




**Богдан  
Гаврилишин**  
**Залишаюсь  
українцем**



СВІТ ВЕЛИКИЙ,  
А УКРАЇНА В НІМ ОДНА

*Богдан Гавришин*

**Богдан  
Гаврилишин**

**Залишаюсь  
українцем**



**СПОГАДИ**

Київ  
Університетське видавництво  
ПУЛЬСАРИ  
2011

ББК 65г  
Г12

Професор Богдан Гаврилишин — один із відомих у світі вчених, радників і консультантів з питань управління та міжнародних відносин. До його думки дослухалися політики й економісти багатьох країн. Він змінив кілька професій, набувши багатого практичного досвіду з функціонування різноманітних організацій, а також з аналізу ефективності суспільств. Серед найяскравіших прогнозів розвитку різних націй-держав — його передбачення про розпад СРСР більш ніж за 10 років до події.

У цій книжці Богдан Гаврилишин розповідає про свій цікавий і надзвичайно насичений життєвий шлях, перед читачем постають впливові особистості й важливі події, активним учасником яких був автор.

Серія  
*“Українці у світовій цивілізації”*  
заснована в 2001 році

Ідея і упорядкування серії  
*Лариси КОПАНЬ*

Автор висловлює вдячність  
*Марії ЗУБРИЦЬКІЙ та Ірині НОВИЦЬКІЙ*  
за допомогу в підготовці цього видання

ISBN 966-7671-96-8 (серія)  
ISBN 978-966-2171-98-3

© Гаврилишин Б. Д., 2011  
© Гузар Л., передмова, 2011  
© Івшина Л. О., післямова, 2011  
© Міщук Л. В., художнє оформлення, 2011  
© Університетське видавництво ПУЛЬСАРИ,  
2011

# ЗМІСТ

<i>Любомир ГУЗАР. Слово до читачів</i> .....	7
--	---

## **ЗАЛИШАЮТЬСЯ УКРАЇНЦЕМ**

На шляху до Нового Світу.....	10
-------------------------------	----

### **ЧАСТИНА I. БУРХЛИВА МОЛОДІСТЬ**

Перші 20 років .....	12
Чингізхан повертається .....	20
Німецьке "звільнення" .....	23
У Німеччині .....	31
З табору до табору .....	37

### **ЧАСТИНА II. У НОВОМУ СВІТІ**

До Канади .....	47
Університетські роки.....	58
Вибір професії.....	68
Рік у ЦНМ .....	82
На розпутті .....	93
Повернення в ЦНМ .....	94

### **ЧАСТИНА III. ЗАЛИШАЮТЬСЯ УКРАЇНЦЕМ**

Розправляючи крила .....	109
Контакти з Радянським Союзом .....	125
У Радянському Союзі.....	131
Зустрічі з Фроловим, Примаковим і Горбачовим .....	147

ЧАСТИНА IV. **ДУМАТИ ГЛОБАЛЬНО, ДІЯТИ ЛОКАЛЬНО**

Канада .....	151
Швейцарія.....	156
Бразилія, Чилі, Венесуела .....	163
Індія.....	174
Іран.....	190
Японія.....	192
Австралія .....	199
Аргентина .....	202

ЧАСТИНА V. **УКРАЇНА**

Поверення в Україну.....	208
Заснування інституцій.....	212
Влада починає поступатись .....	227
Незалежність .....	237
Взаємини з Леонідом Кучмою .....	251
Радник трьох прем'єр-міністрів.....	261
Помаранчева революція .....	268
Гіркий плід перемоги .....	272
Майбутнє України — нова генерація.....	275
Роздуми.....	280

<i>Лариса ІВШИНА</i> . Реліктовий перспективний українець, або Сім уроків від Богдана Гаврилишина.....	283
--	-----

## СЛОВО ДО ЧИТАЧІВ

*Автор книжки, яку тримаєте в руках, доктор Богдан Гаврилишин попросив мене написати кілька слів на вступі його автобіографії. Я відразу і дуже радо згодився сповнити його прохання. Власне, чому для мене велика честь та радість зробити це — хочу вам, шановні читачі, пояснити.*

*Уважаю великою честю називати себе знайомим або, навіть ще більше, другом Автора. Мав я нагоду зустріти його понад сорок років тому, а ще раніше довідатись про нього від дуже поважних людей. Те, що чув від інших, і той, кого мав нагоду запізнати особисто, цілковито виправдали мою до нього пошану.*

*Мою пошану до Богдана Гаврилишина поділяє багато осіб, які живуть і перебувають на дуже поважних становищах у багатьох країнах на п'яти континентах. Були в минулому й живуть сьогодні українці, яких світ знає, твори яких читають, з якими радо спілкуються та досягнення яких подивляють дуже визначні люди, і то в дуже різних ділянках суспільного життя в науці й мистецтві. До них треба зарахувати Богдана Гаврилишина. Преважливо тут підкреслити, що життя автора та героя цієї книжки почалось, як часто кажуть поети, “під бідною стріхою в українському селі”. Хто читатиме цю книжку, довідається дуже багато про історію українського народу в другій половині ХХ та в перших роках ХХІ ст. Особливо про тих українців, яких доля змусила покинути рідний край, але Боже провидіння їх туди повернуло. Серед дуже трудних і непримирних обставин Богдан не подався, не заломився, а дуже жертвенною та послідовною працею здобув великі успіхи. Все це згадано в книжці — не для самохвальби, а як доказ того, що людина, яка належно оцінює таланти, одержані*

*від Бога, та послідовним зусиллям їх використовує, може подолати безліч перешкод, а життєві труднощі обернути на щоденні перемоги.*

*Навіть якщо шановний читач ще не відкрив дальших сторінок, йому вже, напевно, ясно, що зустрічає людину, яка є дуже сумлінним працівником. Власне, бажання й уміння працювати над розвитком самого себе та на користь ближніх — це тасмниця великого успіху, зображеного на сторінках цієї автобіографії. Хотів би ще додати один елемент, який Богдана Гаврилишина робив шанованим співробітником багатьох високопоставлених осіб. Ідеться про його здатність аналізувати суспільні й економічні течії. Пізнавши осягнення Автора, з великою увагою будете читати останні розділи. Ціла книга як історія однієї людини захоплює і заставляє читача. Дуже вартісним є те, що автор не замикає розповіді на собі (Богу дякувати, він ще дуже живий та діяльний), а запрошує читача серйозно подумати: А що даліше? Що може статися? і Що ми, читачі, можемо й повинні зробити?*

Блаженніший Любомир ГУЗАР,  
екс-глава Української Греко-Католицької Церкви



# Залишаюсь українцем



## НА ШЛЯХУ ДО НОВОГО СВІТУ

24 серпня 1947 року в Бременгавені я швидко піднявся на борт великого вантажного судна, на якому, здавалося, не було жодного члена команди, вийшов сходами на палубу й поглянув на море. Вперше у своєму житті, дивлячись на Захід, побачив морські простори аж до обрїю. Я прямував до Нового Світу, залишаючи позаду старий, який не мав вікових зморшок, проте все ще загоював шрами, залишені війною. Все довкола в руїнах, особливо у Німеччині — результат численних “килимкових бомбувань”. Навіть завали ще не повністю розчистили. Країни та їхні народи були виснажені тою страшною війною. В той час я не дивися назад, а думав про майбутнє у Новому Світі, що здавалося таким багатобіццючим. У порівнянні з Західною Україною, яка була частиною Австро-Угорської Імперії, а пізніше під польською адміністрацією між двома світовими війнами, Канада була для мене країною мрій.

У Німеччині, в таборі для біженців, мене найняла компанія “Abitibi Power and Paper” (Абітібі Пауер енд Пейпер) на працю лісоруба у Канаді. Компанія виготовляла папір з волокон деревини. Для цього потрібно було зрубати багато дерев, очистити їх від гілля, розрізати на колоди довжиною вісім футів, скласти їх у корди 8×4×4 фути, щоб потім сплавити річкою до найближчої залізничної станції чи прямо на паперову фабрику.

Сотні молодих українців найнялися для вирубки лісу в Північному Онтарію. Необхідними якостями для цієї

роботи були: трохи м'язів та мало в голові. Я, як і багато моїх українських одноплемінників, не розмовляв англійською мовою, тому був миттєво прийнятий на роботу.

Кораблі під назвою “Свобода”, побудовані у великій кількості протягом Другої світової війни, призначалися для транспортування американських солдатів до Європи, а по її закінченні використовувалися для перевезення іммігрантів до Північної, а деякі — до Південної Америки. Звісно, це були не вишукані лайнери. Ми спали у гамаках, вишиковувались у чергу за їжею та дотримувалися майже військової дисципліни. Їжа була краща, ніж у таборі для біженців, та набагато краща за ту, яку давали у робочих таборах Німеччини, де впродовж року чи довше жила більшість із щойно найнятих лісорубів. Кожна вібрація мотора наближала нас до Нового Світу. Вечорами, стоячи на палубі та дивлячись на море, уявляв, що я перебуваю у зачарованому світі. Небо було чисте, світив місяць, а його відображення у грайливому морі здавалося стежкою з діамантів. Ця місячна доріжка ніби вказувала на Захід, до чудового майбутнього.

Я мріяв про це майбутнє у Новому Світі, навіть будував деякі плани, що робитиму, коли закінчиться контракт лісоруба. Ці чудові мрії почали пробуджувати також спогади про минулі два десятиліття: деякі з них були щасливі, проте більшість я бажав би стерти з моєї пам'яті. Однак спогади відмовлялися щезати...

## ЧАСТИНА I

# БУРХЛИВА МОЛОДІСТЬ

### Перші 20 років

Найперші чіткі спогади належать до четвертого року мого життя. Вони позначились на моїй долі, взаєминах та навіть сформували деякі цінності у подальшому. Я народився в селі Коропець на річці Дністер, останнім з чотирьох дітей у родині бідних селян, що володіла половиною гектара землі. Мій батько мав шість класів освіти, мати — чотири. Ми жили у двокімнатній хатині, зробленій з глини й соломи та вкритій солом'яною стріхою. Насправді ми займали одну кімнату з цегляною пічкою, в якій було одне велике ліжко, стіл та пара вузьких лавок. Я спав за піччю, яка не особливо використовувалася в літній час, але вабила приємним теплом взимку. Долівка у нашій кімнаті була глиняна. Суботніми вечорами мама мазала її глиною, розведеною з водою, щоб вона була чиста й свіжа. Друга кімната використовувалась для зберігання інструментів, заготівель, картоплі та яблук на зиму.

Мій батько воював у складі австрійської армії під час Першої світової війни й побував у Чехословаччині, Австрії та навіть у Північній Італії. Він помітив, що люди в тих країнах живуть набагато краще, і пов'язував це з вищим рівнем освіти, ніж той, який був у нас у Галичині (Західна Україна). Він прийшов до висновку, що має зробити все, щоб його діти мали змогу отримати найвищу можливу освіту. З Чехословаччини батько привіз насіння хмелю, який використовували для виготовлення пива. У головному місті Галичини Львові була велика броварня, проте вона мусила імпортувати хміль



Родина Гаврилишиних (дід та баба, батько і мати, три мамині сестри, мої брат Михайло і сестра Катруся). *Коронець, 1920 р.*

з-за кордону. Мій батько зайняв насінням хмелю майже всі пів гектара землі, що викликало велике здивування і навіть насмішки односельців. До часу, коли я народився у жовтні 1926-го, батько вже продав кілька врожаїв хмелю та збирав гроші для придбання наділу землі біля міста Бучач, маючи на умі, що діти змогли б закінчити хоча б повну середню школу (гімназію).

Батько був підприємливою людиною, тому в партнерстві з єврейським торговцем і власником м'ясарні купував свиней та експортував їх до Данії. Саме з цим партнером пов'язані мої перші чіткі спогади. Якось батьків партнер, великий і життєрадісний чолов'яга, прийшов до нашої хати, сказав гучне "добрий день!", поплескав мене по плечах, двома пальцями щипнув за щоку та дав десять грошей (польська монета). Пізніше я з'ясував, що на ці гроші можна купити содову з малиновим сиропом і морозиво. Та щипок був дуже болючий, тому моя перша асоціація з грошима також була болючою. Можливо, тому гроші для мене ніколи не були чимось привабливим, хоча в подальшому житті



Батько — Дмитро Гаврилишин.  
Бучач, 1939 р.

вони виявились необхідними й корисними та навіть дозволили мені робити деякі добрі діла.

У 1930 р. мій батько купив близько 10 гектарів землі за три кілометри від Бучача та один кілометр від маленького села Жизномир. З кількома друзями й парою робітників він звів там будинок, цього разу чотирикімнатний, з погребом, зроблений з вирубаного пористого каміння кольору слонової кістки. Одного разу він взяв мене з собою на будівельний майданчик. З цікавості (яка й дотепер лишилася ключовою рисою мого характеру) я виліз по драбині аж до верхівки будинку, коли ніхто не дивився.

Гордо оглянув усе навколо, оступився і впав на землю, усягну дрібним камінням. Я майже змусив себе прийти до тями. Замість співчуття отримав гарного прочухана від батька, проте це не зупинило мене від прагнення досліджувати все, що мене цікавило.

Після того, як ми переїхали до нашого нового будинку, в мене з'явилось непереборне бажання піти до школи. Школа була у сусідньому селі й туди приймали хлопців та дівчат, яким виповнилося сім років. Мені ще не було й п'яти, але я так набридав із цим, що нарешті батько переконав директора школи прийняти мене. Вони, певно, сподівалися, що за кілька днів мені стане нудно і я припиню ходити до школи. Мені й справді стало нудно через занадто повільне викладання. Гадаю, навчання було дуже легким для мене і залишилось таким протягом усього життя.

Люди у селі були дуже бідні. За їхніми стандартами, наша родина була заможна. Багато селян працювали на нашій фермі під час збору врожаю, адже в ті часи все збирали вручну. Мати посилено піклувалась про мене, тому що я був малий та мав слабке здоров'я. Зазвичай вона робила мені бутерброди, щоб я брав їх до школи. Після усіх важливих церковних свят ці бутерброди вона робила з білого пухкого хліба з домашньою копченою шинкою. Пригадую, як у школі, коли я вперше на перерві відкусив бутерброд, усі мої однокласники дивилися на мене заздрісними голодними очима. Я одразу ж віддав їм два своїх бутерброда, які було розділено на рівні маленькі частини, щоб кожен скуштував бодай трошки. Очі дітей засвітились. Цей досвід сформував мое розуміння того, що ділитися чи іноді просто щось віддавати приносить

набагато більше задоволення, ніж споживати самому або тримати тільки для себе.

У житті Жизномира протягом травня місяця в церкві щовечора відбувалася служба, яка називалася “маївка”. Ця служба була дуже радісна, під час неї співав не тільки хор, а й усі присутні в церкві. Прихожани прикрашали церкву весняними квітами — бозом\*. Їхній чудовий аромат ще більше підсилював святковість служби. Це була єдина церковна служба, яку я любив. Ще приємнішою їй робило те, що дівчата й молоді жінки, повертаючись із роботи у полях, прямували до церкви та співали пісень у маленьких групах. Здавалося, що це був один великий хор, голоси якого доносилися звідусіль. Вони співали з любов’ю до Бога, до людей, з любов’ю до життя.

Однак одразу після служби зазвичай починалась невеличка війна між хлопцями з двох частин села, розділених церквою. Вважалося, що це гра, проте ця гра була надто брутальна. Вони били один одного великими палками, іноді навіть користувалися “спеціальною зброєю”, такою як великий болт, прив’язаний до тонкого дроту. Траплялося, що деякі хлопці зазнавали важких ушкоджень. Парадоксальним у цій ситуації було те, що хлопці ховали свою “зброю” за стінами, які оточували церкву, а в церкві на службі поводитись як маленькі янголятка. Я ніколи не міг збагнути цього парадоксу.

Після трьох років навчання у жизномирській школі, коли я достатньо окріпнув для того, щоб навіть взимку ходити за три кілометри, батько записав мене до школи у місті Бучач, в якій містилась і початкова школа, й гімназія. Мені було радісно та водночас сумно. Радісно, тому що потім я навчатимусь у гімназії, а сумно, бо, зважаючи на мій вік, я мав повторно піти до третього класу. Викладання знову здалось мені нудним. Під час уроків я часто був непосидючий і неслухняний. Зі всіх предметів я мав найвищі оцінки, а за поведінку — “незадовільно”. Час від часу директор школи відправляв мене додому, де мене сильно карав мій брат Михайло (старший за мене на тринадцять років), який потім ішов до директора і молив прийняти мене назад до школи. Єдиним спасінням для мене в цій школі був учитель математики, який знав, як мотивувати школярів, принаймні найрозумніших із них. Він писав на дошці завдання й казав, що той, хто знає розв’язання, може підбігти до дошки і написати його. В більшості випадків змагання відбувалося між мною та єврейським однокласником, який був навіть менший та

---

\* Боз, без — бузок. (Прим. ред.)

кволіший за мене. У перервах більші хлопці обзивали нас та іноді вписували нам кілька болючих стусанів. Компенсацією за ці образи було те, що ми вважалися кращими учнями класу.

До найважливіших подій польського періоду я відношу два пластових (скаутських) таборування у Карпатах в Остодорі неподалік від невеличкої річки Лімниця — це близько двох кілометрів ходу від села Підлюте, літньої резиденції митрополита Андрея Шептицького, голови Української католицької церкви та опікуна Пласту. Початок мого довічного пластуництва відбувся завдяки моєму братові Михайлу. Хоча в батька щодо мене були великі амбіції, він рідко говорив зі мною й лише раз сказав: “Бог дав тобі трохи таланту і твій обов’язок — його використати”. Він зробив висновок, що я добре навчатимусь у школі, й ніколи не перевіряв і не цікавився тим, що і як я вчив і розвивав. Саме тому брат став моїм другим батьком. Влітку 1937-го Михайло записав мене до мого першого пластового табору. Він приїхав зі Львова, де навчався в університеті, привіз мені пластовий однострій, рюкзак, необхідне обладнання, перед цим записавши мене до одномісячного табору. Він переконав маму відпустити мене самого у довгу подорож до табору, назустріч чудовим пригодам.

Саме в цьому першому таборі я навчився дисципліни, дізнався, як бути хорошим членом команди, та пережив кілька справжніх пригод, таких як ночівля у колибі на вологому сніні та лише чашка гарячої води на вечерю. Це сталося так: одного ранку ми вирушили в одnodенну пішу мандрівку, перейшли річку й піднялися на верхівку гори. В обід погода раптом змінилась і почалася сильна злива. Ми мушили спускатися вниз по слизькому камінню та стежках. Коли дісталися річки, то з жахом побачили, що вода в ній піднялася, зруйнувала дерев’яний місток та віднесла його уламки разом із поваленими деревами. Ми провели вечір у старій хатинці з дірявою стелею, а після “вечері”, що складалася з чашки гарячої води з кількома зернятками вівсянки у ній, спробували заснути на мокрому сніні, трусячись від холоду. Наступного ранку, коли вода спала, ми перейшли річку вбхід і повернулися до табору, де на нас вже чекав гарячий шоколад та хліб із маслом. Ми були дуже втомлені, але почувалися справжніми героями.

Найважливішим, що я осягнув у таборі, була сама суть Пласту: присяга, правильна поведінка пластунів, наприклад — робити щодня добре діло, зрозумів, як бути слухняним хлопцем, але в деяких ситуаціях — як бути лідером. Вечорами ми сиділи біля ватри, захоплено дивились на



відблиски полум'я і не менш захоплено слухали невеличкі історії, які розповідали наші виховники, про історію України, про її славі, а також принизливі періоди, про стан і потреби нашого суспільства, сподівання впродовж століть здобути незалежність та про необхідність, коли ми виростемо, служити нашому суспільству.

Пласт було створено 1912 року в Західній Україні, коли вона ще належала до Австро-Угорської імперії, лише за сім років після того, як Баден-Пауел започаткував молодіжний скаутський рух. У 1930 р. Польща оголосила Пласт нелегальною організацією, але він і далі існував, організовував табори завдяки протекції митрополита Шептицького. Той був родом з української шляхти, яку в минулому було полонізовано. Через багато поколінь граф Андрей повернувся до свого коріння, став українським патріотом, хоча його брат лишився поляком і навіть служив генералом у польській армії. Шептицького високо шанували, він був надзвичайним моральним авторитетом. Багато страждав, його заслали в Сибір, потім у нього паралізувало ноги, але морально митрополит лишився дуже сильним. Польська влада не насмілювалася втручатись у те, що він робив. Будучи багатим, він віддавав землю й будівлі Пласту та став його покровителем. Коли я був у таборі, Шептицький перебував у своїй літній резиденції у сусідньому селі Підлюте, тому нам надзвичайно поталанило відвідати його. Він благословив кожного з нас по черзі, сказав кілька слів та пильно подивився у вічі. Мені здалося, що він справді побачив мою душу, хоча в його очах світилася лише доброта. Пізніше в житті я зустрічав визначних особистостей, проте дуже мало людей наблизились до цього старого чоловіка з довгою білою бородою, прикутого до інвалідного візка, при цьому справжнього гіганта духу.

Коли я повернувся додому, була неділя з її приємними заняттями. Вранці батько запрягав коней, ми їхали до Бучача, йшли до церкви, де разом з хором співали усі прихожани. Я був непосидючий під час служби, адже вона була не надто цікава, але після служби батько пригощав мене содовою з малиновим соком та ріжком морозива. Коли ми повертались, мати готувала звичний недільний обід, завжди дуже смачний. Після обіду влітку ми зазвичай виходили на веранду. Михайло, який був на канікулах після навчання у Львівському університеті, грав на мандоліні, а мама, яка мала чудовий голос, співала; всі інші підспівували, створюючи справжній сімейний хор. У перервах між співами мати, яка знала напам'ять Біблію та Кобзар, цитувала Біблію або читала поеми Шевченка, нашого поета "відродження", який для нас, українців, був і досі є другим Богом. Настрій був святковий та піднесений і всі ми почувалися щасливими. Чудові



Сестра Катруся з чоловіком С. Тарасевичем.  
Бучач, 1938 р.



Мама і сестра Катруся. Бучач, 1944 р.

спогади. Це були найщасливіші моменти моєї юності.

Після вечері наші сусіди, батькові друзі збиралися в нашій кухні й батько розповідав їм про країни, які він бачив під час Першої світової, про різні мови, які чув, про спосіб життя у Західній Європі. Те, як мій батько розказував історії, було справжнім мистецтвом. Сусіди захоплено слухали його, так само і я. У цей час я мав спати в кімнаті поряд із кухнею, але тихенько прочиняв двері, притуляв вухо та дослухався до оповідей батька, мріючи про далекі краї. Саме тоді я почав цікавитись відкриттям та дослідженням широкого світу. Цікавість посилилася за кілька років, коли майже кожної суботи ранком я сідав на поїзд і їхав за 30 кілометрів до Чорткова, де жила моя старша одружена сестра Катруся. Там брав книжку з її бібліотеки, починав її читати після обіду і зазвичай дочитував до кінця пізно вночі. Додому я повертався раннім поїздом у неділю. Найбільше мені подобались книжки, написані німецьким письменником Карлом Маєм. В них розповідалося про дальній Захід, про арабські та багато інших країн. Я читав їх (у польському перекладі), а бажання колись побачити ці країни ставало

недосяжною мрією. Навряд чи я знав у той час, що Карл Май написав усі свої книги у Ернстхалі, його рідному містечку в Німеччині, й ніколи не виїжджав за її межі.

Відповідно до Версальської угоди, Польща мала керувати справами Галичини, однак польський уряд намагався повністю долучити її до складу польської держави й бажав асимілювати українців, як і інші “меншини”. Уряд Пілсудського пишався славним минулим Польщі, проте дуже грубо поводився з меншинами. Поляки палили українські православні церкви на Волині й навіть створили концентраційний табір “Берега Картузька”, де ув’язнювали як українських націоналістів, що мріяли про незалежну Україну, так і комуністів, таких як Адам Шафф, марксистський філософ з Варшави, котрого я зустрів десятиліттями пізніше серед членів Римського Клубу.

Пам’ятаю дві речі, які показували некомпетентність, пафосність і водночас слабкість польської влади. На початку 30-х рр. було видано закон, згідно з яким у кожному селянському маєтку обов’язково мав бути окремий надвірний туалет — дерев’яний та вибілений усередині, для дотримання санітарних умов. Селяни, однак, звикли здійснювати свої фізіологічні потреби деінде, бо за їхньою філософією, “що прийшло з землі, в землю має й піти”. Новозбудовані туалети використовували для зберігання глиняних горщиків з молоком, де з молока збирали вершки, з яких селяни потім виготовляли масло, і кисле молоко, з якого робили білий сир. Цей закон став приводом для багатьох підпільних карикатур і жартів, у яких уряд виглядав посміховиськом.

Але серйознішою і трагічнішою була військова слабкість Польщі. Перед тим, як Німеччина напала на неї у вересні 1939-го після підписання пакту Молотова–Ріббентропа, між Німеччиною та Польщею точилася пропагандистська війна. Я дуже добре пам’ятаю вислів головнокомандуючого польської армії: “Нехай німці зачеплять хоча б гудзика на формі нашого солдата — тоді за два тижні ми будемо в Берліні”. Рівно за два тижні німецькі танки перетнули кордон Польщі. Польська кавалерія з шаблями наголо з надзвичайною відвагою атакувала танки. Так, з надзвичайною відвагою, проте без жодного ефекту. Кавалеристів скошили кулемети, встановлені на танках. А ще за кілька днів до нашої ферми прибула машина з польськими пілотами, які втікали до Румунії, сподіваючись дістатися Великобританії. Вони влаштувалися на ніч у нашій столі. Вранці я дивися, як пілоти збиралися до від’їзду. Раптом побачив дещо неймовірне: на відстані близько п’яти кілометрів від

нашої ферми над залізничним мостом пролітав німецький розвідувальний літак. Двоє польських офіцерів вихопили свої пістолети й почали стріляти у літак та вигукувати: “Бандити!, Вбивці!” Який трагічний маскаррад! То вже пізніше у Канаді я прочитав, що багато пілотів втекли за кордон з літаками і що генерал Сікорський, який очолив уряд в екзилі, zorganizував стотисячну армію, яка боролася проти німецької армії на всіх фронтах поруч британців.

Зважаючи на всі ці фактори, я гаряче ненавидів Польщу та усе польське. Однак щасливий, що під владою комуністів польський народ прийшов до тям, став набагато реалістичнішим. У 1980-х вони знову довели велику мужність, але й показали мудрість рухом “Солідарність”, який пізніше неабияк вплинув на розвал Радянського Союзу. З часом історичні вороги Польща та Україна примирились і Польща стала незамінним стратегічним партнером незалежної України, її адвокатом у здобутті членства в Європейському Союзі, незважаючи на те, що сама Україна надто повільно розвивалась для того, щоб відповідати вимогам такого членства.

## **Чингізхан повертається**

За кілька днів після того, як поїхали польські пілоти, якось я вибіг з хати і побачив через дорогу метрів за 30 від нас кавалерію, яка мчала у напрямку Бучача. Багато наїзників були з Центральної Азії, у шапках з великою червоною зіркою, які називали будьонівками (на честь відомого маршала), їхали вони на невеличких конях, які, здавалося, зовсім не мали животів. Я читав про зруйнування Києва армією Батухана, онука Чингізхана, у 1240 році, тому першою в голові промайнула страшна думка: “Це нова версія навали Чингізхана”. Таким було моє перше враження від того, що мало б бути армією Радянського Союзу з визволення Галичини від польської окупації.

Невдовзі почалися драматичні зміни. Для нової влади мій батько став “куркулем” (так називали заможних селян), а тому — “ворогом народу”. Ворогів народу засуджували до виселення в Сибір. Ми жили у постійному страху, чекаючи своєї черги. У школі я навчився співати з симульованим ентузіазмом пісні, присвячені славі “батька Сталіна”. Як хорошому учню мені казали, що я — частина квітучого майбутнього Радянського Союзу. Повертаючись додому, я знову ставав ворогом

народу. Процедура депортацій була така: ввечері на залізничну станцію в Бучачі приїжджав потяг з великою кількістю вагонів для худоби. Агенти НКВД розсіювались по найближчих селах, наказували деяким селянам запрягти коней у вози, потім стукали у двері сімей, призначених на депортацію, повідомляли їм, що ті мають годину на збір найнеобхіднішого, вантажили їх у вози, супроводжували до потягу та заштовхували у вагони для худоби. Потяг відходив до світанку й усі робили вигляд, що таких речей як депортація до Сибіру не існувало. Радянський Союз стверджував, що депортація — це тільки нацистська пропаганда. Коли люди в Бучачі бачили, що прибував товарний потяг, вони швидко розповсюджували цю новину по навколишніх селах для того, щоб бодай хтось із тих, хто підозрював, що він потрапив до списку, міг сховатись і таким чином пропустити цю чергу депортацій.



Брат Мирослав  
Гаврилишин. 1940 р.

Коли нам передавали новину про можливість депортації, батько і я вночі ховалися в різних місцях. Влітку чи восени можна було сховатись у стозі сіна, а взимку ховався у стайні наших сусідів, без їхнього відома. Мій найкращий друг Місько, з яким навіть взимку ми щодня разом ходили до школи через засніжені поля, не знав, що я ховався в їхній стайні. Щоб не змерзнути, спав коло корів. Одної ночі десь опівночі почув несамовиті плачі. Я зрозумів, що моїх сусідів прийшли депортувати, незважаючи навіть на те, що вони не мали жодних причин підозрювати, що були у списку. Я затуляв рот руками, щоб не скрикнути. Ця ніч закарбувалась у пам'яті як один з найболючіших моментів мого життя. Вранці повернувся додому, швидко поснідав, пішов до школи вже сам і в класі “радісно” співав одну з тих героїчних радянських пісень, хоча в душі плакав.

Ми й далі жили зі страхом, що рано чи пізно прийде наша черга. Це передчуття перетворилося на впевненість після чергової драми. Мого старшого брата Славка, який навчався в академічній гімназії у Львові, заарештували у жовтні 1940 р. разом із п'ятдесятьма вісьмома іншими молодими людьми, включаючи кількох учнів середніх шкіл, студентів університету та пару старших людей. Братові було 17, а наймолодшою заарештованою стала 16-річна дівчина. Якимось чином ми дізналися, що всі вони зазнавали катувань від офіцерів НКВД, які намагалися видавити з юнаків зізнання про речі, яких ті не робили. Після того як радянські оку-

панті ліквідували різні українські громадські інституції та навіть комерційні кооперативи, вони планували провести публічний судовий процес над заарештованою молоддю, щоб дати зрозуміти всьому населенню, що будь-яка організація, гурток чи просто окремі особи, які не були зразковими радянськими громадянами і могли захищати та відстоювати українську мову та культуру чи просто мріяти про незалежність України, будуть ліквідовані. Однак у зв'язку з тим, що тортури не допомогли вибити жодних зізнань про “неправильні вчинки”, у березні 1941-го відбувся закритий судовий процес. Про його перебіг та вирокі ніде не з'явилось жодної згадки. Лише чотирма десятиліттями пізніше дівчина, яку заарештували з рештою групи та засудили на смертний вирок, проте вона якимось чином змогла утекти і потому жила у Нью-Йорку, написала книгу, назвавши її просто “П'ятдесят дев'ять”. Вона згадала імена усіх заарештованих, описала тортури й написала про результати судового процесу. Дві третини було засуджено на смерть, одну третину — до десяти років важкої праці та позбавлення усіх громадянських прав.

Я прочитав цю книгу, проте не знав, що сталося з моїм братом. Лише 1993 року, коли був співголовою наради на тему безпеки України, в якій брали участь кілька українських і американських генералів найвищого рангу, я запитав у генерала Євгена Кириловича Марчука, який до проголошення незалежності України був головою КГБ Української Радянської Соціалістичної Республіки, чи міг би він знайти в архівах протокол судової справи за березень 1941 р. у Львові. Наступного дня він приїхав на конференцію спізнено й підштовхнув мені сіру теку. Намагаючись продумати свій виступ та все ще будучи співголовою наради, я зазирнув у папери. Там був список імен усіх засуджених. Я швидко поглянув на результати судового процесу та прочитав лаконічне повідомлення, що Мирослава (Славка) Дмитровича Гаврилишина було засуджено до 10 років важкої праці й що він помер у 1944-му. Пізніше прочитав документ повністю і побачив, що всі члени групи були звинувачені та засуджені за одне й те саме: створення осередків Організації українських націоналістів (ОУН). Можливо, для кількох заарештованих таке відповідало дійсності. Для більшості ж це були вочевидь сфабриковані звинувачення.

Це відбувалося напередодні Різдва. Я повернувся до Швейцарії відсвяткувати його з дітьми й онуками. Не хотілося псувати радість свята оголошенням таких жадливіх новин. Моя внутрішня напруга була тоді настільки велика, що це викликало хворобу — аритмію серця.

## Німецьке “звільнення”

У червні 1941 р. я поїхав до Львова, щоб побути кілька днів з родиною мого старшого брата Михайла (Міська), його дружиною та однорічним сином. Наступного дня до нас приєднався мій друг Владько, брат дружини Міська. Раптом Михайла забрали до Червоної армії. Ми не знали, де він і куди його направили. Два дні потому я проходив неподалік головної вулиці Львова. Усі навколо були збуджені, а потім я побачив прохід німецької армії. “Прохід” у цьому випадку — не те слово. Вони, як на параді, їхали на військових машинах, у танках, з кількома мотоциклістами на чолі колони. Усі танки й машини здавалися абсолютно новими, гарно наповірованими. Моїм першим враженням було те, що це не звичайна армія, а одна велика військова машина.

Багато людей привітно махали німецьким солдатам. Вони думали, що німці прийшли звільнити нас від російської окупації. Гадаю, небагато українців у той час читали книгу Гітлера “*Main Kampf*” (“Моя боротьба”). Хоча в 15 років я вже сформувався політично, теж не чув про існування цієї книги. Під час радянської окупації ми були цілковито ізольовані від зовнішнього світу. Тоді ж подумав, що принаймні ми були врятовані від депортації до Сибіру.

Вітальний настрій швидко розвіявся, бо ми опинились без харчів, як, мабуть, і більшість жителів міста, адже під час радянської окупації видавали щоденні харчові пайки й було неможливо заpastися їжею. В перший день у нас ще було трохи кави, цукру і я знайшов кілька хлібних крихт. На другий день та протягом наступних двох їсти й пити нам було абсолютно нічого. Найбільше занепокоєння викликав однорічний Юрко, бо його не годували материнським молоком, а купити звичайне було неможливо.

Після трьох голодних днів до нас прийшла селянська жінка і продала нам півлітра молока. Я був сам з дитиною у квартирі. Дружина Міська намагалася знайти мого брата, а Владько дізнався, що німці дещо реформували уклад життя у місті й, можливо, в пекарнях можна купити трохи хліба. Вдома мама майже напихала мене їжею, це мене зіпсувало. Я був дуже перебірливий в їжі й серед речей, які любив, молоко було на останньому місці. Однак коли в той день узяв до рук пляшку молока, руки почали тремтіти. Я відчув непереборне бажання випити його одним ковтком. Якимсь дивом опанував себе, підігрів молоко, але перед тим як налити його у пляшечку з соскою спробував чайну ложку. Смак тієї рідини був райський. Нічого до і після, хоча

потім я бував у кількох найкращих ресторанах світу, не здавалося мені таким смачним.

За кілька годин прибіг Влодько і сказав, що в кілометрі від нашого помешкання продають хліб. Черга була довга, і він стояв у ній вже більше трьох годин, проте навіть не наблизився до магазину. Влодько прийшов наглянути за дитиною, тому я мав змінити його в черзі з надією купити буханець хліба. Простоявши у черзі більше чотирьох годин, врешті купив півкілограма. Коли я біг додому, не зміг опиратися запаху свіжоспеченого хліба й відкусив від нього невеличкого шматка. З того дня всі мої антипатії в їжі повністю зникли і я з великим апетитом їв усе, що було доступно.

Радянські служби безпеки за кілька днів до втечі на схід катували, по-звірячому калічили та врешті вбивали усіх в'язнів. Німці, прибувши до Львова, в перші ж дні відкрили в'язниці та відшукали здебільшого в підвалах знівечені тіла в основному українських націоналістів. Вони найняли місцевих працівників для того, щоб витягнути тіла і викласти їх у дворах в'язниць. Була спека, тіла швидко розкладались і сморід був жахливий. Я досі пам'ятаю це, бо ми разом з Влодьком пішли до центральної тюрми Львова, сподіваючись, що нам поталанить потрапити всередину і, можливо, знайти серед інших тіло мого брата Славка. Ворота в'язниці були зачинені, тому ми спробували перелізти через мур. Дісталися майже його верхівки, проте були змушені спуститися, бо сморід був справді нестерпний.

Десь на третій день після прибуття до Львова гестапівці стали розшукувати євреїв різного віку, вишиковували їх в лінійку і змушували йти вулицею до центральної в'язниці. Німецькі солдати крокували з обох боків вулиці, аби жодний єврей не втік. Люди ж осторонь споглядали, як євреїв вели до в'язниці. Мета цих вистав була очевидна. Під час радянської окупації 1939–1941 рр. деякі євреї, хоч і не тільки вони, співпрацювали з НКВД, доносили на українських активістів як у містах, так і в селах. Німці хотіли викликати ненависть місцевого населення до євреїв.

Коли я спостерігав за цим “парадом”, стався неймовірний випадок: чоловік з протилежного тротуару підбіг до літнього єврея і почав бити його по голові своєю палицею. Звук ударів дерев'яною палицею по голові був вкрай моторошний. Один з німецьких офіцерів (не впевнений — був він офіцером СС чи Вермахту) підбіг до того чоловіка, вирвав з рук палицю, переламав її через коліно та відкинув вбік. У глядачів цього видовища вирвалося мимовільне “Ах!” Я не знаю, що сталося з тим офіцером опісля. Чи його ув'язнили, піддали трибуналу, розстрі-



ляли? Ця подія була однією з тих, які вплинули на мої ставлення та переконання: зрозуміло, що не всі німці були злими за своєю природою. Офіцер, який діяв інстинктивно, був порядною людиною. Цілковито ясно, що немає нації чи етнічної групи, в якій всі люди були б погані, як нема й таких, де всі були б добрими.

За кілька днів провід ОУН оголосив про незалежність України та сформував уряд на чолі з прем'єр-міністром Ярославом Стецьком. Вони не просили дозволу задалегідь й навіть не поінформували про це німецьке керівництво. Реакція не забарилась. Всі члени кабінету міністрів були заарештовані й заслані до концентраційного табору у Заксенхаузені. Звістка про це дуже швидко поширилася серед населення. Для нас це стало болючим усвідомленням реальності. Ми зрозуміли, що визволення України й інших захоплених народів не було метою війни Німеччини проти Радянського Союзу. Якби Гітлер виграв війну, ми, слов'яни, були б перетворені на рабів. Як “нижча раса” (Untermenschen) ми б мали доступ лише до базової освіти, достатньої для того, щоб бути компетентними робітниками, які б підкорялись жорсткій дисципліні й були позбавлені будь-яких громадянських та політичних прав. Від самого початку німецькі окупанти брутально ставились до місцевого населення. Запаси їжі безжально реквізували, організували нову поліцію, євреїв відшукували й відправляли до концентраційних таборів, у газові камери. Таким було “остаточне розв'язання єврейської проблеми”, яке вигадали нацисти: просто винищити всіх євреїв.

Після тижневої відсутності мій брат Місько повернувся додому. Під час перших кількох тижнів війни з боку Червоної армії не було майже жодного опору. На деяких частинах фронту цілі дивізії перейшли на сторону німців. Вони не знали, що замість перегрупування, переозброєння та відправлення на боротьбу проти “росіян” німці відправлятимуть їх на захід, саджатимуть за колючий дріт у відкритому полі. Вони потерпали від голоду й спраги, а тих, хто вижив, пізніше транспортували до таборів для військовополонених. Більшість радянських солдатів у паніці тікали на схід, часто залишаючи військово обладнання і навіть щойно призваних солдат, в яких не було часу вдягти військову форму, не кажучи вже про який-небудь вишкіл. Мій брат був одним з тих щасливчиків, яких завербували до Червоної армії, проте, втікаючи, залишили.

У вересні 1941-го німецька окупаційна влада дозволила відкрити лише десять середніх шкіл (гімназій) на території всієї Галичини та частини Волині з населенням у більш ніж 6 мільйонів людей. Мені пощас-



Чортківська гімназія. 1942 р.

тило бути прийнятим до однієї з тих шкіл у Чорткові поблизу Тернополя. Це була гімназія з хорошими викладачами та класичним навчальним планом, який охоплював латинську і старогрецьку мови, предмети з природничих та соціальних наук і навіть релігію. Саме вчитель релігії, монах-василіянин отець Дирда виявився для мене найцікавішим серед усіх вчителів. Він викладав догматику і апологетику. Корисним було те, що замість того, щоб розказувати нам про різні догми так, щоб ми сліпо приймали їх як “остаточну правду”, він заохочував нас ставити йому запитання, щоб розширити межі нашого розуміння, й тільки після того, як ми справді розуміли раціональне підґрунтя будь-якої догми, ми мали її прийняти. Він був єдиним вчителем, з яким ми могли спілкуватись не тільки в класі, а й після занять, коли найдопитливіші з нас супроводжували його більше кілометра до монастиря. Отець Дирда також очолював парафію та диригував гімназійним хором, який був і церковним хором. Він навіть брав нас, учасників хору, в концертні тури до цікавих місць Галичини, зокрема до Львова, співати для митрополита Української католицької церкви Андрея Шептицького в його резиденції.

Отець Дирда відвідував також наші змагання з атлетики й іноді брав участь у деяких із них. Але найважливішим було те, що під час його недільних проповідей у церкві у віці 16–17 років я почув про Сократа, Арістотеля, Вольтера та Жана-Жака Руссо. Отець Дирда допоміг мені “легітимізувати” моє бажання бути вільною людиною, тобто самому

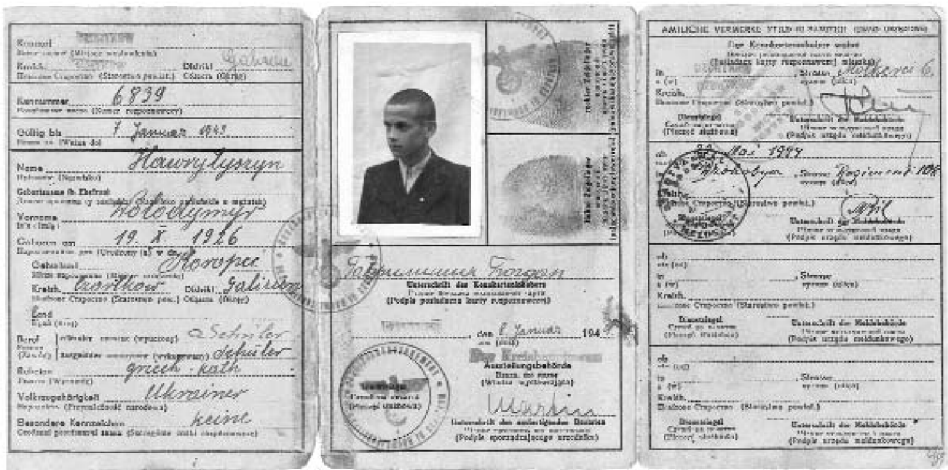


Сертифікат гімназії в Чорткові. 1943 р.

судити, що добре, а що погано, що приймати, а що відкидати, що робити, а що не робити. Так само важливо й те, що він допоміг мені розвинути мою “інтелектуальну інфраструктуру”, важливість якої я зрозумів тільки пізніше.

Доля змусила мене пройти через п’ять різних систем освіти п’ятьма різними мовами. Польська, українська та російська, українська та німецька — за відповідних окупаційних режимів, притому, що середню школу я закінчив у таборі для біженців у Німеччині; англійська — під час навчання на ступінь бакалавра й магістра в університеті в Канаді; французька — для здобуття докторського диплома в Женеві. У мене було багато різних вчителів на цих стадіях моєї освіти, деякі з них були чудовими, більшість — посередніми. Отець Дирда був тим, хто вплинув на мене найбільше.

Три роки, проведені в Чортківській гімназії, були дуже важливі для мене ще з однієї причини. На початку першого року навчання, у зрілому юнацькому віці 15 років, я закохався в мою однокласницю Дарку. Кохання було глибоке і щире, але суто платонічне. Як будь-який хлопець у такому віці, я відчував сильний сексуальний потяг, однак, враховуючи виховання та власні переконання про те, що було правильним, не міг дозволити собі навіть подумати про секс, коли думав про Дарку. Дівчат, яких любили, не торкалися. Дівчину можна було обожнювати, захоплюватися нею, “піднести її на п’єдестал”, але не думати про те, що у неї під спідницею. Дарка була маленька, струнка, мала гарне обличчя і великі голубі



Сертифікат гімназії в Чорткові. 1944 р.

очі, гарно заплетене біляве волосся. Вона чудово грала на фортепіано. На перервах між уроками ми обмінювались парою слів, а після школи я проводжав її додому. Після того як її мати запрошувала нас перекусити та випити чаю Дарка зазвичай сідала за фортепіано і грала, а я зачаровано її слухав. Вона відкрила мені класичну музику. До того часу я знав народні й релігійні пісні, проте не чув Шопена, Брамса, Шуберта. Вона грала свої улюблені композиції цих композиторів, але, будучи, напевно, так само закоханою в мене, як і я в неї, грала дуже емоційно. Так вона виражала свої почуття, про які не наважувалася сказати словами. Ці “рандеву” в неї вдома були надзвичайними. Я подобався її батькам, бо був хорошим учнем, допомагав Дарці з навчанням, коли потрібно, але в основному тому, що вони здогадувались про мої шляхетні почуття до їхньої дочки.

Ми ще не встигли закінчити сьомий клас (з восьми), коли лінія фронту стала зміщуватися до Чорткова. Прагнучи закінчити хоча б сім класів, я перейшов до гімназії в Дрогобичі, бо це було далі на захід і там жив мій дальній дядько. Дарка зі своєю родиною також переїхала далі на захід і одного дня ми зустрілися в Дрогобичі. Обоє інтуїтивно відчували, що життя може розділити нас і ми не зможемо більше побачитись. Це був чудовий літній день, удвох прогулювались полем, коли опинились у затишному місці, де квіти огортали нас своїми духмяними ароматами. Ми сіли, з ностальгією поговорили, обережно поцілувались. На мій подив, Дарка лягла на траву і я зрозумів чому. Вона запропонувала мені найдорожчий прощальний подарунок — себе. Досить неро-

зумно в ту мить мені подумалось, що я “шевальє”, який має захищати честь своєї коханої, навіть у хвилини її слабкості.

Після війни ходили чутки, що Дарка померла за жахливих обставин. Після майже чотирьох десятиліть я отримав листа від її доньки, яка узнала мою адресу і написала, що вона з матір'ю відвідає Варшаву. Вона написала мені, тому що мати розповідала їй про мене дуже гарні речі. Я відповів на листа, а у наступному дочка Дарки натякнула, що вони можуть відвідати мене в Києві. Це було в 1989 р., коли я вже приїздив туди щомісяця. Вона прийшла з матір'ю до мого готельного номера. Коли я відчинив двері, кілька секунд був у стані шоку: Дарка була старою жінкою, зовсім не схожою на той образ, який зберігся у моїй пам'яті. В її очах я, певно, також мав вигляд старого чоловіка, а не її коханого Данка, якого вона пам'ятала. Однак, як це часто буває з давніми друзями, завжди легко згадати часи, після яких спілкування перервалось. Коли гості зручно влаштувалися, моїм першим запитанням було: “Дарко, пам'ятаєш нашу останню зустріч? Чи не вважаєш, що я повівся подурному?” Вона відповіла без вагань: “Так, абсолютно”. Ми говорили про наше життя за останніх кілька десятиліть. Я розповідав їй, що коли десь у світі робив щось таке, що вражало інших, скрізь казав, що я українець і що найталановитіші люди залишились в Україні. Я був переконаний, що належав до другої категорії талановитих українців. Це казав щиро, тому що вважав, що принаймні один хлопець у нашому класі був більш обдарований, бо знав латинську й старогрецьку мови набагато краще, ніж я. Тому запитав у Дарки: “Як ти вважаєш, Мілтон (так звали того хлопця) був більш обдарованим, ніж я?” Вона відповіла дещо з гумором, викликавши в мені приховане розчарування: “То правда”. Обоє розуміли, що Мілтон краще знав латину та старогрецьку не тому, що був більш обдарований, а скоріше тому, що його батько викладав у нас ці предмети. Ми розійшлися з почуттям, що залишились чесними одне з одним, навіть якщо це завдало болю, й більше не зустрічались. Вона мала родину та своє життя, а я мав своє. Не було ані мети, ані бажання поновлювати жодних стосунків між нами.

Моє навчання й емоційне життя на початку 40-х пересікали суворі політичні реалії. Німецька окупація ставала все більше й більше брутальною. У відповідь на це було створено підпільний рух опору. До 1942 р. він був уже добре структурованим. Виникла Українська головна визвольна рада (УГВР) як громадський орган для контролю за підпільною армією, яка називалась Українська повстанська армія (УПА), а також для встановлення контактів з опозиційними рухами в інших

радянських республіках і налагодження певних відносин із західними країнами. УГВР відправляла емісарів за кордон, щоб поінформувати деякі уряди, що УПА створена для боротьби проти німецької окупації, але продовжувала боротьбу проти радянської армії, коли та знов окупувала Україну 1944 року.

У 1943 та 1944 рр. на Західній Україні склалася неймовірна ситуація. В той час як німці контролювали всі великі міста й основні транспортні шляхи, УГВР та ОУН разом з УПА володіли рештою території. Вони встановлювали адміністрацію, збирали податки, підтримували школи, навіть мали гарних шкільних інспекторів. Наприкінці 1944-го УПА відступила до Карпатських гір, звідки здійснювала напади на частини Червоної армії, поліцейські установи і так далі. Жодної підтримки з-за кордону не було. Зброю та амуніцію, яку вони мали, здобували тільки під час боїв. Сільське населення забезпечувало УПА їжею, ризикуючи тим, що їхні хати буде спалено. На піку популярності УПА нараховувала близько 200 000 бійців. Частковим підтвердженням цієї неймовірної кількості була угода, укладена у 1949 р. між Радянським Союзом, Чехословаччиною та Угорщиною про те, що десять дивізій армій цих трьох країн вступають у боротьбу проти УПА.

Західні країни робили вигляд, що не знають, чи й не хотіли знати про цю ситуацію. Після Ялтинської угоди і спільної перемоги у війні вони сподівались на мирні та дружні відносини з Радянським Союзом. Вони не хотіли суперечити Сталіну. Тому 1951 р. УПА послала 1000 своїх солдатів, які пробилися через Чехословаччину, прямуючи до Австрії. Лише 330 воїнів УПА дійшли до Відня. Більшість було вбито на шляху або захоплено в полон. Тих, хто вижив, уважно вислухали у Центральній розвідковій агенції у Відні, проте жодних заходів з боку західних держав не було застосовано, адже будь-яка дія з їхнього боку могла призвести до серйозних конфліктів з Радянським Союзом, можливо, навіть до військової конфронтації.

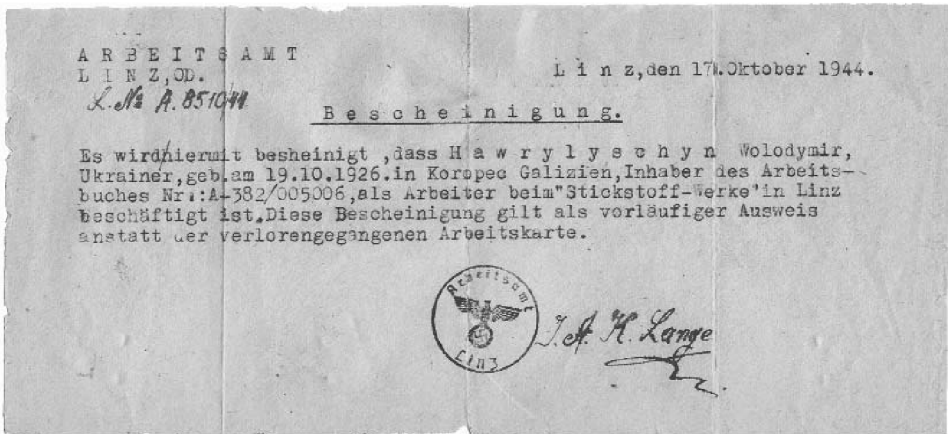
Я був надто юний і надто кволий для того, щоб мене прийняли до УПА. Однак, якимось у досить незначний спосіб працював для УПА бодай один день. У липні 1944-го я був у Славську, в Карпатах. Рештки німецької дивізії "Галичина" перевозили поїздом з Бродів після нищівної поразки, ймовірно до Угорщини, де їх мали перегрупувати, переозброїти та відправити назад воювати проти радянської армії. Німці створили цю дивізію 1942 року, пообіцявши, що використовуватимуть її тільки на Східному фронті. Більшість із тих, хто вступив до цієї дивізії, діяли за інструкціями ОУН, сподіваючись, що там їх добре витренують,

озброять, а коли з'явиться можливість, вони приєднаються до УПА й воюватимуть проти німців чи проти “червоних”. Все це було досить наївно. Влітку 1944-го кілька німецьких дивізій опинились у “підкові” в Бродах, оточені радянськими військами. Щоб врятувати своїх солдатів, німецькі генерали вирішили витягти їх звідти і натомість послати дивізію “Галичина” на передбачуване знищення. Тих, хто вижив і відступав, вивозили потягом в напрямі Угорщини.

Коли потяг зупинився у Славську, я з моїм другом Влодьком проходили вагонами, пропонуючи освіжаючі напої та пошепки промовляючи: “Якщо ви хочете приєднатися до УПА, можете вийти з потяга, піти наліво, сховатися в лісі, а як потяг поїде, ми відведемо вас до найближчої військової частини повстанців”. Наша місія була захоплююча, проте погано закінчилась. Нас зловили німці й ми отримали щось на зразок “запрошення” до Німеччини, від якого було важко відмовитись. Потім був майже цілий рік важкої праці, жорсткої дисципліни, поганої їжі й жодного “світла в кінці тунелю” до травня 1945-го, коли війна закінчилась. Чи варто детально описувати ті останні дев'ять місяців “німецького раю”? Навряд. Там не було нічого, що я бажав би згадувати, до того ж я був молодий, тому намагався перетворювати навіть небезпечні й важкі життєві ситуації на просто неприємні пригоди, надіючись, що ці пригоди гарно закінчатся.

## У Німеччині

Справжні ж пригоди почалися незадовго до закінчення війни. В останні кілька місяців гітлерівського режиму доля звела разом нас, трьох молодих хлопців з України. Мені було вісімнадцять, Ромкові Трачу сімнадцять, а Любкові Детиняку лише шістнадцять. За старшинством я був лідером, хоча Ромко більше думав та планував, що нам потрібно робити, а Любко був безтурботним шибайголовою, який шукав пригод та був готовий робити будь-що небезпечно. Коли ми почули наближення бомбардування та канонад із Західного фронту, вирішили спробувати втекти з нашого табору та піти якомога далі на захід. Ми не хотіли знову бути “визволені” росіянами, як це було у 1939 р. Одної ночі спакували наші нечисленні речі та, попередньо простеживши, де стояли охоронці, тихо вислизнули з табору. Коли наблизилися до мосту, то захолили від страху. Пара німецьких солдатів охороняли



Посвідчення про працю Б. Гаврилишина у Австрії (Лінц). 1944 р.

його. Ми вже чули, що в ті останні кілька тижнів війни німецькі солдати без роздумів вішали чи розстрілювали тих, хто викликав підозру і не мав жодної офіційної причини перебувати там, де його піймали.

Переходити міст було б самогубством. Спробувати переплисти річку в одежі та з рюкзаками було також надто ризиковано. З важким серцем, перелякані до смерті, ми повернулись до табору. Удача була на нашому боці. Нам вдалося повернутися до своїх ліжок. Дехто з молодих людей неподалік від нас чули, що ми повернулись, але дали зрозуміти, що нічого не скажуть про нашу спробу втекти. За кілька днів, навіть знаючи, що наше життя висить на одній волосинці, ми зробили другу спробу, скориставшись метушнею у таборі та пересуванням військ поблизу. Потім ішли вночі, намагаючись уникати основних шляхів і ховаючись удень. Ми дісталися до високого східного берега річки, яка, як потім дізнались, називалася Лех. З іншого її боку доносились постріли важкої артилерії і танків. Було зрозуміло, що ми дійшли до лінії Західного фронту. Ми виглянули з-за дерев і побачили маленький будинок за дорогою, по якій ходили та їздили на невеликих військових машинах німецькі солдати. Скрізь панував безлад. Солдати вже не воювали — вони втікали.

Ми не знали, що робити далі. Подумали, що будиночок, може, покинутий. Його власники, певно, втекли подалі від лінії фронту. Вночі відправили Любка перевірити це. Будинок таки був порожній. Тоді ми тихо наблизились до нього і почали шукати, як можна потрапити всередину. За неймовірної щасливої припадковості ключ від будинку був захований над вхідними дверима. Ромко навпомацки знайшов його у темряві. Ми тихо зайшли, зняли взуття і, прощупуючи шлях, наштовх-



нулися на сходи, які вели у підвал. Ми спустились у нього й тільки там запалили сірника, щоб оглянутись.

Пошепки домовилися залишитись у підвалі хоча б на ніч, поки не почуємо, що лінія фронту вже на нашій стороні річки і ми на відвойованій американцями території. Дуже боялися, що нас знайдуть та схоплять німці, тому розробили план. Коли ми втекли з табору робітників і прямували на захід, знайшли кілька покинутих військових форм та три пістолети, залишені солдатами, які, певно, дезертирували. На всяк випадок ми забрали ці пістолети з собою. На щастя, старший син моїх сусідів в Україні, яких депортували до Сибіру, навчив мене не тільки грати на гітарі, а й одного разу з великою таємністю показав пістолет і навчив, як ним користуватись.

Ми вирішили, що кожен з нас по черзі буде стояти на варті біля вхідних дверей, тоді як двоє інших спатимуть у підвалі, поки не почують стук по підлозі. Тоді вони повинні якомога швидше підбігти до вхідних дверей. Ми піднялися сходами і спробували, як стоятимемо у трикутнику й стрілятимемо один в одного, якщо якісь солдати почнуть ламати двері. Ми мали стріляти одночасно по моїй команді. Я мав застрелити Ромка, він — Любка, а Любко — мене. Нам здалося, що це буде краще, ніж бути повішеними чи по-звірячому вбитими німцями.

Коли стояли в цій позиції, ми почули важкі кроки кількох людей. Безсумнівно, це були німецькі солдати. Чи знали вони, що ми в будинку, чи намагалися сховатись самі? Ми захололи від страху, хоч були максимально сконцентровані. Солдати кілька разів погрюкали у двері. Ми тримали наші пістолети, готові на мою команду застрелити одного, але, на щастя, солдати вилаялись та пішли. Ця ніч була не найспокійнішою в нашому житті.

Зранку сонячні промені пробилися крізь віконниці. Не було чути канонад. Ми сиділи на підлозі, міркуючи, що робити далі. Раптом знову почули кроки, що наближались до будинку, і голоси: це були чоловік і жінка з молодим хлопцем. Ми знову розташувались по трикутнику й почали чекали. Здавалося, чоловік щось шукав, напевно, ключ. Кивнувши один одному, ми швидко відчинили двері й усі троє націлили пістолети на, як виявилось, власників будинку та їхнього сина.

Коли власники будинку увійшли, ми вибачилися за безлад, який влаштували у їхньому підвалі, й пішли. Ми знову повернулися до берега річки і поглянули на місто на протилежному боці. Вперше в житті побачили американських солдатів в їхніх уніформах та на військових машинах. На наш превеликий подив, німецьким дітлахам та жінкам,

що аплодували воякам, американці розкидали апельсини, плитки шоколаду та, найважливіше, пачки сигарет. Більше року після завершення війни сигарети були мірою обміну, за яку можна було купити майже все, заплатити за квиток на поїзд чи зняти кімнату в готелі.

Ми викинули пістолети й пішли до шляху, де зупинились на узбіччі, чекаючи на американців, тому що не знали, куди йти. За якийсь час з'явився джип з двома солдатами. На щастя, Ромко знав три слова англійською і навчив їх нас: “Ми не німець!” Джип зупинився, з нього вийшов солдат, наказав нам тримати руки вгорі. Він обшукав кожного з нас по черзі. Я був глибоко вражений, коли солдат забрав у мене два моїх єдиних надбання: зняв із зап'ястка ручний годинник та вийняв з кишені складаний ніж. Який парадокс, який контраст! Раніше ми побачили, як американські військовослужбовці розкидали в натовп те, що було справді на вагу золота для ворожого народу, а тепер забирали речі у нас так, ніби вони були солдатами Червоної армії, які, як ми дізнались пізніше, постійно таке робили в центральноєвропейських державах. Потім солдат вказав нам сісти на капот джипа перед склянню заклоною. Ці солдати відвезли нас до міста і розташували у місці збору, де вже було багато людей різних національностей і віку.

Охоронець дав нам випити трохи води, а за кілька годин вишикували близько 150 чоловік і наказали маршувати з двома озброєними солдатами попереду колони та ще двома позаду. Було гаряче; спітнілі, втомлені, голодні, деякі поранені — ми ледь тягнули ноги. Під кінець важкого переходу нас заштовхнули у великий пустий гараж, який, певно, був призначений для вантажних або пожежних машин. Солдати роздали нам пляшки з водою і зачинили двері на ніч. Місця для відпочинку на цементній підлозі для всіх не вистачало, крім того, ми дуже потерпали від стухлого повітря. Вранці охоронці відчинили двері й дозволили нам пройтися внутрішнім двориком, випрямити ноги та подихати свіжим повітрям. За якийсь час нам знову наказали повернутися до гаражу для того, певно, щоб чекати там на допит. Ромко тихо розмовляв німецькою з приязним з виду американським солдатом, кажучи йому, що ми лише троє молодих хлопців, і жестами питав, чи не міг би він закрити очі на те, щоб ми вийшли з подвір'я. Солдат справді був доброю душею і дозволив нам утекти. Ми йшли полями, уникаючи дороги, поки дісталися до невеличкого села. Там ми побачили порожній барак, який, мабуть, служив житлом для остарбайтерів (робітників зі Сходу). Ми зайшли в нього, впали на ліжка з голими матрацами і з полегшенням зітхнули: ми вижили в найгірших умовах, тому в майбут-

ньому нічого не могло статися настільки ж поганого як те, через що нам довелося пройти в ці останні кілька тижнів.

Події тих днів здавалися неймовірними, виникало враження, що вони були частиною сценарію фільму. Однак вони були реальністю, а не плодом уяви. Влітку 1957-го мене направили з Канади до женевської школи менеджменту, яка тоді називалась Центром навчання менеджменту (пізніше — Міжнародний інститут менеджменту, МІМ–Женева). Десь у вересні, маючи кілька вільних днів, я поїхав до Німеччини з моєю дружиною Лені. Ми знайшли місто Ландсберг і той будиночок, в якому я ховався 1945-го. Постукали в двері. Відчинила нам хазяйка будинку. Я одразу пізнав її, а вона мене. Вона дуже гостинно запросила нас увійти. Увійшовши до зали, побачив її чоловіка, і він теж зразу впізнав мене. Я розповів господарям, що запам'ятав з того доленосного ранку. Ця пані та її чоловік розказали, як все виглядало і що відчували вони. Нас запросили на обід. Вочевидь, вони пробачили трьом дивним молодикам, яким мимоволі врятували життя.

Повертаючись до розповіді про 1945 рік і барак, варто сказати, що ми з'ясували, що перебуваємо у селі біля міста Ландсберг. Десь за годину до бараку прийшли виснажені люди, потім ще кілька груп. Всі вони являли собою строкату суміш: росіяни, українці, військовополонені, робітники, бійці армії Власова<sup>1</sup>, дехто з концентраційних таборів ще у таборових уніформах. Через те, що їжі в бараку не було, ми мали випрошувати її у німецьких селян. Нам трьом таланило, бо ми вчили німецьку в школах за німецької окупації і могли спілкуватися з селянами, які давали нам їжу. За кілька днів барак був повний. Враховуючи наш вік та західноукраїнський акцент, більшість людей ставилася до нас підозріло. Вони, як і ми, вже чули, що відповідно до Ялтинської угоди всі колишні громадяни Радянського Союзу будуть повернені на батьківщину, і дехто цьому дуже радів. Однак ми якимось чином дізналися, що якщо нас повернуть, то не додому. Фактично майже всіх колишніх громадян Радянського Союзу, які були репатрійовані, серед них 1,8 мільйона українців, було заслано у місця, дуже далекі від їхніх рідних земель. Радянський режим врахував, що ті, хто побував у Німеччині, навіть під час війни, бачив, що ця країна значно багатша, в той час як радянська пропаганда стверджувала, що Радянський Союз був єдиним

---

<sup>1</sup> Власов був генералом Червоної армії, але пізніше погодився сформувати невеличку армію з військовополонених для боротьби проти Радянського Союзу.

раєм для пролетаріату, а в західних країнах люди жили у страшній бідності. Репатрійовані поділилися б своїми спостереженнями з родинами й близькими друзями, проте не наважилися б говорити про це з незнайомими людьми.

Їжа залишалася великою проблемою, не стільки для нас, скільки для всіх інших “колег” по бараку. Якось кілька людей вирушили на пошуки їжі, а ми пішли за ними. Блукаючи трохи за селом, ми помітили кілька свиней за загорожею з колючого дроти. Одна з них лежала поблизу загорожі. Я знав, як потрібно колоти свиней, адже мій батько двічі на рік колов їх, а я йому допомагав. Я позичив рушницю в одного з чоловіків, приставив її до свинячої грудини навпроти серця і вбив її одним пострілом, не створивши багато шуму. Ми швидко перерізали дріт, витягли тушу свині, сокирою розрубали її на великі частини, поклали їх у мішки та швидко віднесли на спинах до бараку. В міжчасі хтось знайшов пів бареля квашеної капусти. Наша група працювала, розрізаючи свинину ножами на невеличкі шматки, дещо відкладаючи, а все інше кладучи до великого казана, де м'ясо варилося разом із квашеною капустою, і це було щось на зразок російського борщу (український борщ робиться з додаванням червоних буряків).

Йшла підготовка до святкового обіду. За збігом обставин, один з росіян приніс велику каністру синтетичного спирту, який німці використовували як паливо для моторів літаків. Борщ розподілили по тарілках, алкоголь розлили у кавові горнятка, і один росіянин, можливо лояльний комуніст, який сам себе вибрав головним на бенкеті, підняв тост: “За Родіну!” Ми втрюх, будучи добрими пластунами (скаутами), не підняли свої чашки, чим одразу ж привернули злі погляди “колег” по бараку. Пару секунд вагались: спробувати втекти чи просто вилити напій? Шанси вижити, так само як і здійснити такі спроби, були мізерними, тому ми підняли “келихи” і проковтнули пекучу рідину. Вплив її на мене був миттєвий. У напівнепритомному стані я спробував поїсти трохи борщу та м'яса, але натомість випив ще того огидного спирту. Пізніше мені розповідали, що я схопив рушницю та пішов бродити селом, стріляючи в повітря. Декотрі з людей осліпли, коли випили добру порцію того синтетичного алкоголю. Мені, однак, пощастило. Прокинувся серед ночі з кошмарним запахом блювоти. Страшенно боліла голова і я відчував відразу до себе. Поклявся собі, що більше ніколи не питиму алкоголь, навіть якщо це коштуватиме мені життя.

Кілька днів потому приїхав капітан НКВД і сказав нам, що залишиться з нами й відповідатиме за нашу репатріацію “на родіну”. Ми

втрюх були в розпачі й одразу почали планувати, як можна її уникнути. Ми з ностальгією поговорили з капітаном про те, як добре було б, якби у нас була музика. Я по-аматорськи міг грати на гітарі, Ромко сказав, що добре грає на скрипці, а Любко — на мандоліні. Ці три інструменти скоро з'явилися: можливо, вони були реквізовані у місцевого населення чи добуті нашим офіцером НКВД. Ми грали після вечері. Харч у той час нам давала Адміністрація допомоги й реабілітації Об'єднаних Націй (АДРОН – UNRRA). Ми грали українські та російські пісні й у такий спосіб заслужили певну симпатію і довіру всіх людей у бараку.

Одного дня офіцер НКВД радісно оголосив, що наступного ранку приїдуть вантажівки і ми вирушимо у подорож додому: “Поїдемо на Родіну!” Ми втрюх з удаваною радістю обмінялися поглядами, миттєво зрозумівши, що тікати потрібно тієї ночі. У зв'язку з тим, що й досі лишалась багато банд солдатів СС, які блукали довкола, кілька людей з бараку щонаочі стояли на варті з рушницями. В останню ніч ми запропонували, щоб на варті стояли ми троє, бо молоді й краще відпочиваємо після втоми. Усі спакували свої скромні пожитки та лягли спати. Я стояв на варті. Ромко й Любко чекали, що коли всі глибоко заснуть, я подам їм сигнал і з взуттям у руках ми тихо вийдемо й побіжимо до лісу. Це спрацювало.

### **З табору до табору**

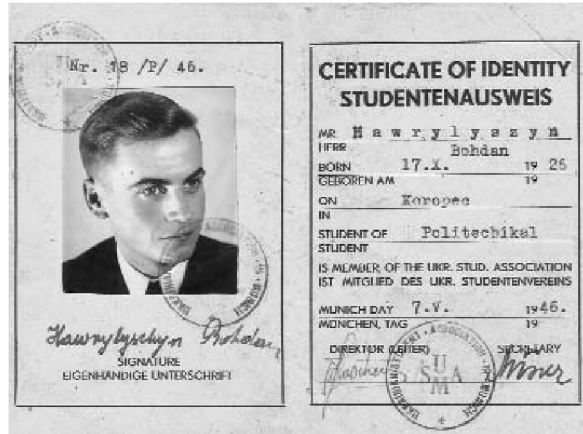
Одна проблема все ж лишилась. Німецькі ліси були добре доглянуті, але там важко було знайти їжу. Весь день і вечір ми блукали лісом, аж поки не відчули запах харчів. Ми обережно пішли в напрямі запаху і побачили сміттєві баки американської військової частини, розташованої на кордоні у лісі неподалік від невеличкого населеного пункту. Ми тихо відкрили баки і почали навпомацки шукати в них залишки харчів. Американську армію дуже добре забезпечували, і солдати викидали багато недоїдків. Те, що ми знайшли у баках, смакувало набагато краще, ніж те, що ми їли протягом останніх десяти місяців. Два вечори поспіль ми повторювали цю операцію, але на третій несподівано почули крик американського вартового: “Стій!” Він наказав нам підняти руки догори і покликав сержанта, який добре оглянув нас із ліхтарем. Добре, що він трохи розмовляв німецькою, тож ми пояснили, хто ми і що тут робимо. Він пішов до будинку, виніс три комплекти

робочого армійського одягу, сказав нам переодягнутись, показав, де нам переночувати, і пояснив, що ми можемо лишитися з їхньою військовою частиною, якщо будемо мити посуд і казани, а також виконувати інші дрібні доручення. Ми почувались як у раю. Солдати по-доброму, з гумором ставились до нас. Їжі було більш ніж достатньо. Ми почали схоплювати деякі слова англійською. Кухар цієї частини, як, напевно, і всі армійські кухарі, сильно засмажував практично усе: картоплю, овочі, курячі стегенця, м'ясо та навіть яйця. Їжа була дуже жирна, але після майже року поганого харчування усе було надзвичайно смачним. Один із солдатів щодня їздив на джипі за 60 кілометрів до Мюнхена і привозив звідти банки з морозивом, яке ми їли зі звичайних супних тарілок. Пізніше я “заплатив” за цю насолоду виразкою шлунку. Так чи інакше, ми з великою вдячністю, але водночас і з жалем попрощалися з цими доброзичливими американськими солдатами, коли їх направили до іншого пункту призначення, а самі пішки вирушили у напрямку Мюнхена.

Ми не знали, що шукатимемо, коли опинимося в Мюнхені. Сподівалися, що знайдемо табір для людей, яких не мали репатріювати до Радянського Союзу. Випадково знайшли єврейський табір, а що я пам'ятав кілька слів на їдиші, які почув у своєму селі, вони прийняли нас. Проте гостинність швидко зникла. Ні Ромко, ані Любко не говорили на їдиші. Після влаштування у таборі ми стали спілкуватись між собою українською. Це почули і ввічливо попросили нас негайно покинути табір. Ми безцільно блукали вулицями, де було безліч таких само людей з різних країн. Від перехожих дізнались, що десь був польський табір. Нам дуже пощастило, тому що всі ми досить вільно спілкувалися польською. Поляки, не будучи громадянами Радянського Союзу, не підлягали репатріації, проте могли повернутися до Польщі. Нас прийняли до табору, але щастя знову тривало лише кілька днів. У якийсь момент, коли ми думали, що поруч нікого нема, перейшли на українську мову, але нас хтось підслухав і ми знову опинилися на вулиці. Після повторних пошуків знайшли табір для людей різних національностей, які жили у колишніх німецьких військових бараках — масивних п'ятиповерхівках із товстими стінами та дахом з черепиці, зовсім не схожих на занедбані дерев'яні бараки для робітників.

Нас поселили до великої кімнати з двадцятьма ліжками. Харчування, забезпеченого АДРОН, було достатньо і ми знову почувались набагато краще. Лише одне питання тяжіло над нами: що буде далі? За якийсь час прибула група офіцерів ЦРУ і всіх нас по черзі викликали, щоб перевірити, чи нема серед нас німецьких колаборантів. Тих, кого

запідозрювали, було одразу відокремлено від решти. Ми не знали, що з нами сталося. Як і всі ті, хто мешкав у нашій кімнаті, я пройшов перевірку, все ще гадаючи, яким буде наше призначення. Скоро ми дізналися, що для людей з України споруджують табір у містечку Карлсфельд неподалік від Мюнхена. Сумніваючись, що це правда, Ромко і Любко вирі-



Посвідчення особи. Мюнхен, 1946 р.

шили залишитись у Мюнхені, а я вирушив до Карлсфельда. Цього разу удача справді супроводжувала мене. Табір складався з кількох дерев'яних бараків, які раніше були певно призначені для українських остарбайтерів, а тепер пристосованих АДРОН для українців. Нас забезпечували їжею та всім необхідним. Мене поселили до кімнати з вісьмома двохярусними ліжками та одним столом з двома вузькими лавками. Там вже жило 15 молодих хлопців з України.

Наближався вересень, тому деякі вчителі середніх шкіл з України вирішили провести курси завершального навчального року гімназії.



Табір українських біженців. Карлсфельд поблизу Мюнхена. 1945 р.



Відновлюємо Пласт. Курінь «Лісові Чорти».  
Богдан Гаврилишин з Влодком Галатом.  
Карлсфельд, 1946 р.

Вони розуміли, що ті, хто мають достатньо знань, могли б закінчити середню освіту в цій тимчасовій школі й потім у країнах, де вони опиняться, зможуть одразу вступати до університетів, а не повторювати рік чи два у середній школі. Підручників не було. В класі — лише дошка і крейда, а у нас — олівці й папір. Вчителі, однак, були хороші, а ще майже половину класу становили дівчата. Навіть за таких обставин добре було знов повернутися до школи. Невдовзі організували гуртки українського Пласту і мені пощастило вступити в якості старшого пластуна до куреня “Лісові Чорти”, членом якого залишаюсь і донині.

Одного разу в нашому таборі проходив концерт хору бандуристів — ми відчули страшенну ностальгію за Україною і майже всі плакали від щастя та від жалю, що не можемо повернутися на рідну землю. Моє щастя тривало недовго: я захворів, мене забрали до госпіталю в Мюнхені й поставили діагноз — виразка шлунку. Така була ціна за те, що я дозволяв собі жирну їжу в необмежених кількостях, працюючи мискомием на кухні при американській армійській частині. Я пробув у лікарні чотири місяці. За цей час мій шлунок ще не досить загоївся, але сусід по палаті, єврейський лікар з Литви, що був там в якості пацієнта, прошепотів мені: “Я не маю права давати жодних порад, але тобі треба забиратися звідси і спробувати жити нормальним життям, а коли тобі буде шістдесят років, подумаєш, як лікувати свій шлунок”. Він був мудрою людиною.

На той час я вже знав, що мій старший брат Мисько перебуває у таборі АДРОН у Мангаймі. Я поїхав до того міста і записався до школи, подібної до тої, в яку ходив у Карлсфельді. У Мангаймі ми з братом від-



відували не тільки імпровізовану Українську католицьку церкву, а й Українську православну також. Тоді я зрозумів, що сани там були однакові, служби Божі дуже схожі й різниці в догмах між двома церквами не було. Єдина відмінність — це те, що Українська греко-католицька церква визнавала Папу Римського головою церкви, а православна мала свого Патріарха.

Серед однокласників я потоваришував з дівчиною зі Східної України. Катерина Кричевська, яка походила з родини відомих художників, продовжувала сімейну традицію й пізніше стала відомою художницею у Каліфорнії. Цілковито випадково ми поновили контакт у 2009 р. — через шістьдесят три роки після того як востаннє бачились у Мангаймі 1946-го.

Саме тоді я відчув, яка красива українська мова. Зважаючи на те, що школа у Мангаймі була гіршою за карлсфельдську, за три тижні до випускних екзаменів повернувся до Карлсфельда. В потязі по дорозі туди я зустрів українську дівчину приблизно мого віку. Вона була з Полтавщини, відомої красою мови. Коли попросив її розповісти про Полтаву, область та її село, вона радісно погодилася й почала лагідно і мелодійно розповідати. Дівчина дуже поетично описувала все в деталях. На відміну від того, що зазвичай роблю, я слухав її, як зачарований. Її розповідь тривала кілька годин. Був справді заворожений тим, як вона говорила, її мова звучала набагато приємніше, ніж наша в Галичині. Я ніколи більше її не бачив, але через десять років прочитав “Зачаровану Десну” Олександра Довженка (всесвітньо відомого режисера), написану мовою, дуже подібною до тої, якою говорила ця дівчина.

Прибувши до Карлсфельда, я позичив конспекти з різних предметів у своїх однокласників і сів готуватися до екзаменів. Коли кажу “сів”, звичайно, маю на увазі пряме значення цього слова. Я не міг навчатись у кімнаті, де, крім мене, було ще п’ятнадцять хлопців і хтось постійно виходив та заходив та де було дуже шумно. Тому я пішов до загального туалету в баракі, в якому було кілька окремих кабінок, і сів навчатися в одній з них. У тому туалеті провів три повних тижні. Мотивація скласти екзамени і потім мати можливість вступити до якогось університету була для мене надзвичайно сильною. Годинами просиджуючи в туалеті з паперами на колінах під дуже тьмяним освітленням та дихаючи характерним ароматом, я сконцентровано вбирав і запам’ятовував знання з конспектів за останні вісім місяців навчання. Нагорода за цей свого роду мазохізм прийшла: я склав екзамени зі всіх предметів на “відмінно”.

З атестатом в руках за кілька місяців я записався до університету, який влаштувала АДРОН у відомому Музеї науки в Мюнхені. Я знав, що це буде щось тимчасове, що всі студенти переїдуть до різних країн, як тільки буде можливо, і університет закриється. Тому відвідував небагато занять, але ходив на деякі з тих, що проводив професор Юрій Старосольський, який пізніше працював у Бібліотеці Конгресу США, був пластуном, належав до куреня “Лісові Чорти”, став автором кращої книги українською мовою про скаутинг-пласт “Велика гра” (1948). Крім того, він став третім Начальним пластуном з часів заснування Пласту в 1912 р. Інший курс, який я час від часу відвідував, вів доктор Матвій Стахів. Обидва ці професори були дуже компетентні й цікаві. Маю зізнатися, що в мене був ще один мотив вступити до цього університету. Як студент я міг отримати додаткові купони на харчування, крім тих, які отримував у таборі для біженців у Карлсфельді.

Студентом університету я пробув недовго. Дізнався, що мій брат Мисько разом з його родиною та з моїм батьком переїхали до табору для українських біженців у Еллвангені. Сестра Катруся з чоловіком Ярославом також жили там. Я вирішив приєднатися до родини і переїхав до Еллвангена.

Пригоди мого батька були дещо відмінними від наших. Коли Червона армія наближалася до нашого дому під Жизномиром, він, як і багато інших, наївно подумав, що американці не можуть бути союзниками Радянського Союзу. Був переконаний, що як тільки Німеччину переможуть, американці оголосять війну Радянському Союзу і нарешті звільнять Україну від “російської окупації”. Він попрощався з матір’ю і подався на Захід. Попутним транспортом, а потім поїздом батько доїхав до Австрії, знайшов там роботу помічника в м’ясарні. Коли фронт наближався, він далі рухався на захід, так дійшовши до американської окупаційної зони. Вирішив пошукати мене, ходив пішки від табору до табору, скрізь питаючи, чи хтось мене бачив або знає, де я живу. Пройшовши більше 500 кілометрів, одного дня батько прямував до табору в Карлсфельді саме тоді, коли я виходив з нього. Через надзвичайно щасливий випадок ми стрінулись біля входу до табору.

В 1944 р., коли східний фронт почав наближатись, я переїхав до Дрогобича, щоб продовжувати навчання, а решта рідні поїхали до Славська в Карпатах, крім моєї мами. Мама не поїхала з ріднею, бо хотіла дочекатися повернення мого брата Славка, заарештованого

і засудженого у Львові. Вона, як і ми всі, не знала, що на той час він вже був зліквідований. Її доля була сумна: тільки-но радянська армія прибула до Бучача, мати пішла до нашого рідного села Коропця, де сховалась у землянці на горбаку за нашою старою хатою. Ризикуючи бути заарештованими, час від часу мої родичі приносили матері їжу та воду. Вона померла у 1956 році від голоду, страху, виснаження, так і не побачивши Славка і не знаючи нічого про решту родини, бо листами ми наражали б її на небезпеку.

Недовге перебування у Еллвангені виявилось винятково корисним періодом мого життя, під час якого викристалізувалися мій світогляд і частково розділ власних “дороговказів у майбутнє”.

Якось я почув розмову між моїм братом Міськом та чоловіком сестри Ярославом, який на 20 років був старший за мене. Місько казав: “Я очікую від людей тільки добрих речей, але, може, матиму кілька розчарувань у моєму житті”. Ярослав відповів: “А я не чекаю від людей нічого доброго. Якщо хтось зробить щось добре для мене, це буде приємною несподіванкою”.

За життя Міську ніколи не траплялися неприємні несподіванки, а Ярославу — жодних приємних. Як і Місько, я вірив у добро в людях. Розмова, яку випадково почув, укріпила мою віру та ставлення до цього. Пізніше в житті, читаючи про китайські філософські дебати, які 2500 років тому відбувалися впродовж 150 років, я зрозумів, що більшість людей наділені й добрим, і поганим. Зі свого досвіду переконався, що якщо ти бачиш добро в людях, з якими спілкуєшся, це стимулює усе добре, що є в них. Воно набирає більшої питомої ваги й більше впливає на їхнє думання та поведінку.

Невдовзі я отримав ще кілька важливих уроків. Група українських пластунів збиралася організувати курені для старших пластунів і пластунок. Місько підійшов до мене і сказав: “Ти маєш бути зв’язковим куреня старших пластунів”. Здивовано я заперечив: “Як зможу? Я був лише у двох пластових таборах, коли мені було 11 і 12 років. Я майже нічого не знаю про скаутинг”. Місько відповів: “Якщо не знаєш, як щось робити, то навчися і будеш це робити добре. Не святі горшки ліплять”.

Я таки став зв’язковим куреня і перед виїздом до Канади був уже дуже досконалим у цьому.

Місько й далі ставив виклики для мене. Наступна авантюра була надто ризикована. Ми якось почули, що в нашому таборі у Еллвангені має виступити американський генерал. Коли він приїхав, спершу поговорив з директором табору — естонцем, що розмовляв англійською та



Таборуємо біля Еллвангена (став там скаутом-майстром – зв'язковим куреня юнаків). 1946 р.

російською, але не українською. Цей естонець не любив українців. З трьох тисяч людей у таборі щонайменше півтори втиснулися до великої зали. Місько, який тоді працював від АДРОН головним бухгалтером табору, притягнув мене з собою стояти на сцені за заслоною. Перекладача, який би знав українську й англійську, не було. Більшість людей у таборі походили з Західної України і не розуміли російської. Коли генерал вийшов на середину сцени й став перед мікрофоном, Місько виштовхнув мене на сцену і сказав: “Іди і перекладай”. Директор табору був розлючений, а я боявся, проте вже не міг втекти, бо генерал приготувався говорити. На той час я вивчив лише кілька слів англійською, проте знав, про що він говоритиме, тому що чув про його виступи в інших таборах, — а саме про Ялтинську угоду, згідно з якою всі колишні радянські громадяни мають бути репатрійовані до Радянського Союзу, що приїдуть радянські офіцери, а американські військові частини простежать, щоб репатріація відбулася належним чином. Початок промови був легкий: “Я, генерал Тейлор, представник американської адміністрації в цій зоні...” Далі було складніше, я розумів лише одне слово з десяти і

здогадувався про значення ще якогось слова. Впевнений, одначе, що ніхто з аудиторії не зрозуміє, що вигадую все інше, я казав речі, які, на мій погляд, логічно поєднували слова, які зрозумів. Промова генерала була, на щастя, коротка. Всі присутні лишилися при думці, що я знаю англійську мову.

Людей з табору в Еллвангені не було репатрійовано. Коли американці допомагали з репатріацією з інших таборів, багато людей кінчали життя самогубством, вистрибували з вікон тощо. Спочатку американці думали, що люди, які не хотіли повертатися, — злочинці. Після надто великої кількості самогубств (деякі цілими сім'ями з малими дітьми) вони

зрозуміли, що станеться з тими, кого відправлять “додому”. З майже двох мільйонів українців, які після війни перебували в Німеччині, близько 250 тисячам, переважно із Західної України, було дозволено залишитись у таборах, а пізніше — емігрувати за море.

Спираючись на мою репутацію людини, яка розмовляла англійською, мій брат Місько підштовхнув мене до іншого випробування. АДРОН шукала офіцера з постачання, який би відповідав за постачу і розподіл всього, що було потрібне для життєзабезпечення табору в Еллвангені.

Місько сказав: “Чому б тобі не подати свою кандидатуру?” Я відповів: “Я нічого не знаю про потреби людей, скільки і якої потрібно їжі, який одяг, які ліки”. Брат зауважив: “Слухай, під твоїм керівництвом працюватиме 40 людей. Серед них є експерти з різних ділянок. Все, що тобі буде потрібно зробити, це отримати від них список необхідного і взяти його з собою до регіональної штаб квартири АДРОН”.

Це знову спрацювало. У двадцятирічному віці я став офіцером з постачання, отримав уніформу АДРОН, джип з водієм, спеціальне харчу-

CERTIFICATE OF AUTHORITY FOR DISPLACED PERSONS			
ADMINISTRATIVE PERSONNEL			
№ 240		UNRRA AMTSAUSWEIS	
Certificate No. 170410		DP Identity Card No. Ausweiskarte No.	
Tfd. No.		HAWRYLYSZYN Bohdan	
Mr./Mrs./Miss	LAST NAME Familienname	FIRST NAME Vorname	MIDDLE NAME Anderer Vorname
Ukrainian	Eng. Germ. Russ. Pol.		
NATIONALITY Staatsangehörigkeit	LANGUAGES SPOKEN Sprachen gesprochen		
Camp 709	Ellwangen		
ASSEMBLY CENTER OR HQ. Lager oder Hq.	LOCATION Standort		
Supply Officer			
ADMINISTRATIVE CAPACITY Administrativer Posten			
SIGNATURE OF BEARER Unterschrift des Inhabers		DATE OF ISSUE Ausgabedatum	
SIGNATURE OF DIRECTOR Unterschrift des Direktors		DATE OF EXPIRATION Datum der Fälligkeit	
E. J. D. C. BLACEMORE CHIEF OF CAMP			
UNRRA TEAM (OR HQ.) NO.		Ellwangen Address	

Посвідчення офіцера з постачання АДРОН.  
Червень, 1947 р.

вання і, звичайно, 40 людей під моїм керівництвом. Так протягом тих кількох місяців сформувалися або укріпилися деякі з моїх основних принципів і ставлень до життя. Багато з них прийшли від Міська, а саме: віра у добро в людях, впевненість у власних силах і можливостях (якщо не знаю чогось, я навчуся цього), розуміння потреби постійно вчитись. Батько також час від часу казав мені деякі прислів'я, наприклад — “не святі горшки ліплять”, що означало: те, що роблять інші, ти теж можеш робити. Інше прислів'я — “м'яко стелиш, добре спиш” значило, що кожен сам є творцем своєї долі. І ще одне — “брехнею можна дійти до краю світу, але назад дороги не буде”, що значило “говори правду”. Це все можна підсумувати так: “твоє майбутнє здебільшого у твоїх руках”, “ти можеш робити в житті усе, що сам вибереш” та “кажи правду”. Людині не потрібно набагато більше керівних принципів, щоб розпоряджатися власним життям.

Саме після такого досвіду й життєвих уроків, незважаючи на дуже хорошу посаду в АДРОН, я радісно зголосився поїхати до Канади працювати лісорубом. Я розумів, що університет АДРОН та комфортна посада в таборі були тимчасові, а мої можливості отримати вищу освіту у Німеччині дуже обмежені. Більш за все я хотів поїхати до Нового Світу, до Канади з упевненістю, що якимось зможу закінчити освіту і знайду гарну професію. У такому чудовому настрої я й вирушив до Бременгавена, портового міста на півночі Німеччини.

Частина II

## У НОВОМУ СВІТІ

### До Канади

Подорож до Канади була дуже спокійна. Море помірно тихе, ночі ясні, сяяв місяць, а я все мріяв про Новий Світ. На кораблі були люди різних національностей. Нам навіть вдалося випустити два номери газети.

31-го серпня прибули до Галіфакса. Маючи тимчасові посвідчення, ми швидко пройшли паспортний контроль і митницю, де не потрібно було нічого декларувати, хоча в нас декларувати було нічого. Нас зустріли представники компанії “Абітібі Павер енд Пейпер” (Abitibi Power and Paper Company). На наш подив, кожен з нас отримав по п’ять доларів як вітальний подарунок. Мені це здалося величезною сумою. Все, що я привіз із собою, це був комплект білизни, пара шкарпеток і шорти у крихтній валізі, золота каблучка й три британських фунти, які батько дав мені на прощання. У нас було кілька годин до від’їзду до пунктів призначення, і нам дозволили прогулятися містом. У першій же крамниці, що зустрілася нам на шляху, я купив апельсини і кілька плиток шоколаду. Яка розкіш!

Пізніше ми сіли на спеціальний поїзд і попрямували на захід. Для нас, шістдесятьох подорожуючих у сусідніх вагонах, мандрівка тривала три дні й три ночі. Ми їхали крізь усі головні міста, деякі з них проїжджали вночі, коли спали. Що вразило мене в перший же день — це широкі простори Канади. Довжина країни зі сходу на захід дорівнює відстані від Бременгавена до Галіфакса. На відстані близько 600 кілометрів в північно-західному напрямку від Садбері, що в Північному Онтаріо, потяг

204 7/24

**Office of the Military Governor** № 120490  
 U. S. Zone of Germany №. 120490

**CERTIFICATE OF IDENTITY IN LIEU OF PASSPORT**

1. **Гаврилишин Володимир**  
(Name in full)

born at **Евзоров** **Рундас** **Poland**  
(town) (district) (country)

on **10** of **October** **1926** **Polish (Prussian)**  
(day) (month) (year) (nationality)

(Give in mother's name of wife if applicable)  
 intends to emigrate to \_\_\_\_\_

2. He (she) will be accompanied by **none**  
(List here all family members, with names, birthdates and ages, and citizenship of each)

3. His (her) occupation is **lumberman**

4. DESCRIPTION

Height **5** ft **6** inches  
 Hair **blond** Eyes **hazel**  
 Distinguishing marks or features:  
**none**

5. He (she) solemnly declares that he (she) has never committed nor has he (she) been convicted of any crime except as follows: \_\_\_\_\_

6. He (she) is unable to produce birth certificates, marriage license, divorce papers and/or police record for the following reasons: **Birth certificate lost during the war.**

7. I hereby certify that the description of the person(s) whose photograph(s) is affixed hereto is correct and that he (she/they) declare(s) that the facts stated above are true.

Signed: *Володимир Гаврилишин*  
(Name of applicant)

Signed: *Paul J. McMahon*  
(Signature of official)

*Frank J. ...*  
(Signature)

Тимчасове посвідчення особи Б. Гаврилишина (видане у Німеччині перед поїздом до Канади). 12 липня 1947 р.

зупинився і нас попросили зійти. Станції не було. Ми не бачили назви місцевості, лише помітили декілька великих хатин з брусу, які мали стати нашою домівкою на наступні десять місяців. Коли нас провели до хатин, ми побачили, що у великій була кухня і їдальня, а в маленькій — офіс та крамничка. Скоро ми дізналися, що в крамниці продавались лише цигарки, шоколад, жувальні гумки та, звичайно ж, робочий одяг. Цей табір лісорубів називався Мініпюка. Ймовірно, це була індіанська назва. Інколи тут зупинялися поїзди, щоб відвантажити запаси для табору або ж коли давали сигнал, щоб забрали пораненого чи важкохворого до найближчого містечка, де був лікар, — за 70 кілометрів від Мініпюки. У нашій хатині було шістнадцять ліжок, по вісім з кожного боку, стіл та кілька лав посередині, піч, зроблена

з бочки для нафти, та “димоходом” із залізної труби. Хата збудована з грубо вирізаних колод, між якими був викладений для ізоляції мох. Я спав головою до стіни і ногами до печі. Взимку вітер задував сніг крізь дірки між колодами. Іноді піч розжарювалась до червоного. Пізніше, коли я прочитав вислів: “Коли твоя голова в холодильнику, а ноги в печі, в середньому маєш комфортну температуру тіла”, — я зразу зрозумів іронію.

Життя лісоруба здавалося досить сумним. Ми працювали по 8–9 годин на день із сокирою та дуговою пилкою, деякі “професійні” лісоруби — навіть сім днів на тиждень. Після вечери місцеві лісоруби лягали у ліжка, розглядали календарі на стіні із зображеннями дівчат і засинали, іноді навіть не знімаючи одягу. Раз на тиждень вони йшли до





Табір лісорубів. *Мініпюка, Північне Онтаріо, 1947 р.*

сауни, розташованої у маленькій хатинці, виходили покачатися в снігу, а опісля милися, обливаючи себе водою з відер. Через десять місяців такої рутини вони їхали додому у відпустку, а потім поверталися на наступний сезон.

Один із таких лісорубів, який був родом із Шотландії (близько 4000 км від Мініпюки), пропрацював у тому таборі 25 років. Він жодного разу не їздив додому. Пропрацювавши близько восьми місяців і назбиравши кілька тисяч доларів (у таборі просто не було на що їх витратити: ні алкоголю, ні дівчат), він сідав на потяг додому, але зупинявся в Садбері, щоб випити кілька кухлів пива. За кілька днів, випивши багато пива і зустрівшись із кількома повіями, лишався без гроша. Він тоді йшов до офісу компанії, брав квиток назад до Мініпюки, і цикл повторювався. Яке сумне життя! Не все було таким чудовим у Канаді.

Були також сезонні лісоруби. Багато з них приїздили з ферм зі степових провінцій Манітоба та Саскачеван, деякі з них українського походження. Вони працювали протягом зими і поверталися додому навесні, коли починалася робота на фермах. Вони краще тримали себе у формі, були охайнішими і навіть виписували українські тижневики.

Наша група відрізнялася від канадських лісорубів. Для нас лісорубство було лише способом дістатися до Канади, потім заощадити гроші:



Друзі-лісоруби. Мініюка, 1947 р.

Крім лісоруба, ще водонос і вчитель англійської мови. Мініюка, 1947 р.



комусь із нас для того, щоб продовжити навчання, а іншим — щоб поїхати в місто і знайти там пристойну роботу. Ми швидко організувалися. Передплатили кілька українських газет, робили вирізки з цікавими статтями, наклеювали їх на дошку, і таким чином у нас була “жива газета”. Ми також змайстрували хреста біля нашого табору і кожної неділі проводили імпровізовані богослужіння.

Я знав кілька слів англійською і привіз із собою німецько-англійський словник, тому запропонував проводити уроки англійської мови щодня після вечері для своїх 59 колег-лісорубів, які мали платити мені по 10 центів за урок, що якраз подвоювало мій денний заробіток. Це був сміливий вчинок. Першого дня я прокинувся раніше за інших і вивчив сорок слів англійською. Це були в основному назви оточуючих предметів, такі як *ліжка*, *стіл*, *піч*, а також деякі дієслова — наприклад, *йти*, *мити* тощо. В той день я змушував себе думати лише тими словами. Думати тільки про сорок слів без можливості формувати речення — це були справжні інтелектуальні тортури, хоча й надзвичайно корисні. Із першого дня я думав англійською, а не українською чи німецькою мовами, а опісля в голові перекладав і говорив англійською, як це робили б люди в мовній школі. Кожного ранку я вивчав наступні сорок слів, біг до когось із місцевих лісорубів і питав, як вимовляються

ті слова, адже, на відміну від німецької чи української, англійська мова не є фонетичною. Межі того, про що я міг думати, розширювалися. Кожного дня я ставав усе більш нормальною людською істотою. Для мене саме це було найвищою нагородою за такі особливі зусилля, а не додатково зароблені гроші. Це було великою мотивацією для мого навчання. За шість місяців я досить добре вивчив англійську. Не можу сказати того ж про моїх “учнів”, але вони набули щонайменше основних навиків, які допомогли їм влаштуватися на нових працях після закінчення контракту.

Кілька перших тижнів роботи лісорубами нам платили по сім доларів двадцять центів за день, з яких відтягали долар і двадцять центів на кімнату та харчування. Це було для того, щоб ми пристосувалися до надзвичайно важкої фізичної праці. Після цього періоду нам платили за корд (стос дерева розміром чотири на чотири на вісім футів) за ставкою 10 доларів. Коли нам платили поденно, ми були чесними, працювали так старанно, як могли, й у нас виходило в середньому 3/4 корда на день. Коли перейшли на відрядну роботу, продуктивність знизилася до 1/2 корда на день. Управитель табору був розлючений і спантеличений. Він думав, що ми ненормальні.

Головною причиною такої поведінки було те, що багато з нас були родом із сіл. На Україні вони жили у авторитарній системі, далекій від ринкової, купували найнеобхідніше, таке як сіль і пальне для ламп. Пізніше більшість із нас були робітниками в Німеччині й працювали не за гроші, а за погану їжу, житло і жалюгідне вбрання. Після війни АДРОН опікувалася всіма нашими потребами, отже, у нас знову не було відчуття незамінності грошей. Якимось чином я вмовив управителя табору надати усім чотири вихідних дні. Більшість із нас поїхали до Торонто і швидко усвідомили, що майже на кожному кроці потрібно за щось платити. Після повернення до табору продуктивність відразу зросла вдвічі й становила в середньому один корд на день.

Я використав цю перерву, щоб поїхати до Манітоби. Там жила сімейна пара похилого віку родом із Коропця, в якій була процвітаюча ферма з гарними будівлями, але не було дітей. Вони сподівалися, що передадуть ферму в спадок одному з хлопців з родини Гаврилишиних. Прийняли мене як сина, приготували вечерю, запросили більше двадцяти сусідів, щоб представити мене як їхнього спадкоємця. Навіть зібрали в сусідів для мене грошей, що стало традицією українців у Канаді в подібних ситуаціях. Я не хотів бути фермером і почувався надзви-

чайно збентеженим, коли вони вручили мені 165 доларів (великі гроші на той час), тому що в Україні гроші давали лише жебракам. Замість того, щоб щиро подякувати усім, я встав і сказав, що віддам гроші на якесь добре діло, приголомшивши всіх. Можливо, нерозумно поклав край мріям моїх родичів про те, що у них є спадкоємець. Я міг бути розумнішим, успадкувати ферму і продати її за кілька десятків тисяч доларів. Але це не був би я. Я не опортуніст і не можу обманювати людей, намагаюся казати тільки правду, навіть як це буває болюче.

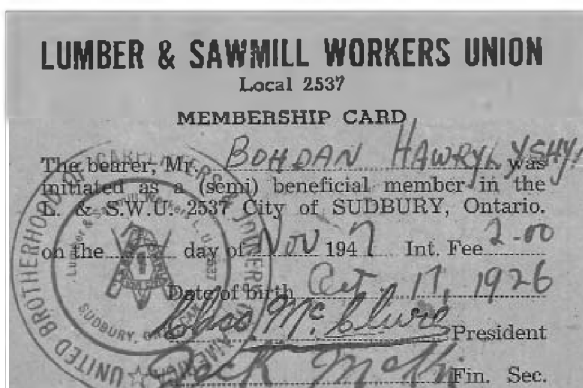
Наступного дня поїхав від родичів, відвідав Вінніпег, “столицю” українців у Канаді в ті часи, завітав до кількох українських організацій, розмовляв з президентом Організації українсько-канадських жінок. Вона спитала про мої плани. Я сказав, що після того, як перестану працювати лісорубом, вступлю до університету. Вона була шокована моїми амбіціями: “В депресію нам доводиться працювати за 25 центів на день. А ви тут хочете відразу до університету!”

Після того, як заспокоїлася, спитала мене, що б я хотів вивчати. Я сказав: “Політологію”. Вона знову була шокована. Спитала: “Що ви збираєтеся робити? Станете політиком? Вам слід вивчити щось практичне, щоб ви змогли знайти роботу і заробляти гроші”. Я спитав: “А що є практичним?” Відповіла: “Професія інженера”.

Таким чином було прийнято одне з найважливіших рішень у моєму житті. Я згадав у той момент, як в 16 років хотів вивчати психологію, щоб пізнати себе краще. Через рік потому відкинув цю ідею, гадаючи, що міг би витратити на самопізнання все своє життя і що було б цікавіше пізнати світ. Я подумав, що для цього мені слід вивчати іноземні мови. Через рік запитав себе, що я робив би з іноземними мовами. Викладав? Циклічна і, ймовірно, нудна робота. Працював би усним перекладачем? Тоді я став би інструментом у чийхось руках. Перекладачем літератури? Я перекладав би ідеї інших людей, а не писав власні. До і під час війни, побачивши, яким поганим було управління деяких країн, я подумав про вивчення політології, щоб спробувати поліпшити функціонування країн. Після дискусії у Вінніпезі вирішив вивчити інженерний фах, щоб отримати пристойну роботу. З цими думками повернувся до Мініпюки.

В таборі ми займалися ще однією цікавою справою. Ми дізналися з однієї з газетних статей, що існує профспілка, керована комуністами, яка має назву “Братство лісорубів”. Профспілка писала до еміграційного департаменту, що Канада не повинна дозволяти потенційним лісорубам зі Східної Європи приїжджати в країну. Приводом було те,

що такі люди знали лише державні профспілки й тому вони послаблять і зменшать ефективність “Братства лісорубів”. Мотивація петицій була така: профспілка проповідувала, що Радянський Союз був раєм для робітників і міг би стати ним в Канаді шляхом переходу до комунізму і з тим зупинення експлуатації робітничого класу.



Посвідчення члена профспілки лісорубів. 1947 р.

Вони боялися, що люди зі Східної Європи протидіятимуть пропаганді цієї профспілки, поширюючи в Канаді правду про те, яким насправді є “робітничий рай” в Радянському Союзі.

Я запропонував своїм колегам стати членами профспілки і сформувати “зразковий” підрозділ у ній. Мене обрали його головою, я збирав місячні членські внески і, володіючи англійською мовою на достатньому рівні, писав звіти про нашу діяльність як членів профспілки до її штаб-квартири. Завдяки цьому мене запросили на щорічний конгрес профспілок, де я презентував свій звіт. Коли дійшло до прийняття резолюцій, профспілка не змогла знову написати петицію проти допуску в країну потенційних лісорубів зі східноєвропейських країн, побачивши, що насправді вони можуть бути її зразковими членами.

Наша ризикована справа дала свій результат, але я ледь не поплатився за це власним життям. Одного дня, проходячи табором, почув від друга: “Стрибай!” Я стрибнув убік і побачив, що біля мене пролетіла сокира. Гадаю, профспілка вислала когось убити мене. Ким би не був цей чоловік, він дуже швидко зник. Слідство Королівської канадської кінної поліції нічого не виявило, жодного доказу того, що вбивцю вислала саме профспілка.

Я працював у звичному режимі, вечорами викладав англійську, заощаджував гроші, нетерпляче чекаючи на закінчення мого контракту. Але доля знову прийшла мені на допомогу. Мої чотири зуби мудрості почали страшенно боліти. Я сказав управителю табору, що мені потрібно поїхати до зубного лікаря, бажано в Торонто, і не знаю, скільки часу триватиме лікування, але я повернуся до Мініпюки відразу після нього. Управитель, мабуть, був радий позбавитися мене, бо я став

занадто важливою персоною в таборі, й великодушно заявив, що я можу вважати мій контракт закінченим і не повертатись. Я хотів поїхати до Торонто, тому що це найбільше канадське місто, до того ж там була велика українська громада. Я знайшов українського дантиста, доктора Луцика, який, як дізнався пізніше, був також професором на факультеті дантистів Університету Торонто. Він був чудовий лікар. Не тільки вирвав мої чотири зуби мудрості, а й полікував кілька інших, оскільки це був мій перший в житті візит до дантиста. Доктор Луцик був настільки досвідченим зубним лікарем, що я здійснив кілька подорожей з Женеви до Торонто в 60-х роках, щоб отримати справді добру професійну допомогу.

У Торонто я винайняв кімнату з видом на жваву вулицю; під моїми вікнами курсував трамвай. У кімнаті було жарко, парко і шумно. Я негайно розпочав пошуки роботи, тому що до початку занять в університеті, до якого сподівався вступити, лишалося чотири місяці. Мені треба було заробити більше грошей, щоб вистачило на рік навчання і проживання. Наступні кілька тижнів принесли мені, мабуть, більше розчарувань, ніж усе моє життя. Я був готовий до будь-якої роботи, та коли йшов кудись влаштовуватися, мене питали, чи маю досвід. У мене його не було і я не міг переконати роботодавців, що дуже швидко навчуся й буду взірцевим робітником. Коли готовий був працювати збирачем сміття, для чого досвід не потрібний, мені сказали: “Ти занадто розумний, щоб виконувати таку роботу”. Я й далі ходив, стукав у двері, але три тижні не було жодного результату. Ці три тижні здалися мені вічністю. Замість того, щоб поповнювати свої заощадження з Мініпюки, я витрачав їх на оплату житла і харчів. Нарешті натрапив на готель з пивним баром, який називався “Нью Страскона Хаус” на Бей Стріт, недалеко від залізничної станції. Цей готель належав українцям — двом братам Морозенкам. Їм стало жаль мене і вони запропонували працювати барменом, для чого не потрібно було спеціальних здібностей. Я просто мав розливати пиво по кухлях. У той час мій добрий приятель з Мініпюки Василь закінчив свій контракт лісоруба і знайшов погану та втомлюючу працю в нічну зміну.

Моя робота була нудна, тому з цікавості став спостерігати за поведінкою клієнтів та за тим, який вплив мало вживання алкоголю на різних людей. Клієнтами були люди робітничого класу. В готелі було дві зали: одна для чоловіків, а інша для жінок. Чоловіки приходили прямо з роботи, між 5-ю та 6-ю годинами, і випивали стільки пива скільки могли. За законом, ми повинні були зачиняти бар між 7-ю і 8-ю годи-

нами вечора, щоб клієнти могли піти додому або щонайменше щось перекусити перед тим, як повернутися в бар о 8-й. Майже всі чоловіки стояли в черзі перед дверима ще до 8-ої години. Як тільки ми відчиняли двері, вони бігли до столів із відчайдушно спраглим виглядом. У ті часи кухоль пива коштував 10 центів. Відвідувачі навіть сипали собі трохи солі на тильну сторону лівої долоні й злизували її, щоб відчувати ще більшу спрагу. Вони пиячили до 11-ї години, до самого закриття. По суботах відвідувачі зазвичай пили пиво до 12-ї години, допоки ми не виштовхували їх і не замикали бар. Багато з них купували ящик пива, щоб пити в неділю, адже в неділю бари були зачинені.

Через те, що я не пив пива, тримав у холодильнику пляшку молока, і клієнти бару думали, що час від часу я пив молоко тільки щоб розважити їх. Спостерігаючи за ними, я бачив різні реакції, які вони виявляли після кількох куклів пива. Деякі ставали веселіші, зав'язували розмову з сусідами, інші ставали похмурішими з кожним наступним куклем. Я сформував гіпотезу: пиво підсилює і виявляє назовні внутрішній стан людини; той, хто в помірно гарному настрої, стає веселішим, сумний стає ще сумнішим, навіть входить в початкову стадію депресії. Мені було шкода цих людей. Здається, єдиним змістом їхнього життя було пиття пива. Працювали вони лише для того, щоб мати змогу його собі дозволити.

Одного дня я отримав повідомлення, що мене прийняли на авіаційне відділення інженерного факультету Університету Торонто. Наступного дня на першій сторінці газети "Globe and Mail", яка мала величезний тираж, з'явилася моя фотографія з моїм молодшим другом Василем під заголовком: "Лісоруба-переселенця прийнято до Університету Торонто". Далі було подано довгу історію про моє життя, що базувалася на інтерв'ю, яке у мене взяли напередодні. Офіціанти з нашої пивної зали вирізали цю статтю, приліпили її на внутрішній стороні вхідних дверей і примушували відвідувачів читати статтю перед тим, як їх обслуговувати. Вони сказали мені, що один із них працюватиме барменом, а я побуду офіціантом і зможу розмовляти з клієнтами. Офіціанти дуже пишалися тим фактом, що один з-посеред них піде до університету. Коли я почав подавати пиво, відвідувачі бару стали дуже дружніми, розмовляли зі мною, давали чайові, й це було не 5 чи 10 центів, як зазвичай, а 50 центів, 1 або 2 долари, а один навіть дав мені 5 доларів. Дуже несподіваним, а від того ще приємнішим було те, що відвідувачі казали мені: "Молодець, Боб (ім'я, яке мені приліпили в Канаді), ти зробиш щось цікаве у твоєму житті". Той, що дав мені 5 доларів, сказав:



**Worked Year in Bush;  
DP Gets U of T Chance**

Among the students who will start their engineering training at Aja next Wednesday will be one to whom a university course perhaps means more than to any of the others.

His name is Wolodymyr Bohdan Hawrylyshyn. He is 21 and he comes from Camp 107, Ellwangen in the United States zone of Germany. One of the first DPs to enter the University of Toronto, he has worked for a year in the bush in order to fulfil a life-long ambition.

But even with summer employment, the pay he saved as a lumberjack would not see him through college. Another DP, who comes from the same village in the Ukraine but whom he didn't meet till he came to Canada, is helping him. Wasył Kurylak, a night porter in a hotel, will contribute part of his earnings toward his friend's education.

Kurylak, whose English is not as good as his friend's, is now going to night school. He applied for entrance at the university, too, but did not have the educational qualifications. Later on he will go to trade school, and it is then that Hawrylyshyn will be able to help him.

Wolodymyr Hawrylyshyn, known as Wally to his fellow lumberjacks and Bob to his friends in Toronto, has many bitter experiences behind him.

Born on his father's farm in the Ukraine, he was able to get through public and secondary school before the Germans had held off his father

had a few books with him and in the last few weeks he has been immersed in scientific textbooks, trying to get acquainted with scientific expressions in English.

Although he wanted to join the RCAF his application was rejected because he was not a Canadian citizen. Perhaps he might be able to later, but, meanwhile, he is taking aeronautical engineering so he can be an aeroplane builder. He can see a bright future ahead of him, much brighter than he ever expected it could be in those gloomy days in Germany.

Wolodymyr has one possession he would never part with. It is a guitar he has carried with him in all his wanderings. Of an evening, he will strum it, and sing in a haunting voice, the unforgettable songs of his homeland.

"It just makes my heart cry to hear it," says his landlady, Mrs. John Sawka, to whom the melodies also bring memories.

Mr. and Mrs. Sawka met the two boys at a meeting of Scouts Rover. Since then the young DPs have been living at their home, 82 Kendal Ave. Wolodymyr plans to try and get in for week-ends, sometimes, to visit these people who have almost become foster parents to him, and to see his friend Wasył again.

Robert Fennell, registrar of the university, said yesterday numerous refugees have found their way to the university during and after the war, but this is the first DP from Europe under the Immigration

“Синку, зроби це для нас. Подивися на мене і моє життя. Я вже не можу його змінити. Але ти можеш зробити щось зі своїм життям, зроби це для нас”. Мене вразило, якою людяністю повіяло від цих людей.

До кінця вечора у мене зібралось 96 доларів чайових — втричі більше моєї тижневої заробітної платні. Я був глибоко зворушений тим вечором, коли ці люди відкривали мені свої думки і серця. Навіть через 14 років, уже ставши професором у Женеві, в Швейцарії, коли я повернувся до Канади, щоб провідати членів родини, основним наміром на моєму шляху було відвідати “Нью Страскона Хаус”. Я порозмовляв з офіціантами й клієнтами закладу і навіть випив з ними кухоль пива. Через те, що 3/4 клієнтів були ті самі, для них, як і для мене, це було свято. Упродовж ще кількох наступних років я відвідував той бар. Так, навіть будучи барменом, я вивчив декілька важливих уроків: будь-яка робота може бути цікавою і корисною, якщо можеш вивчитися і зрозуміти щось нове, виконуючи її; а по-друге, в кожній людині є частинка людяності, якщо допомогти їй вийти на поверхню.

Того літа я також познайомився з українською громадою

Стаття про вступ Б. Гаврилишина до університету у “Globe and Mail” від 18 вересня 1948 р. *Торонто, Канада*





Скаути. Онтаріо, 1948 р.

в Торонто. Разом з чотирма іншими пластунами, які приїхали з Німеччини, ми створили першу групу Пласту. Рух поширювався дуже швидко, тому що того літа багато пластунів приїхало до Канади з Німеччини, а також ми вербували юнаків і юначок — уродженців Канади до Пласту. Я був у Крайовій раді і відповідав за відносини з організацією канадських скаутів та іншими молодіжними організаціями. Саме праця в Пласті чи для Пласту була дуже важливою частиною мого життя.

Одного дня я повів групу пластунів, більшість з яких були уродженками Канади, на прогулянку. Дівчата йшли за мною з захоплюючим щепетом. Здавалося, чомусь я їм подобався. Серед них була моя майбутня дружина, Лені (Леоніда) Гайовська. Вона, як і інші дівчата, поглядала на мене. Я був у скаутській уніформі й білих порваних шкарпетках,



З майбутньою дружиною Лені (Леонідою) Гайовською

які виказували мою бідність. Мабуть, Лені стало шкода мене і вона за-  
бажала відремонтувати мої шкарпетки. Ми зустрічалися раніше в На-  
родному Домі (українському домі культури); я бачив, як вона співала в  
хорі. Після репетиції хору підійшов до неї поговорити, тому що мій друг  
Василь був закоханий у неї, але боявся з нею навіть поговорити. Вона  
нічого не знала про його почуття. Я сказав Лені, щоб вона була більш  
дружною до Василя, тому що він дуже хороший хлопець. Незважаючи  
на свою сором'язливість, вона різко відреагувала: “А яке тобі до цього  
діло?” Це здивувало мене і я вдруге зупинив на ній довгий погляд. Вона  
подобалася мені. Кохання прийшло трохи пізніше. Ми одружилися  
після другого курсу мого навчання в університеті. Ми були дуже різні:  
вона виросла у сімейному коконі, а я вже мав важкий життєвий досвід,  
проте ми кохали одне одного, у нас склалося цікаве й чудове життя  
разом, троє дітей, семеро онуків. Цей спогад я пишу, вже відсвятку-  
вавши 60-ту річницю нашого подружнього життя.

## Університетські роки

Канадський уряд заохочував солдатів, а особливо тих, хто брав участь у Світовій війні, які не встигли розпочати навчання або перервали його, повертатися до університетів. Їм надавали стипендії. В університетському містечку в Торонто не було місця, щоб розмістити всіх додаткових студентів. Зважаючи на це, перший курс інженерного факультету перемістили до Аякса, містечка на відстані 25 кілометрів від Торонто. Нас розмістили у військових бараках, деякі з них переробили на класні кімнати. Я побував у бараках у трудових таборах та таборах для біженців у Німеччині, у таборі лісорубів у Мініпюці, а тепер — в університетських бараках. Я навіть подумав — чи зможу колись “випуститися” з бараків?

Фактично у мене була чотирирічна перерва в навчанні з 1944-го по 1948-й рік, тому я дістав буклет для ветеранів війни про те, як навчатись. Він мені сподобався і я чітко дотримувався його принципів наступні чотири роки. Там було десять заповідей, які починалися так:

1. Залишатися в доброму здоров'ї.
2. Мати досить часу для дозвілля.
3. Висипатися.
4. Навчатися у визначені періоди, маючи для кожного періоду чітку мету. Потрібно вчитися періодами з максимальною тривалістю в одну

годину і робити перерви приблизно по десять хвилин між навчальними періодами.

У нас було 48 годин навчання на тиждень, кожне заняття тривало 50 хвилин з 10-хвилинними перервами між ними, під час яких можна було піти в іншу класну кімнату, зробити паузу або підготуватися до наступного уроку; також була година перерви на обід. Вдень для особистого навчання часу не залишалось. Отже, я навчався періодами по 50 хвилин після вечері о 7-й. У мене був сусід по кімнаті португальського походження, з Трінідаду, Деніс Дос Сантос. Ми обидва любили грати в пінг-понг, у нас добре це виходило і ми грали щовечора після навчання від 22.00 до 22.30 з понеділка по п'ятницю, потім ішли до гарячого душу і лягали спати точно об одинадцятій годині.

Суботніми вечорами я їздив до Торонто, зустрічався з друзями, ходив на танці або в кіно, в неділю вранці до церкви, потім брав участь у заходах, які організовував Пласт, і в неділю ввечері повертався до Аякса.

Навчання не було для мене таким легким, як завжди. У нас було небагато книг, тому ми мусили робити нотатки під час лекцій. Моя англійська мова, здавалося, була на достатньому рівні, але я не володів технічним словниковим запасом, який використовувався на лекціях. Я розумів хід лекції, проте в мене виникали труднощі, коли потрібно було одночасно слухати і записувати. Перші семестрові екзамени почалися перед Різдом. Був шокований, коли отримав свої результати. Я провалив три екзамени з десяти. Негайно пішов до заступника декана і сказав йому, що повинен припинити навчання в університеті, тому що я недостатньо хороший студент. Заступник декана був дуже доброю людиною. Почувши, що у мене є акцент, він розпитав про моє походження, історію мого попереднього навчання, знання різних мов тощо. Потім твердо сказав: “Ти повинен залишитись і продовжити навчання. Я гарантую, що ти будеш відмінним студентом”. З кожним роком мої результати поліпшувались і на четвертому курсі я закінчив навчання, зайнявши перше місце серед 96 випускників, при тому, що на першому курсі розпочали навчання 120 студентів.

Через 40 років цей заступник декана, який уже був на пенсії, прочитав у газеті, що я на той час був директором Міжнародного інституту менеджменту в Женеві<sup>2</sup>, консультантом міжнародних підприємств

---

<sup>2</sup> У 1981 році назву закладу з Центру індустріального навчання було змінено на Міжнародний інститут менеджменту (МІМ).

і радником кількох урядів. Він знайшов мою адресу, написав мені ностальгійного листа і попросив про люб'язність: приїхати в Гамільтон, Онтаріо, і виступити у “Канадському клубі” з лекцією про стан світу. Із вдячності до людини, яка колись дала мені таку добру пораду, в кінці 80-х я радо поїхав з Женеви до Гамільтона.

Влітку 1949 р. відбулося декілька важливих подій. По-перше, я знайшов роботу на літо в одного із членів ради Університету Торонто Уолтера Гордона, який був власником великої фінансової компанії і за кілька років став міністром фінансів Федерального уряду Канади. У Гордона була дружина, двоє дітей, водій і кухарка. Він мав великий літній будинок, город із деревами і велике приватне озеро. Моєю роботою було бути “добрим П'ятницею”. Я мусив чистити, копати малий дренажний канал для стоку води, їздити на автомобілі до найближчого містечка купувати необхідні запаси і доглядати за дітьми, коли вони плавали. Перший тиждень був важкий. Я був один у цьому будинку й мав підготувати все за тиждень — до того, як приїде родина Гордона. Я важко працював і в мене не було з ким спілкуватись. На той час я був закоханий в Лені, але батьки на два місяці забрали її до Едмонтона в Альберті, де Лені народилась і жила перших десять років. Я щодня писав їй листи, а вона мені. Єдиною втіхою була можливість інколи плавати. Також у літньому будинку Уолтера Гордона була гарна бібліотека. Я знайшов там і прочитав книгу Карла Маркса “Капітал”. Я завжди був проти Карла Маркса, навіть не прочитавши жодної з його праць. Читання “Капіталу” навчило мене бути більш об'єктивним. Маркс зробив цікавий аналіз і навіть деякі прогнозування про комуністичну революцію, але не в Великій Британії, як він сподівався, а в Росії.

Уолтер Гордон приїжджав провідати свою родину тільки на вихідні. В день свого першого приїзду він поставив мені велику кількість запитань про радянські реалії. Із першої ж зустрічі розмовляв зі мною, як з рівним. У більшості речей він розбирався краще, ніж я, але були також речі, про які я знав більше завдяки своєму досвіду. Міністр закордонних справ Канади Лестер Пірсон — людина, яку дуже поважали не тільки в Канаді, а й у світі, — був хорошим другом Уолтера Гордона і відвідував його в літньому будинку. У мене був шанс спостерігати за Лестером Пірсоном зблизька й навіть перекинутися з ним кількома словами. Можете собі уявити, в якому піднесеному настрої я був від того, що знайомий з такими поважними людьми і вони так добре ставляться до мене.

Неймовірний контраст відчувався у ставленні до мене дружини Гордона. Вона не сказала жодного слова безпосередньо мені. У моїй присутності, бувало, говорила кухарці: “Скажи Бобу взяти дітей плавати” або: “Скажи Бобу поїхати до міста купити таке й таке”. Кухарка кивала головою, але не передавала мені ці розпорядження, знаючи, що я все добре зрозумів. Я кивав і йшов виконувати доручення. Дивовижно, але мені не було гірко, що пані Гордон ставилася до мене так, ніби я був чимось нижчим за людину. Мені було шкода її. Якою ж упередженою і дурною вона була!

Що цікаво й могло викликати іронічну посмішку — коли я працював у літньому будинку Гордона, одна дуже консервативна жіноча організація з назвою на зразок “Дочки імперії” попросила мене написати статтю на тему: “Що таке свобода”. Цю статтю прочитали в усіх середніх школах Онтаріо на початку шкільного року. Люди, які народилися в Канаді, а особливо діти, не задумувалися над питанням, що таке свобода. Вона просто була — як повітря. Проте коли я протиставив свободу її відсутності, якої я зазнав, це справило велике враження. Я став досить відомою молодого людиною в Онтаріо.

Ще цікавішим було те, що я час від часу мав контакти з Уолтером Гордоном після того, як став викладати в Женеві, коли він вже був міністром фінансів у Федеральному уряді Канади. Наприклад, я написав йому листа про закон щодо міжрегіонального урівноваження в Швеції. Закон створив такі умови, що компанії могли платити тільки 50 % податків. Решта 50 % надходили на спеціальний рахунок. Компанії могли використовувати ці гроші для інвестицій, але тільки у сферах і в тих районах, де уряд давав згоду. Це допомагало уряду країни уникнути потреби надавати субсидії біднішим регіонам, а підприємствам заощадити 50 % податків. Завдяки цьому закону трималася певна рівновага між багатшими й біднішими регіонами Швеції. В Канаді ж федеральний уряд витрачав мільярди доларів на субсидії для трьох атлантичних провінцій, що не допомагало підняти рівень їхнього добробуту до рівня Центральної або Західної Канади. Я запропонував Гордону подумати про шведський досвід встановлення рівноваги між канадськими провінціями.

Третім досвідом того ж року була подія, організована еміграційним департаментом на озері Коучінінг. Департамент запросив на триденний семінар кількох студентів — уродженців Канади, недавніх випускників, і кількох новоприбулих до Канади, яких називали “новими канадцами”. Метою цього семінару було допомогти двом групам взаємодіяти і, що більш важливо, відшукати ідеї, яку політику повинна впровадити

Канада, щоб “нові канадці” стали “справжніми канадцами”. Нас розділили на дві групи і попросили подебатувати й запропонувати деякі відповіді. Група, яку я очолював, вирішила презентувати наш висновок у вигляді пантоміми у трьох актах.

Акт перший: група англоканадців сиділа за столом і милувалася канадським мистецтвом, в основному ескімоським. На підлозі біля столу сиділа група людей, одягнених в китайський одяг, милуючись китайськими сувоями. Обидві групи час від часу позирали одна на одну з цікавістю, але їхні очі більше виражали ворожість. Перший акт так і закінчився. Він зобразив ідею ізоляції, коли групи, які становлять меншість, живуть у своїх культурних гетто, беручи участь в економічному житті країни, але не в культурному, політичному чи соціальному житті.

Акт другий починався так само, як перший. Цього разу група “канадців” дивилася на “китайців” із ще більшою ворожістю. Вони порозмовляли між собою, потім піднялися, взяли китайські сувої, викинули їх, зняли з китайців їхні традиційні халати, притягнули їх до канадського столу, посадили і примусили милуватися канадським мистецтвом. Це зобразило асиміляцію меншості в більшість, яка відрізала їх від їхніх культурних та лінгвістичних коренів і традицій.

Акт третій знову починався так само, але обидві групи спостерігали одна за одною зі щирим зацікавленням. Через деякий час канадці підійшли до китайців і запросили їх сісти до свого столу, взявши з собою сувої, і обидві групи почали милуватись і канадськими, і китайськими витворами мистецтва. Через деякий час китайці, один за одним, зняли свої халати. Це зобразило процес інтеграції, де етнічні меншини могли брати участь у всіх сферах життя країни, одночасно підтримуючи свої культурні, кулінарні, мовні та інші традиції, цим роблячи країну різноманітнішою і, як наслідок, багатшою.

Пізніше я спостерігав таку ізоляцію в житті, гетто існували у багатьох країнах, особливо в Європі. Асиміляція була методом, яку використовували в США, так званий “стоплювальний котел”. Це добре діяло на більшість білих іммігрантів. Але ця метода не була успішною стосовно темношкірих американців, а пізніше — іспаномовних американців. Я пам’ятаю, як пізніше читав останню частину статті, написаної професором Новаком із Гарвардського університету. Він писав:

“Я заздрю нашим чорношкірим американцям. Вони мають право на свою історію. Ця історія не славетна, але вони мають на неї право. А я, онук словака, не маю право на свою історію. Я можу бути тільки американцем”.

Десятиліттями пізніше після Коучінінг я спостерігав, як Канада еволюціонувала від країни, в якій домінували англomовні канадці, до англо- і франкомовної Канади і врешті до багатокультурної країни. Кожна етнічна група почувається частиною країни, частиною Канади і може відкрито зберігати культуру й традиції країн свого походження. Я спостерігав за цим перевтіленням, тому що знав трьох людей українського походження, які відіграли важливу роль у тому, щоб Канада стала багатокультурною країною. Ними буди: професор М. Лупул з Університету Едмонтона в Альберті, який зробив внесок у розвиток поняття багатокультурності, другий — Рой Романов, колишній губернатор провінції Саскачеван, видатний юрист, який працював над конституційною та законодавчою сторонами багатокультурності, і, зрештою, — сенатор Старр з Онтаріо, який був активним пропонентом багатокультурності в Сенаті. Європейські країни, особливо Франція та Великобританія, могли б багато взяти з канадського досвіду. Їм потрібні емігранти, щоб компенсувати старіння їхніх націй, але вони не в змозі належним чином інтегрувати тих емігрантів, а іноді і їхніх нащадків зі своїх колишніх колоній.

Другий курс університету я розпочав у студмістечку в Торонто, в новенькій будівлі, змінивши спеціальність з аеронавтики на інженерну механіку після того, як мені сказали, що аеронавтика пов'язана з військовою справою і як у емігранта в мене можуть виникнути труднощі з допуском до секретної інформації. Маючи стипендію і гроші, зібрані за літо, я зумів протягнути другий рік. Брав активну участь у житті Клубу українських студентів, Пласті, а також грав у футбольній команді факультету. Розклад лекцій і надалі був дуже насичений і деякі лекції здавалися мені нудними. Я перестав відвідувати заняття з описової геометрії та фізичної металургії. Описову геометрію викладав один і той самий професор протягом останніх 25 років. У нього було 12 запитань, 10 з яких він включав до підсумкового екзамену кожного року. Я позичив у старших студентів відповіді на ці 12 запитань за день до іспиту і подумки “сфотографував” 12 розв'язань. Написав 10 розв'язань за годину, в той



Посвідчення члена Українського студентського клубу Університету. Торонто, 1949 р.



Футбольна команда Університету Торонто. Богдан Гаврилишин — другий справа у нижньому ряду. 1949 р.

час як на екзамен було надано 2,5 години, і вийшов із класу. Я отримав дев'яносто п'ять балів зі ста.

Екзамен з фізичної металургії склав іншим способом. Я попросив українського канадця Уолтера Курлюка, студента докторантури з фізичної металургії, навчити мене усіх необхідних речей із цього курсу за один день перед екзаменом. Йому це відмінно вдалося. Я чудово склав іспит і закінчив другий рік навчання з відзнакою, будучи серед кращих студентів курсу. Пізніше Курлюк став президентом Міжнародної нікельної компанії, що було найвищою позицією, досягнутою людиною українського походження в корпоративному світі Північної Америки. Він також працював позаштатним професором в Університеті Торонто, його *alma mater*.

Перебуваючи протягом того року в Торонто, міг без труднощів зустрітися з Лені. 25 грудня 1949 року ми заручилися і отримали благословення її батьків, а 10 червня 1950-го — одружилися. Ще й досі святкуємо ці дві дати кожного місяця. Влітку 1952-го я поїхав на літо на роботу до Бопре (Beaupre), Квебек, на паперову фабрику Абітібі, в компанію, завдяки якій я потрапив до Канади лісорубом. Я отримав не легку роботу — переконструювати значну частину водної системи на фабриці. Ще до одруження математично довів Лені, що один плюс один може дорівнювати одному, тобто що двоє людей можуть жити на ті самі гроші, що й один. Та це не була традиційна математика, й Лені мусила





Весілля Богдана та Леоніди Гаврилишин. 10 червня 1950 р.

почати працювати відразу після нашого одруження. Мосі стипендії, хоча вона стала більшою, на нас двох не вистачало. Лені поїхала за мною і працювала офіціанткою в готелі “Святої Анни з Бопре”. Це містечко, а особливо костюл у ньому, мали репутацію чудотворного. Багато людей із невиліковними хворобами приїжджали туди протягом літа. Хоча два згаданих містечка були розташовані на відстані лише кількох кілометрів одне від одного, ми могли бачитися лише час від часу, бо наші робочі години не збігались.

Окрім професійного досвіду, того літа я зрозумів одну цікаву річ. Один студент із Норвегії працював на цій же паперовій фабриці й ми жили з ним в одному гостьовому будиночку. У багатьох речах ми були протилежностями. У мене була хороша релігійна освіта, а він був атеїстом. Я не вживав алкоголю і не палив, а він палив і пиячив щовечора.

Я був хорошим сім'янином, а він — бабієм. Але у нас було дещо спільне — наша дисципліна на роботі та кодекс етики, де основним було не зробити нічого такого, що б заподіяло шкоду іншим. Я зрозумів, що кодекс етики базується не тільки на релігії. Це захопило мене вдосконалити та укріпити власний кодекс — що є добро і що є зло, що я можу робити і що — ні.

Мій третій курс почався в маленькому будиночку, який придбали батьки Лені й дозволили нам жити у ньому безкоштовно. Він був далеко на околиці міста в оточенні фермерських господарств. Лені працювала секретаркою і заробляла лише 25 доларів на тиждень. Ми жили дуже скромно. Навчання тривало у звичному режимі. Через те, що я набув репутацію дуже хорошого студента, двоє моїх однокурсників, які раніше дивилися на мене з погордою, особливо на першому курсі, попросили допомогти їм із навчанням, щоб вони могли просунути з третини курсу із найнижчою успішністю до третини з успішністю середньою або високою. Ці двоє приходили до нашого будиночка після уроків, а іноді на вихідні. Я допоміг їм подолати труднощі у деяких предметах, а також показав, як вчитися ефективніше, витрачаючи менше сил і маючи кращі результати. Я робив це безплатно, хоча один із цих студентів походив із дуже багатой сім'ї. Лені готувала їм закуски і напої, а інколи повноцінний обід чи вечерю, як зробила б будь-яка українка. Мене, однак, шокувало те, що одного разу сказав Том Гордон, який походив із багатой родини: “Мені так подобається приходити до тебе. Ти реально допоміг мені з навчанням, а твоя дружина проявила таку гостинність. — Він продовжив: — Я хотів би запросити тебе до себе додому, — потім зробив паузу, почервонів і дуже збентежено промовив: — Але мої батьки не дозволять мені запросити тебе до нас”. Це вже вдруге я відчув, що деякі канадці, які належали до вищого класу, думали, що такі люди, як я, належимо до нижчої раси, навіть якщо можемо вчитись краще й мати кращі знання.

Четвертий навчальний рік почався в крихітній квартирці у підвалі. Будиночок, у якому ми жили раніше, розташовувався дуже далеко від міста. Ми не мали автомобіля. Було дуже важко мені добиратися до університету, Лені — на працю, а також кудись піти на вихідні. Ми вже самі платили за оренду квартири. Квартирка була дуже маленька: тісна кухня із маленьким столом, розрахованим лише на чотири особи, спальня з ліжком, яке ми витягали зі стіни на ніч і засували назад вдень. Спальня була настільки маленька, що коли спав з боку, дальшого від туалету, мусив іти по ліжку, щоб до нього дістатись. Час від часу до нас приходили гості й навіть деякі важливі люди, незважаючи на те, що тоді Лені була не дуже вправною кухаркою.

Цей рік навчання пройшов яскраво. Найбільше мені подобалися економіка й філософія. Заняття з філософії були спільними для всіх факультетів, їх проводив ірландець — блискуча людина, незважаючи на те, що він полюбляв віскі. Інколи ми не були впевнені — він каже якісь речі тому, що це чиста правда, чи тому, що п'яний. Одного дня, коли половина аудиторії дрімала, професор сказав річ, від якої мене мов пройняло електричним струмом. Він мовив: “Саме ваш власний розсуд повинен вирішувати, що є добро, а що — зло, що є правда, а що — неправда”. Для мене це було ніби вийти з “підвалу Арістотеля” й побачити світло. В той коротенький момент я став справді вільною людиною, сталося те, про що я мріяв, чого я бажав, до чого був готовий більше десятка років, але не відчував, що маю право бути остаточним суддею. Це не тільки для того, щоб вирішувати, що є добре і що зле, а й для того, щоб вирішувати, що мені слід робити, а що — ні, себто мати власний код етики. Все це тривало менше хвилини, але стало каталізаційним моментом, який укріпив мою філософію життя.

Коли у спеціальній брошурі опублікували результати екзаменів, моє ім'я було на першому місці серед 96 випускників мого курсу. Я з великою гордістю написав батькові, який на той час був у Бразилії, що закінчив університет з найкращими оцінками. Отримав коротку відповідь від нього, де батько написав: “Дуже добре, синку, але я чув, що деякі люди навчаються і далі”. Мене ніби холодною водою обілляло. Я, однак, зрозумів натяк. Декан і кілька моїх головних професорів уже говорили перед випуском, що я повинен продовжити навчання, отримати ступінь магістра, потім доктора і стати професором. Якби я був на факультеті хімії чи електроніки, де речі швидко змінювалися, можливо, послухав би цієї поради. Але, беручи до уваги той факт, що у машинобудуванні в той час було дуже мало інновацій, я відповів: “Викладання — це остання річ, яку б я хотів зробити у своєму житті”.

Впродовж кількох останніх місяців перед випуском багато рекрутерів із різних великих підприємств організували презентації їхніх компаній в студмістечку і навіть проводили попередні співбесіди для зацікавлених кандидатів. У післявоєнний час попит на інженерів був дуже великий. Із моїми оцінками я мав багато пропозицій, особливо від американських компаній. Багато з них одразу ж відкидав. Ось один приклад: віце-президент американської нафтової компанії “Тексако” наголошував на відмінній пенсії в кінці кар'єри, яку пропонувала його компанія. Я був шокований і запитав: “Ви що — збираєтеся спокусити нас пенсією, яку ми отримаємо, коли пропрацюємо 40 років у вашій

компанії, не згадуючи нічого про цікавість праці, виклики, високі вимоги?” Віце-президент щось пробурмотів, але я миттю вийшов з кімнати, навіть не попрощавшись із ним.

## Вибір професії

Після закінчення університету я став відвідувати компанії, здебільшого в Штатах, які мене хоч трохи цікавили. Зарплати в США були на 30 % вищі, ніж у Канаді. Крім того, я мав ще один мотив: це була чудова нагода пізнати країну з перших рук. Я проїхав Штати вздовж і впоперек, з півночі на південь, зі сходу на захід. Було захоплююче відкривати Америку, яка, на подив, істотно відрізнялася від Канади. В усіх відношеннях Канада була набагато ближчою до Європи, ніж Сполучені Штати, за її способом життя, у взаєминах між людьми, особливо через Квебек з його унікальним культурним життям. Штати вразили мене своєю потужною промисловістю, загальним економічним динамізмом, а також деякими університетами, які я відвідав у проміжках між візитами до компаній. Американці здавалися дружніми, прямішими, ніж європейці. Мені не дуже подобалась їхня система цінностей та зайвий матеріалізм. Я все ж вирішив, що не хотів би жити і працювати в США. Одною з причин був візит до великої хімічної компанії в одному з північних штатів. У ній працювало кілька сотень інженерів. Вибір у мене був великий, тому я попередив, що відвідаю цю компанію приблизно після обіду в суботу, зробивши це для того, щоб умістити в одну подорож якомога більше зустрічей. На мій подив, мене не просто прийняли суботнього дня, а сам головний інженер перервав вихідні, щоб провести день і вечір зі мною. Та це моє ego не надуло, навпаки, мене цікавило інше: чи повинен буду також робити те, що зробив цей чоловік, якщо дійду до його статусу, тобто витратити так багато власного часу у вихідні для того, щоб привабити зухвало зеленого юнака. Не допомогло навіть те, що віце-президент, підморгуючи, запропонував повечеряти з ним, а потім повести мене до нічного клубу. Це укріпило моє рішення. Я просто сказав йому, що не зацікавлений в пропозиції, хоч якою б щедрою вона була. Я не хотів стати людиною корпорації, я хотів лишитися вільною людиною.

Пропозиція ж, яку прийняв, була від компанії “Абітібі Пауер енд Пейпер”: на працю інженером у їхньому центральному офісі в Торон-

то. Зарплатня була щедра й у нас вже була інша маленька квартира в Торонто, а також там була українська громада, Пласт, друзі. В цій ідеї було трохи романтики: раніше завербований у таборі біженців працювати лісорубом, а зараз — інженер цієї ж компанії. Сама робота не виправдала моїх сподівань. Мене посадили за дошку для креслень у кімнаті з тридцятьма іншими інженерами. Було спекотне задущливе літо, і я постійно випадково змазував те, що креслив.

Однак моє життя розвеселила одна важлива подія. Перед тим як я почав працювати українська молодіжна організація СУМ (Спілка української молоді) відправила мене в Оттаву взяти участь у конференції усіх молодіжних організацій Канади. Я був членом Пласту, а не СУМу, але мене попросили, бо я добре вмів дебатувати. На конференції мене несподівано вибрали до координаційного комітету Канади для Світової асамблеї молоді (САМ), який складався з п'яти осіб. САМ була створена декількома роками раніше, до неї входила молодь з усіх демократичних країн, на відміну від Світової молодіжної федерації, спонсорами якої були комуністи. Серед п'яти членів комітету були двоє англомовних осіб, двоє франкомовних і я.

Взаємини між двома суспільствами — англо- і франкомовним — тоді були не дуже дружні (як це описано в “Двох самотностях”), тому було природно, що я став свого роду арбітром у комітеті. Ще менше очікував, що мене оберуть делегатом Канадської асоціації молоді для поїздки на конференцію САМ в Дакарі, Сенегал. Один репортер із “Time Magazine”, базований в Оттаві, дізнався про це і приїхав до Торонто, щоб написати статтю для цього популярного журналу з великим тиражем про те, що “колишній лісоруб, блискучий студент, який ще навіть не громадянин Канади — “особа без громадянства”, представлятиме Канаду на конференції світового рівня. Він залишився в Торонто на кілька днів, запрошував мене на обіди й вечері, розпитуючи про все, що я пережив до цього часу, взяв інтерв'ю у кількох людей, які знали мене, включаючи редактора газети компанії, де я працював, і головного інженера. Редактор газети “Абітібі” написала статтю про те, що я в майбутньому повинен би стати прем'єр-міністром країни. Ще гіршим було те, що фотограф зробив знімки на роботі, на яких стояв я, за мною всі інженери, а за ними, на задньому плані — головний інженер. Для останнього це було дуже принизливо. Коли я запитав у нього, чи можу взяти відпустку, хоча б неоплачувану, на два тижні, він різко відповів мені: “Я не хочу, щоб мої інженери брали участь у якихось дивних непрофесійних позаштатних заходах”. Я відповів миттєво, не давши собі



Лист про те, що Б. Гаврилишин представлятиме Канаду на Світовій асамблеї молоді у Дакарі. 1952 р.

шансу прикусити язика: “В такому випадку я відходжу з праці”. Це було тільки через три тижні, як я почав працювати за професією.

Переді мною постали значні труднощі, напередодні подорожі до Африки. Я не мав паспорта, було лише тимчасове посвідчення особи від американської окупаційної адміністрації в Німеччині. Тому, незважаючи на допомогу еміграційного департаменту, який був постійно на зв'язку зі мною, було важко отримати візи не тільки до Сенегалу, а й до інших країн, де мені випало зробити зупинки на шляху до Дакара і назад. Репортер із “Time Magazine” почав нервувати і хвилюватися.

Він сподівався розмістити статтю про мене в наступному номері журналу перед тим, як мала початись конференція в Дакарі, кінцевий термін її подання був у п'ятницю. Мої візи не були готові в п'ятницю і не було гарантії, що вони прийдуть у суботу, він мусив поінформувати редактора журналу, що не зможе подати статтю вчасно. Редактор відмовився публікувати її на тиждень пізніше, бо стаття мала стати сенсаційною новиною, тоді як наступного тижня, коли б я уже був у Дакарі, вона не була б такою цікавою. Я отримав своє посвідчення з усіма візами в суботу і наступного дня вирушив до Дакара, зупиняючись у Нью-Йорку, Гавані (Куба), Парамарибо (Суринам). Зупинки у різноманітних місцях були ніби бонусом, бо навіть за короткий час я все ж таки отримав багато вражень від цих країн.

Під час підготовки до подорожі я проінформував про неї лідерів української спільноти в Торонто. Єпископ Ісидор Борецький, наприклад, не тільки благословив мене, а ще й дав 200 доларів.

Африка зачарувала мене. Люди, особливо жінки, були дуже яскраво вдягнені й навколо було багато музики. Люди співали і танцювали навіть на похоронах. Абсолютна більшість були чорношкірими, а білі на їхньому фоні здавалися “білими воронами”. Пізніше, під час коротенької прогулянки в джунглі, я відкрив для себе дерева різних видів, деякі з величезним переплетеним корінням, яке простягалось понад землею.

Я не міг не згадати книги Джека Лондона про його відкриття різних, в тому числі африканського, континентів.

На конференції було 150 делегатів із 75 різних країн. Дізнавшись, що конференція проходить в Африці, французи, британці й навіть бельгійці привезли з собою кількох автохтонів з Африки, яких довелося мало не на мотузах там тримати. Мені було ніяково за африканців. На другий день конференції місцеві почали говорити. Ніби попередньо домовившись, вони казали, що хочуть, щоб їхні країни стали незалежними. Їхні коментарі викликали у мене велике співчуття. Інше, що вразило мене — серед делегатів були люди змішаних рас: індіанської, чорношкірої, білої, азіатської. Декілька дівчат такого змішаного походження були вражаюче гарними. Це швидко зруйнувало стереотипне поняття, що біла раса найгарніша.

У штаті конференції було двоє канадців — Моріс і Жанна Сове, які тоді працювали в ЮНЕСКО в Парижі. Ми стали добрими друзями. Моріс пізніше став міністром у Федеральному уряді Канади, а Жанна — першою жінкою генерал-губернатором у Канаді. На конференції я також добре познайомився із Джоном Карефа-Смарттом із Сьєрра-Леоне, з яким підтримую дружні стосунки до цього часу.

Після конференції було вибрано 20 делегатів з-поміж 150, їх посадили на літак і дали гіда — Фелікса Уфуе-Буані, який за кілька років став першим президентом Кот-д'Івуару. Нам запропонували тур по французьких колоніях Західної Африки, ми відвідали такі важливі міста, як Бамако, Бобо Діюлассо, Абіджан. Губернатори цих колоній зустрічали нас по-королівськи, ніби ми були послами наших країн. Вони з гордістю показували нам школи й лікарні, які побудувала французька адміністрація хоча б в основних містах. Пізніми вечорами ми побачили іншу сторону медалі. Деякі студенти, жителі тих міст, проводили нас подалі від центру і показували дуже бідненькі хатинки і, що мене особливо вразило, відкриті каналізаційні стоки посередині не асфальтованих доріг. Я зрозумів, чому студенти із французьких колоній виступали за незалежність своїх країн. Я вирішив прочитати серію лекцій з цієї теми, коли повернуся до Канади.

На зворотному шляху під час дводенної зупинки на одному з Карибських островів я усвідомив, яким тісним ставав світ. Я читав книгу австрійського журналіста, який був в Україні в роки Другої світової і описував події з німецького боку. Під час перебування у Харкові він розмовляв з офіцером танкової дивізії. Відклавши книгу, я зав'язав розмову з чоловіком, схожим на німця, який сидів за сусіднім столом. Він і був німець. Чоловік відмінно говорив англійською, тож мені не

довелось використовувати свою обмежену німецьку. Він сказав, що є представником компанії “Сіменс” (Siemens) і продає медичне обладнання до країн Центральної Америки. Дізнавшись, що я українець, зазначив, що був в Україні під час війни. Після кількох запитань виявилось, що він був тим самим офіцером танкової дивізії, про якого написав австрійський журналіст у своїй книзі. Чи світ справді стає тіснішим, чи це мені щастило на такі збіги?

Я повернувся до Торонто, де мене привітала Лені, але її трохи засмутило те, що я привіз лише шість фотографій з такої надзвичайної подорожі. Я прочитав першу лекцію, запланувавши цілу серію, в якій стверджував, що африканські колонії отримають незалежність через одне покоління. Я помилявся. Це сталося за десять років. Аудиторія відреагувала на мої прогнози дуже скептично. Мене майже зігнали зі сцени. Хоч як би там було, моя подорож до Африки стала дуже корисним уроком: найкращим способом передбачення перспективи країни в межах 15-річної шкали часу є розуміння того, на що сподіваються і про яке майбутнє своїх країн мріють студенти-активісти.

Я знову був безробітний, але цього разу знайшов потрібну роботу всього за два дні. Я підійшов до декана свого факультету і пояснив йому ситуацію. Він одразу відреагував: “До мене щойно приходили з “Орр Асошіейтс” (Orr Associates), консалтингової компанії двох братів. Вони запитали, чи знаю я якогось випускника з оригінальним, креативним мисленням; у них є цікаве завдання. Гадаю, ти їм ідеально підійдеш”. Я негайно вирушив до офісу братів Орр і після 30-хвилинної співбесіди мені запропонували посаду консультанта. Я почав працювати наступного ранку. “Орр Асошіейтс” щойно підписали контракт із 150-літньою компанією “Моріссон Брасс” (Morisson Brass) на змінення дизайну запобіжного клапана для ємностей, які перебувають під тиском (стиснене повітря, пара). Ця компанія виробляє такі клапани вже близько 150 років, але вони хотіли надати їм сучаснішого вигляду. В компанії працює 40 інженерів і їхній продукт добре продається, але виглядає досить застаріло.

У молодшого брата Орра було художнє чуття й він почав проектувати щось схоже на ракету. Я запропонував у процесі змінення дизайну клапана вивчити, як він працює і, можливо, поліпшити його ефективність. Вони погодились. Я повернувся до університету і запитав у того ж декана про можливість тестування клапана в лабораторії. Декан відразу погодився, тому що він все ще сподівався, що одного дня я стану професором на факультеті машинобудування. Я найняв асистента, який



допомагав мені встановити барильце для накачування стисненого повітря, на якому ми могли б поставити клапан компанії “Моріссон Брасс” та робити експерименти. У нас був барометр для вимірювання тиску в контейнері, а також інші інструменти, за допомогою яких можна було виміряти, яка кількість повітря витікатиме кожного разу, коли відкриватиметься клапан, і скільки часу забере, поки він закриється, як тільки тиск повітря в контейнері повернеться до нормального. Я працював у лабораторії з моїм асистентом, відкриваючи клапан і записуючи на міліметровці, при якому тиску він відкрився, при якому закрився і скільки повітря витікало кожного разу. У клапані було захисне кільце, яке дозволяло регулювати тиск, при якому він відкривався і закривався. Ця робота тривала кілька тижнів. Експеримент не привів до жодних суттєвих висновків або оригінальних ідей.

Одного ранку, наздоганяючи трамвай на Блур Стріт, я застрибнув на сходинку трамвая і схопився за ручку, щоб втриматися. В той момент у голові промайнула ідея. Потрібно змінити форму захисного кільця. Це був інтуїтивний стрибок у порожнечу. Я майже відпустив ручку трамвая і ледь не випав на вулицю, але якась добра душа схопила мене за руку і затягнула всередину. Прибігши в офіс, сів за дошку для креслення і нарисував, як, на мою думку, мало виглядати кільце. Я зайшов до кількох майстерень, показав їм дизайн клапана з точними розмірами кільця і через два дні клапан з новою формою й кільцем було змонтовано. Я пішов з ним до лабораторії, і мій асистент встановив клапан з новим контрольним кільцем на контейнері. Це було як чудо, коли в третій спробі, після того як я відрегулював захисне кільце, клапан при тому самому тиску випустив вдвічі більше повітря, ніж перед тим. Я скрикнув од радості, схопив асистента і ми разом почали стрибати і танцювати. Нам це вдалося! Винахід був дуже добрим. Стало можливим випускати нову модель клапана із сучасним дизайном, який виконує таку саму функцію, але на нього потрібно вдвічі менше металу й він коштуватиме вдвічі менше.

Це було чудово, але потрібно було запатентувати винахід, щоб конкуренти “Моріссон Брасс” не змогли скопіювати новий клапан. Це було проблематично. Щоб отримати патент, я мав описати з позицій механіки і термодинаміки, як працює клапан і чому він так працює. Винахід був зроблений інтуїтивно, тому мені довелося наступні шість місяців попотіти, щоб написати належне наукове пояснення, чому він такий ефективний. Ми зі старшим братом Орром поїхали до Колумбусу, що в штаті Огайо, в лабораторію Бателле — єдину установу в Північній Аме-

риці, яка могла тестувати такі вироби й рекомендувати їх на отримання патенту. Це зробили швидко і того ж вечора ми влаштували свято з нагоди винаходу, запатентованого на моє прізвище.

Те, що трапилось потім, показало мені, який наївний я був. У контракті з “Моріссон Брасс” було визначено, що ми повинні змінити тільки зовнішній вигляд клапана, а не поліпшити його функціонування. В принципі я міг би продати патент за велику суму грошей або підписати контракт із компанією “Моріссон Брасс” і отримувати авторський гонорар з кожного проданого клапана. Натомість я подумав: “Ну, я зробив цей винахід тільки тому, що працював по контракту з “Моріссон Брасс”. Тому передав патент компанії, що називається “за винагороду в сумі одного долара”. “Моріссон Брасс” стала заробляти десятки мільйонів доларів на рік на новому продукті. Я ж не отримав ані того долара, ані навіть листа-подяки. Все, що одержав — це посилений інтерес до того, як робляться винаходи. Через десять років я викладав у Женеві предмет, який називався “Креативність”. У ньому описувалися шляхи поліпшення креативності груп (сенектика) та окремих осіб з використанням біологічної аналогії, біоніки тощо.

Коли в університеті побачили, що я можу проводити експерименти і винаходити щось нове, то ще більше захотіли спокусити мене продовжити навчання і колись стати професором. Мені обіцяли дуже щедру стипендію, а мій улюблений професор Сміт запропонував мені робити дослідження й писати магістерську дисертацію з фотоеластики — нової галузі. Це був спосіб експериментального визначення розподілу напруг у різних виробах, таких як лопатки турбін або компресорів тощо. Існувала можливість математичного підходу до таких завдань, але комп’ютери були надто слабкими для розв’язання дуже складних рівнянь.

Для мене знову організували лабораторію. Я виготовляв предмети зі спеціального пластику, імітував дію сил, яких вони могли зазнавати у реальному середовищі, робив поляризовані фотографії цих предметів і отримував оптичний образ розподілу напруг. Іноді виходили дуже гарні фотографії, вони нагадували райдугу, яка в деяких місцях була вужча, ніж в інших. Тоді я брав простий складаний ніжик, закругляв краї, де була найбільша стресова напруга, а тому небезпека поломки, й повторював експеримент, і — “Еврика!” З цією методою можна було виробити пружніші компресори або турбінні лопатки та інші складні речі.

Я мав скласти екзамени з трьох предметів, але заради цікавості записався також на курс аеродинаміки у спеціальному дослідному центрі

та на курс міжособових взаємин на факультеті менеджменту. Крім усього цього, мені вдавалося знайти трохи вільного часу й пограти в шахи зі своїми професорами. Я склав іспити, зробив усю дослідницьку роботу за шість місяців, але писати магістерську дисертацію було складніше, ніж робити експерименти. Мені потрібно було описати експериментальну роботу, додати для наочності зображення, а також скласти багато математичних рівнянь для теоретичного розв'язання задач. Лені друкувала як мою бакалаврську, так і магістерську роботу. Мені кортіло якнайшвидше покінчити з цим, тому коли дописав роботу, Лені друкувала всю ніч і закінчила наступного ранку. Я отримав найвищі за всю історію університету оцінки, але не був впевнений, що справді заслужив це. Професор Сміт, мій керівник з магістерської дисертації, мабуть, не зрозумів складної математики, яку я написав; я також не був впевнений, що повністю зрозумів її сам.

Після того як я став магістром прикладних наук та інженерії, батько переїхав з Бразилії до Канади разом із моїм братом Міськом і його родиною. Я показав йому диплом магістра, сяючи від гордості і самовдоволення. Батькова реакція знову розчарувала мене: “Це чудово. Це те, що називають докторантура?” Цього разу він був навіть менш делікатний, ніж після мого бакалаврату. Однак у мене й далі не було наміру стати професором і я почав переглядати велику кількість пропозицій щодо роботи. Я не знав точно, чого саме шукав. Одного дня розмовляв із другом Ігорем Суховерським, який недавно приїхав до Канади, щоб працювати на Alcan Aluminium Company. Він навчався в Університеті Лувен, Бельгія, потім в ЕТН (відома інженерна школа в Цюриху) і його найняв філіал компанії “Алкан” у Швейцарії, а потім він переїхав до Кінгстону в Онтаріо. Він переконав мене прийняти пропозицію “Алкана”, привівши два аргументи: “Алкан” — компанія світового значення, вона наймає людей різних національностей. Вони зможуть прийняти тебе таким, який ти є. По-друге, у них є дуже цікава школа менеджменту — Центр навчання менеджменту (ЦНМ), яку заснували 1946 року в Женеві. Кожного року вони відбирають здібних і перспективних працівників різних національностей і посилають їх на однорічне навчання в цю школу”. Я не вагаючись прийняв пропозицію.

Мене разом із 40 іншими новачками послали на різні заводи “Алкана”, щоб ми зрозуміли всі фази виробництва алюмінію. Ще я мав пройти “каліфорнійський тест” на перевірку здібностей, щоб визначити,

яку саме роботу мені слід доручити. Переглянувши запитання тесту, зрозумів: якщо заповню все правдиво, мене відправлять працювати в дослідницьку лабораторію. Однак на той час я був більше зацікавлений у менеджменті й сподівався одного дня поїхати до школи менеджменту в Женеві. Мабуть, мав би хороші результати у сфері досліджень, але я заповнив тест таким чином, щоб показати, що в мене кращі здібності у сфері менеджменту. Мене призначили інженером з ремонтування в Арвайді, в північному Квебеку — на найбільший на той час у світі завод з виробництва алюмінію, на якому працювало 8000 людей.

Перед початком роботи “Алкан” організував місячну програму з менеджменту, яку проводили чотири найвідоміші професори із Гарвардської бізнес-школи. Програма була призначена для сорока новачків, деякі з них були випускниками МВА (магістерської програми бізнес-адміністрування) Гарвардської бізнес-школи, інші — з різних університетів, усі з відмінною освітою в різних галузях. Місцем проведення програми став Мемфрамагог (Memphramagog), гарне місце у провінції Квебек, в будівлі гольф-клубу. Ця будівля колись була монастирем, але з неї зробили гольф-клуб і конференц-центр. Ці чотири тижні були надзвичайно цікаві. Навчання базувалося на методі аналізу ситуацій, який потребував дуже активної участі з нашої сторони. Один із професорів, Поль Лоренс, зацікавився мною і запропонував мені піти до Гарвардської бізнес-школи на дворічну програму МВА, зауваживши, що він подбає про відповідну стипендію для мене. Я був приголомшений, але заінтригував його, заявивши, що, хоча розумію заслуги методу аналізу ситуацій і мені подобається програма, заснована на ньому, не погоджуюся з ідеєю, що можна навчити всього, що потрібно знати та вміти робити менеджерам, використовуючи одну лише навчальну методику.

За кілька днів після початку програми віце-президент з персоналу “Алкан-Канада” приїхав до нас із візитом. Він запросив нас на прийом перед вечерею, сказав кілька слів, вітаючи нас у компанії, а потім вирішив коротко поговорити з кожним із сорока учасників. Коли він підійшов до мене і прочитав моє прізвище, то сказав: “У вас важке ім’я. Ви не могли би змінити його на щось таке як “Браун” чи “Сміт?”

Я відповів негайно, і мій тон був далекий від тону підлеглого: “Ви читали список усіх учасників?” — “Так”, — відповів він. — Я продовжував: “Скільки там Браунів чи Смітів?” — Він завагався: “Ну, я думаю, двоє чи троє”. — Я різко відповів: “І в ньому лише один Гаврилишин, і ви запам’ятаєте його та його прізвище”.

Він розвернувся і пішов. Я був не дуже дипломатичним, може навіть нахабним. До того часу отримав забагато порад щодо зміни свого прізвища, навіть від телефонних операторів, які говорили: “Як ви можете жити з таким прізвиськом?” Реакція віце-президента не була такою, як я побоювався. Від того часу я більше ніколи не мав проблем із моїм прізвиськом у середовищі “Алкана”.

Одним з багатьох чудових набутків Мемфрамагозької програми став мій сусід по кімнаті Крістіан Деланой із Бельгії. Кожного ранку, як тільки прокидався, Кріс, як ми називали його, ставив грамофонні платівки концертів Бетховена для фортепіано. Він жив тією музикою. Моя любов до класичної музики ще підсилилася від тих часів, коли Дарка із Чорткова пробудила її. Однаково важливим під час програми було й те, що я знайшов кілька справжніх друзів. Деякі з цих дружніх взаємин тривали десятиліттями, а деякі й до цих пір.

Після закінчення програми дехто з нас став працювати в Арвайді. Деяким дали дуже прості, навіть принизливі для їхньої кваліфікації роботи. Один із представників ієрархічної верхівки “Алкана” мав дурну ідею, що молодих людей з видатними кваліфікаціями потрібно опускати обличчям у багнюку, щоб вони не мали надто високої думки про себе й не очікували швидких просувань на посади з високою відповідальністю. Наприклад, Берт Твалфговен, голландець із дипломом МВА Гарвардської бізнес-школи, повинен був сортувати рахунки в бухгалтерії. Інший, Оскар Штангелянд, двомовний канадець, юрист, випускник МакГілли, мав збирати з коробок, розташованих у різних частинах фабричного комплексу пропозиції співробітників щодо збільшення ефективності їхньої праці. Він мав перекладати їх з французької на англійську і представляти перед Комітетом з пропозицій, де був секретарем, який вирішував, скільки доларів отримає автор кожної пропозиції. Жоден із них не залишився надовго в Арвайді. Берт Твалфговен повернувся в Голландію, відкрив пральні самообслуговування, швидко створив філіали у різних країнах, пізніше перейшов до більш витонченого бізнесу і став відомий як європейський “Містер Підприємець”. Він досі організовує програми з менеджменту для професорів з різних європейських країн, щоб навчити, як викладати підприємництво у школах менеджменту. Оскар Штангелянд, позбиравши деякий час пропозиції, а потім повідносивши по кілька доларів щасливим переможцям, пішов і його відразу найняла Міжнародна паперова компанія на посаду секретаря компанії до головного офісу в Монреалі. Він працював секретарем ради директорів, готував важливі

юридичні документи, а також виконував функції юрисконсульта компанії.

Мені пощастило більше. Я отримав в Арвайді роботу інженера з ремонтування і працював в одному з чотирьох офісів, до яких належали 400 майстрів та різних фахівців. Я мав робити ескізи деталей, які треба було змінити, допомагав діагностувати несправності деяких машин і в разі необхідності писав так зване “прохання на авторизацію” для закупівлі запчастин, які потрібно було поміняти і які коштували більше тисячі доларів. Я працював на ділянці заводу, де виробляли вугільні аноди для електролізу при виробництві алюмінію. Це був дуже брудний процес. Вугілля потрібно було кальцинувати, розбивати майже на пил і, додаючи зв'язуючу рідину, формувати аноди величезними пресами. Вугільний пил був усюди, проникав скрізь. Навіть, коли я був далеко від заводу, ще два дні чхав вугільним пилом.

Мені досить швидко вдалося зробити свою роботу цікавою. Я вів щоденник, де записував, що робив і скільки часу займало кожне завдання. За кілька місяців написав звіт своєму шефу, той передав його своєму начальнику — і так аж до генерального директора заводу. Я написав, що робота, яку виконую, не потребує інженерної кваліфікації, тим більше — ступеня магістра. Я запропонував, щоб таку роботу виконували техніки із ПТУ, до того ж вони були б щасливі робити її за менш ніж половину моєї платні. Замість того, щоб оголосити догану за те, що я займаюся не своєю справою, керівництво створило посаду техника в усіх відділеннях з ремонтування.

Схожа ситуація була, коли я мав написати “клопотання про авторизацію” для купівлі зубчастого колеса для печі з кальцинування, яке коштувало 1200 доларів. Я зробив фотографію колеса, на якій було видно, наскільки воно зношене, прикріпив фото на шматок паперу і написав: “На фотографії ясно видно, що колесо потрібно міняти. Я прошу дозволу витратити на придбання нового 1200 доларів”. І дав аркуш своєму шефу. Він був шокований і сказав: “Це робиться не так. Існує установлений порядок написання таких клопотань”. Я переписав його за інструкціями свого шефа і пішов до його керівника, який у свою чергу повернув мені прохання із коментарями та поправками. Цей процес повторився ще тричі, перш ніж прохання відправили в Монреаль до штабквартири компанії, щоб нам дали дозвіл. Я знову зробив нотатки, скільки часу витратив на це прохання і скільки часу з урахуванням їхніх гонорарів витратили всі боси, що стояли вище мене, і написав звіт, де зазначив, що ми витратили близько 1800 доларів, щоб отримати дозвіл витратити

1200 доларів. Я запропонував це правило змінити, а саме — щоб ми відсилали до Монреалю лише “клопотання про авторизацію” деталей вартістю більше 5000 доларів, а не 1000. Для мене було приємним сюрпризом те, що рекомендацію взяли до уваги, я ставав майже героєм на нашому заводі, а не порушником порядку. Мою зарплатню істотно підвищили.

Третє, що я здійснив, — ремонт величезного машинного преса для виготовлення анодів. Цей прес був зроблений у Німеччині. Він функціонував, але недосить коректно. Це була головоломка. Навіть представник виробника не міг вирішити проблему. Я позичив кінокамеру, зробив зйомку на нормальній швидкості, коли машина працювала, потім переглянув запис у сповільненому режимі й визначив точний момент, коли на шляху вниз прес рухався нерівно. Потім ми з оператором преса й кількома експертами з ремонту діагностували причину несправності й відремонтували його. Після цього в нас була зустріч із вищим керівництвом заводу, де я показав свій фільм, пояснив, у чому була проблема і як ми її розв’язали. Мене підвищили і я став безпосереднім босом мого першого начальника Лейна Джемісона. В цьому був певний драматизм. Проте згаданий чоловік був хорошою людиною — замість того щоб заздрити він дуже пишався, що працівник, який був у його команді, отримав заслужене підвищення і став його шефом.

Пробувши рік в Арвайді, я поговорив зі своїм начальством і сказав, що мене приваблює Центр навчання менеджменту (ЦНМ) у Женеві. Мені відповіли, що лише члени ради директорів і голова компанії вибирають з-поміж працівників молодих людей для навчання в цій школі. Пропрацювавши другий рік, я поговорив з Холбруком Дейвісом, віце-президентом компанії “Алкан”, котрий займався питаннями персоналу. Він сказав мені: “Ми посилаємо молодих менеджерів у Женеву, щоб вони дізналися більше про світ, стали інтернаціональними і могли працювати в будь-якому філіалі “Алкана” за кордоном. Ти знаєш кілька мов, ти відвідував деякі європейські країни, був у Африці. Ти вже інтернаціональний”.

Влітку 1956 р. відбулася ще одна конференція Світової асамблеї молоді, цього разу в Західному Берліні. Ці конференції проводилися кожні чотири роки. Перша була проведена в Ітаці, США, 1948 року; її запам’ятали за промовою Елеонори Рузвельт, в якій вона сказала: “Молоді люди, все у цьому світі можете змінювати ви”. Друга, яку відвідав я, відбулася в Дакарі, в Африці. Черга Європи прийшла у 1956 р.

Ми сформували канадську делегацію з двох осіб. Я був головою делегації, а Жанна Сове — її членом. Асамблея відзначилася кількома

подіями. Віллі Брандт, заступник мера Західного Берліна, у майбутньому канцлер Німеччини, виголосив промову про свободу, яка надихала. Мені пощастило особисто порозмовляти з ним.

Джон Карефа-Смарт із Сьєрра-Леоне виголосив промову, яка справила велике враження на всіх учасників. Він почав з того, що колоніалізм зазвичай асоціюється з білими, які завоювали країни в Азії, Африці й Південній Америці та домінують над людьми інших рас. Продовжуючи, він сказав: “Імперіалізм існує і серед білих. Найкращий приклад — Україна, яка була колонією Росії під царями протягом століть і досі залишається колонією в Радянському Союзі, де домінує Росія, під владою комісарів”. Якби тоді сказав щось подібне я, багато хто прокоментував би це так: “А! Це український націоналіст”. Той факт, що це сказала чорношкіра людина з Африки, справило справді велике враження. Джон дуже щедро “відплатив” мені за нашу дружбу. Він був сином голови одного з племен у Сьєрра-Леоне, випускником медичної школи в Монреалі й Колумбійського Університету в Нью-Йорку як спеціаліст з охорони здоров’я. Джон в молодому віці став заступником генерального директора Світової організації здоров’я ООН в Женеві. 1961 року він домовився з урядом Великої Британії про незалежність його країни і став міністром землі, діамантових копалень і праці. Я познайомився з ним в Дакарі 1952 року, а в 1957–1958 рр. і від 1960 р., коли наша родина переїхала жити до Женеви, ми спілкувалися вже як дві рідні. У нас було троє дітей і в них були діти того самого віку. Ми були як родичі: наші діти їх кликали “дядьку”, “тітко”, а їхні — нас. Коли бували в ресторанах, то за круглим столом сиділи одне біле, друге чорне по порядку. Коли люди за сусідніми столами чули “дядьку Джон” чи “Тітко Лені”, то були здивовані й шоковані. Джон був одним із моїх найліпших приятелів і ми залишились у контакті аж до 2010 р. Так, у всіх народів, рас, цивілізацій є надзвичайно мудрі, освічені, добрі люди, і в усіх є свої негідники.

Третьою подією стало відвідання Східного Берліна. Ми побачили контраст між двома частинами міста, він був разючий. Західний Берлін, повністю відбудований, був наповнений різноманітними магазинами, барами, ресторанами та кафе. У Східному Берліні була дуже довга Алея Сталіна із сірими будівлями по обох боках, усі в одному похмурому соціалістичному стилі. Життя на вулицях було ледь помітне. Контраст також полягав у зовнішньому вигляді людей: енергійні, гарно одягені з однієї сторони й бідно вбрані та похмурі — з іншої. В одній частині люди голосно спілкувалися, в іншій майже уникали одне одного.



Після конференції я відвідав табір біженців біля Франкфурта, призначений для людей, які втекли зі Східної Німеччини. Я сам був біженцем і хотів побачити, чому існує табір для біженців зі Східної Німеччини у Західній. Я дізнався, що на те було дві причини: він служив камерою для релаксації людей, яким потрібно було звикнути до свободи. У режимній Східній Європі люди жили за жорсткими правилами під наглядом міліції. У таборі для біженців вони мали звикнути дихати “вільним повітрям”. Другою причиною було навчити людей брати на себе відповідальність за власне життя, вирішувати, де вони хочуть жити, чим хочуть займатися, підшуковувати роботу. Вони звикли до того, що їх скеровували — що вивчати, де працювати і навіть відпочинок було організовано. Коли вони перетнули кордон, ніхто їм цього не казав. Потрібно було навчитися знаходити відповідну роботу, організовувати своє життя. У мене був подібний досвід у 1970-х роках, коли спеціально відібраних людей з Радянського Союзу посилали навчатися до школи менеджменту в Женеві. Далі у книзі я повернуся до цієї теми.

Я продовжив своє перебування в Європі, щоб відвідати Швейцарію — прекрасну країну, про яку так багато чув, а також женевський ЦНМ, де сподівався колись навчатись. Я перетнув східний кордон Швейцарії, зупинився в Роршаху, де був філіал компанії “Алкан”. Директор компанії зустрів мене на вокзалі й запросив на обід до вокзального ресторану. Я подумав, що він хоче мене задешево пригостити, але побачив, що ресторан дуже гарний, ідеально чистий і з відмінною їжею. Принаймні в той час усі ресторани на залізничних станціях Швейцарії були відмінними. Там мене дуже вразило те, що французькою називалось *la rechauffe*. Страву подавали не безпосередньо в тарілках, а на срібних блюдах, поставлених на маленький гриль, під яким були маленькі свічки, щоб їжа залишалась теплою, допоки офіціанти подавали її маленькими порціями поки її не закінчили їсти.

Коли розпочав подорож у напрямку Женеві, дивився праворуч і ліворуч, захоплювався гарним краєвидом, гарненькими швейцарськими будиночками. Я був зачарований тим, що за кожним квадратним метром території хтось доглядав, ідеальний порядок і чистота були навіть уздовж залізничних колій.

Женева була гарна, із собором Святого Петра у старому місті, з чудовим озером (*lac Lemman*), Женевським фонтаном (*Jet d'Eau*), квітковим годинником, зі зразковою чистотою на вулицях. Я пішов до Центру навчання менеджменту, який був розташований на околиці біля поля фермера у прекрасному садку в чудовому старому будинку із гарно виріза-

ними дерев'яними панелями всередині. У мене була коротка зустріч із директором — доктором Полом М. Генні та одним із професорів. Я повернувся до Канади зі ще більшою рішучістю, що одного дня, тим чи іншим способом, буду навчатися в Женеві.

Навесні 1957-го, після третього року в Арвайді, коли у мене вже уривався терпець, розпочалась офіційна відкрита процедура відбору для навчання в Женеві. Серед 44 кандидатів, які подали заявки, із “Алкан–Канади” для поїздки в Женеву було обрано трьох. Алілуя! Через два місяці ми пакували речі і з двома маленькими дітьми поїхали до Монреалю й сіли на грецький корабель “Гомерік”. Ми вирушали у надзвичайно приємну подорож назустріч новим чудовим пригодам.

## Рік у ЦНМ

“Гомерік” був дуже гарним судном у власності греків, проте мав італійську команду та обслугову. Там була вишукана їдальня, столи в якій накривали як для якоїсь особливої нагоди, відмінна їжа, жива музика, танці. Цього разу я повертався до Європи у великій розкоші,



На кораблі “Гомерік” в дорозі до Європи. Серпень 1957 р.

не так, як виїжджав з неї до Нового Світу на “Ліберті”, маючи лише найнеобхідніше. Двоє наших дітей, трьохрічний Лесик та півторарічна Туся, поводитися напрочуд добре. Це дозволило мені й Лені вповні насолодитися подорожжю. Щовечора ми танцювали. Досі пам’ятаємо соліста музичної групи, який погано знав англійську, проте дуже гарно співав і випромінював справжній італійський шарм. Одна з його пісень досі звучить у моїх вухах:

Позабудемо про завтра,  
Позабудемо про завтра,  
Позабудемо про завтра —  
Завтра буде новий день.

Зміст був зрозумілий: насолоджуйся нинішнім днем допоки він триває. Ми так і робили під час тієї подорожі. Після танців ішли на палубу, де Лені мріяла про відкриття Європи, так само як я мріяв про життя у Новому Світі на “Ліберті” у 1947-му.

Ми зійшли на берег у Генуї (Італія) й поїхали поїздом до Женеви. Найпершим завданням було знайти житло. Нам поталанило. Велика заможна родина мала три дачі на одній території біля Аньєр (Anieres) (15 кілометрів від центру Женеви) поблизу озера Леман, з тенісним кортом та кількома човнами, пришвартованими до берега. Та родина ці будиночки ніколи раніше не здавала в оренду. Мені вдалося переконати голову родини здати в оренду два з трьох будинків на десять місяців, пообіцявши, що влітку, коли будинки використовувались, вони знов матимуть їх у своєму розпорядженні. Ми обрали для себе менший і більш сучасний будинок за скромну орендну платню у 300 швейцарських франків на місяць, а більший та старіший будинок запропонували ще одній канадській парі, Хенку та Фаї Армстронг, які теж були направлені компанією “Алкан” на навчання у Женеву.

Програма розпочалась. Окрім директора, який також викладав, там було чотири професори: двоє американців — Дік Вайт, який викладав фінанси, та Пітер Гіл, який викладав управління персоналом, німець Улі фон Фрайберг, який викладав маркетинг, і швейцарець, ім’я та предмет якого я навіть не запам’ятав, бо він був нецікавим. Сила інституту полягала не у цьому малочисельному викладацькому складі. Інститут мав кількох постійних запрошених викладачів з Женевського Університету і багато запрошених викладачів, які вчили нас розуміти світ. Деякі з них справили величезний вплив на мене, на моє подальше життя та працю. Серед них — леді Барбара Ворд (Леді Джексон), заступник головного редактора “The Economist”, авторка кількох книжок, таких як “П’ять



Посвідчення студента ЦНМ. 1957–1958 рр.

Богдан Гаврилишин — студент ЦНМ. Женева, 1957–1958 рр.



ідей, які завоювали світ”, “Захист Заходу”, “Віра та свобода”. Ще був Вільгельм Рипке, який викладав у Вищій школі міжнародних студій<sup>3</sup> в Женеві. Він був батьком концепції соціальної ринкової економіки, радником з економічних питань канцлера Аденауера, який запровадив соціальну ринкову економіку в Німеччині. Був теж Андре Зігфрід, член Французької академії, географ, хоча я назвав би його гуманітарно-політичним географом та особливим культурним антропологом.

Останньою знаною особистістю, дуже відмінною від інших, був Моріс Алле, економіст, професор Вищої національної інженерної школи в Парижі. Трьома десятиліттями пізніше він отримав Нобелівську премію в галузі економіки, ставши першим французом, нагородженим такою високою відзнакою.

Особливо цікавим він здався мені з однієї причини. Наш директор, доктор Генні, сказав мені, що на кінець року я маю написати наукову роботу на тему “Порівняння промислового розвитку США та СРСР”. У своїй лекції Моріс Алле згадав, що він цікавиться СРСР. Під час перерви я спитав його, в чому саме полягає його зацікавлення, і він відповів, що це — порівняння розвитку промисловості США і СРСР. Він одразу ж показав мені результати цього аналізу на логарифмічних графіках. Коли я вже почав працювати над своєю темою, то використовував описовий і аналітичний способи, включивши статистичні дані про обсяги виробництва сталі, нафти тощо. Алле зробив свій аналіз і просто показав індустріальний розвиток на двох графіках без жодних супро-

<sup>3</sup> Нині це Вищий інститут міжнародного навчання та розвитку.

відних коментарів. Побачивши моє зацікавлення його роботою, він запросив відвідати його офіс у Парижі, що невдовзі я і зробив. У його офісі був стіл, кілька стільців, на стінах висіли прості дерев'яні полиці з папками логарифмічних паперів, результатами численних досліджень. Коли за тридцять років він отримав Нобелівську премію в економіці, багато хто був здивований. Я ж був дуже щасливий, особливо тому, що Алле написав мені й запросив приїхати до Парижа в Сорбонну, де відбувалося святкування з нагоди вручення премії. Я поїхав і навіть зміг поговорити з ним кілька хвилин. Це було надзвичайно цікаво і приємно.

Барбара Ворд вразила мене з іншої причини. Вона віртуозно та з пристрасстю говорила англійською, підлаштовуючи мову під свої потреби, формуючи фрази, які одразу приковували увагу. Для мене вона була взірцем найефективнішого використання мови, для чого треба мати дуже багатий словниковий запас, виходити за рамки звичного способу мовлення. Мені поталанило також тому, що пізніше в житті ми брали участь у спеціальних зустрічах людей, стурбованих станом світу та доквілля, організованих видатним канадцем Морісом Стронгом, який організував велику конференцію з охорони довкілля у Ріо-де-Жанейро.

Вільгельм Рипке дуже відрізнявся. Його мова була майже по-німецьки правильною за структурою. Він у деталях пояснював, як працює економіка, які зв'язки між економікою та політикою важливі в його типі соціальної ринкової економіки, де роль уряду була визначною. Рипке не вірив у “невидиму руку ринку”<sup>4</sup>. Він дав концептуальне підґрунтя для мого переконання, що бізнес і економіка існують для того, щоб забезпечити потреби людей, відкидаючи те, що завдання людей було тільки працювати для забезпечення ефективної економіки, прибуткового бізнесу та збагачення власників. Рипке жив у Женеві, тому дав цілі серії лекцій у ЦНМ, і саме від нього я дізнався про ключові елементи економіки задовго до того, як вирішив зробити докторат на факультеті економіки й суспільних наук. З виду він був дуже серйозною, строгою людиною, проте, коли якимось я спитав його: “Чи не обтяжливо вам жити зі слуховим апаратом?”, він усміхнувся й сказав: “Навпаки. Я часто знімаю його і це рятує мене від того, щоб чути багато дурниць”. Він мав добре почуття гумору.

Проте найбільше вплинув на мене Андре Зігфрід. Він розповідав про різні країни<sup>5</sup>, і не тільки про географію, економіку та політику, не тільки описував, як люди поведуться у різних суспільствах, а й пояснював, чому

---

<sup>4</sup> Принципи вільної торгівлі, або “невидима рука ринку” — термін, введений Адамом Смітом.

<sup>5</sup> Одна з його книг має назву “Швейцарія як модель демократії”.

вони так поведуться. Ця частина мене цікавила найбільше і тому під час написання моєї книги “До ефективних суспільств: Дороговкази в майбутнє” двома десятиліттями пізніше я глибоко занурився в те, що саме визначає поведінку людей у різних країнах, суспільствах та цивілізаціях.

Навесні 1958 р. був також доповідач, який дав тільки одну лекцію, з яким я гостро посперечався. Він був губернатором Заїру<sup>6</sup>. Я сказав: “Кінець колоніалізму не за горами, дуже скоро африканські країни стануть незалежними”. Доповідач відповів: “Можливо, британські чи французькі колонії, але тільки не Заїр. Таке ніколи не станеться”. Здавалося, він мав повну впевненість у цьому. Навряд чи міг подумати, що за короткі три роки після кількох внутрішніх заворушень у Заїрі всі бельгійці просто втечуть, залишивши в керівництві країною лише 13 випускників університету. Британці вчинили набагато краще, коли поступово залишали свої колонії, починаючи від Індії у 1947-му та в Африці наприкінці 1950-х. Вони залишили більш освічених місцевих жителів та доволі компетентні державні служби. Так із часом справджувалося моє припущення, що найкращою базою для передбачення перспектив країни є студенти-активісти (такі як Джон Кафера-Смарт), те, що вони думають, на що сподіваються та до чого підготовлені професійно у майбутньому.

Доктор Генні багато в чому був видатною особистістю. Він мав докторський ступінь з фізичної металургії, але цікавився усім. Він створив свою написану від руки енциклопедію. Де б він був, завжди мав у кишені кілька папірців малого формату. Хоча б що почув нове — будь то факт, цікава статистика чи концепція — усе записував на окремих папірцях. У нього були невеличкі чорні папки-підшивки, в яких він збирав свої різноманітні нотатки. Коли помер, ми знайшли 87 таких папок з розділювачами, кожна з яких стосувалась окремої сфери знань. На відміну від багатотомних енциклопедій, в яких зазвичай друкували щороку один том як додаток, доктор Генні оновлював і збагачував свою персональну енциклопедію щодня. Це було феноменальне досягнення, проте з дуже обмеженим вжитком — адже він був єдиною людиною, яка користувалася цією енциклопедією.

Доктор Генні знав багато цікавих людей з академічного, бізнесового й політичного світу і міг запрошувати їх як викладачів до ЦНМ. Замість гонорарів запрошені спікери отримували книгу про Женеву з підписами усіх студентів центру, проте вони все одно знову повертались. Він відкрив мені секрет того, як зміг встановити та підтриму-

---

<sup>6</sup> Після здобуття незалежності у 1960 р. — Конго.

вати такі взаємини. Коли відвідував цих людей, він дарував парфуми їхнім секретаркам. На знак подяки вони завжди влаштовували для нього зустрічі у потрібний час, давали необхідну інформацію про людей, їхні інституції чи компанії.

Доктор Генні говорив писклявим, майже жіночим голосом і його англійська була дещо кумедною. У своїх лекціях він мав звичку перевертати речі з ніг на голову. Для мене це було корисно, бо коли я намагався усвідомити, яким є правильний стан речей, здобував глибше та ясніше їх розуміння. Від нього я дізнався про винятково корисні речі, такі як концепція порядку величин, та більш специфічні — наприклад, визначення приблизної вартості спорудження заводу з виробництва алюмінію, сталі чи іншого в перерахунку за тону їхньої пропускної здатності на рік. З того часу я міг швидко вираховувати приблизну вартість великих проектів у різних секторах виробництва.

У листопаді 1957-го, після двох місяців мого навчання у центрі, доктор Генні викликав мене до свого кабінету. Його обличчя мало дивний вигляд. Здавалося, він мав відмінний настрій. Почав з того, що розказав мені історію і причини створення ЦНМ, а також про те, чому він став його директором. Я дуже добре пам'ятаю цю розповідь, бо вона була вражаючою. Доктор Генні почав так:

“Комісія з природних ресурсів Китаю при уряді Чан Кай Шека у 1943 році почала планувати спорудження величезної дамби на річці Янцзи для вироблення дешевої гідроелектроенергії, а також хотіла побудувати комплекс із виробництва алюмінію. Виробництво одного кілограма алюмінію потребувало шістнадцять кіловат-годин електроенергії. При передачі електроенергії на довгі відстані завжди були значні втрати. Алюміній як дуже багатофункціональний метал міг стати економічно вигідним способом транспортування “пакетів” електроенергії до будь-якої точки планети. У 1944 р. комісія направила групу китайських інженерів та кількох економістів до США з запитом до держдепартаменту організувати їм стажування в алюмінієвій компанії. Групу відрядили до компанії ALCOA<sup>7</sup> у Пітсбурзі. Виникла проблема: ця компанія працювала виключно для американського ринку і тому її менеджмент не хотів мати справу з цією групою китайців. Їх відправили до компанії “Алкан” у Монреалі, яка в той час була “компанією-побратимом” ALCOA. “Алкан” експортувала алюміній по всьому

---

<sup>7</sup> Американська компанія з виробництва алюмінію.

світу й мала дочірні компанії в різних країнах. Сподівалися, що хтось із менеджерів цієї компанії знатиме, що робити з групою. Президент “Алкана” також був дещо стурбований, але вирішив відправити групу до Кінгстона, Онтаріо, де я був директором дослідницького центру компанії. Таке рішення президента пояснювалось тим, що я багато знав про світ і тому зможу впоратися з групою. Замість детального пояснення всіх фаз виробництва алюмінію я направляв згадану групу до Арвайди, потім до інших заводів “Алкана”, щоб вони на свої очі побачили різні процеси й отримали необхідні пояснення від інженерів прямо на місцях. Раз на тиждень, по п’ятницях, я і моя покійна дружина, яка була добре освіченою людиною запрошували групу на вечерю до себе додому. Ми обговорювали з китайцями різні філософії, політичні та економічні системи, напрямки в еволюції людського мислення. Лідер групи мав писати щотижневі звіти про те, чого вони навчилися, представникові Комісії з природних ресурсів Китаю в Нью-Йорку та контактній особі з держдепартаменту США. В одному з таких звітів він написав: “Ми вивчаємо деякі речі про виробництво алюмінію, але, що важливіше, отримуємо ключі до розуміння світу”. Контактна особа з держдепартаменту надіслала копію звіту президенту “Алкана”, який був настільки вражений, що запросив мене прийти до його офісу наступного ж дня.

Коли я прийшов, містер Девіс сказав мені: “Пол, я хочу, щоб ти створив школу менеджменту, де б навчив наших молодших менеджерів того, чого навчив цих китайців”. — Я відповів: “Я нічого не знаю про менеджмент!” — Президент у свою чергу сказав: “Це не важливо, ти знаєш багато про світ і це саме те, чого маєш навчити наших молодших менеджерів. Вони знають багато про алюміній, але недостатньо про світ”.

Він не хотів продовжувати подальшої дискусії, заявивши: “Ти матимеш 300 000 доларів для початку. Коли буде потрібно більше, скажи — і все отримаєш. Можеш сам вирішити, де хочеш заснувати таку школу, чого навчатимеш в ній наших менеджерів і як ти це робитимеш”.

Я вирушив у “паломництво”. Спочатку відвідав Гарвардську бізнес-школу (ГБШ), яка вже мала репутацію у світі, провів там місяць, поспілкувався з різними професорами, але наприкінці місяця зробив висновок: “Я не хочу, щоб мій міжнародний інститут з менеджменту був інтелектуальним сателітом національної бізнес-школи, навіть якщо та має світову репутацію”. У ГБШ вони дивилися на світ тільки крізь призму американського досвіду. Наступним пунктом призначення мого паломництва у 1945 р. став Лондон, де я відвідав відому Лондонську школу економіки. Я був вражений школою, зробив багато нотаток, але, можливо, з певним



цинізмом прийшов до висновку: “Якщо я створю свій інститут у Лондоні, то навчатиму своїх студентів скоріше того, яким світ був, а не яким буде”. Я, звичайно ж, передбачав кінець Британської імперії.

Наступну зупинку здійснив у Парижі, де відвідав l'ENA (Ecole National d'Administration — Школа державної адміністрації), яка в той час була у процесі створення. З цієї школи пізніше вийшли всі державні службовці вищого рангу та деякі провідні політики. Мене дуже вразив високий інтелектуальний рівень цієї інституції, я запозичив від неї багато ідей, але знову підсумував: “Французи настільки зайняті своєю культурною місією, що якщо я збудую свою школу в Парижі, студенти дивитимуться на світ через французьку призму”. Зрештою я опинився в Женеві, бо там можна бути інтелектуально екстериторіальним. Швейцарський спосіб мислення й праці не є стандартом для порівняння, як це у США. Крім того, сталося так, що у Женеві я мав будинок на шеман де Пінша 11 (11 chemin de Pinchat). Отже, я започаткував Центр навчання менеджменту 1946 року у своїй віталні з одним студентом з Норвегії Арне Голлумом на початку року та десятьма студентами — в його кінці. Восени 1947-го я перемістив школу до великого будинку на рут де Дріз 4 (4 route de Drize)”.

По закінченні цієї дивовижної історії доктор Генні раптово переїшов на іншу тему. Він сказав: “Я вийду на пенсію 25 грудня 1966 року”.

Я відповів: “Кожен колись має виходити на пенсію”.

Він продовжив: “Але хтось має мене замінити і ця людина повинна мати синтетичне мислення”. Під цим він мав на увазі людину, яка розумітиме співвідношення між різними речами, сферами дослідження та буде спроможною синтезувати ці знання. З наголосом додав, показуючи пальцем на мене: “А ти маєш синтетичне мислення”.

Я був шокований. Він пропонував мені, студенту, який щойно почав навчання на однорічному курсі з менеджменту, позицію директора за дев'ять років? Одразу ж відповів: “Пол, я не знатиму, чого навчати, як навчати, і мені це не подобатиметься”.

Він відповів: “Боб, я запевняю тебе: ти знайдеш щось цікаве, чого можна було б навчити, знайдеш спосіб, у який це можна робити, і тобі сподобається викладання”.

Я згадав про наш маленький будиночок у Арвайді, який Лені перетворила на тепле сімейне гніздечко, про свій швидкий прогрес на роботі й відповів Полу: “Дякую, Пол, але я повернуся до Канади”.

Найцікавішою частиною річної навчальної програми у ЦНМ були унікальні складові — навчальне стажування та експериментальні дослід-

ження. Жодна інша інституція нічого такого не проводила. Наприкінці листопада 1957 р. наша група з 35 студентів поїхала на десятиденне стажування до Парижа, де ми відвідали різні компанії, їхні виробничі майданчики, спілкувалися з найвищим керівництвом компаній. Стажування було добре організовано. Десять членів нашої групи були призначені відповідальними за візити до десяти з відвідуваних компаній. По чотири чи п'ять інших студентів відповідали за підготовку запитань у різних сферах (виробництво, маркетинг, фінанси тощо) для кожної компанії. Мене було призначено відповідальним за візит до “Сен Гобен” (St. Gobain) — фабрики з виробництва скла, створеної Колбертом 300 років тому, яка вважалася “королевою” компанії у Франції. Її президентом був граф Арно де Воуге. Він був не тільки графом і джентльменом — він також захоплювався поезією. Ми відвідали фабрику “Сен Гобен” з виробництва листового скла у Шантерені, а потім мали дискусію з графом де Воуге та ще трьома представниками керівництва компанії, включаючи директора з досліджень і розвитку.

За рік до цього невеличка британська скляна компанія “Пілкінгтон Бразерс” винайшла новий спосіб виробництва листового скла, що зробило революцію у скляній індустрії. Тому я запитав графа де Воуге: “Чому б “Сен Гобен” не купити ліцензію у “Пілкінгтон Бразерс?” Директор з досліджень та розвитку зверхньо глянув на мене і відповів: “Сен Гобен” завжди була передовою у технологіях виробництва скла і такою залишиться”.

Коли ми повернулися до Парижа, мені потрібно було написати оціночний звіт про компанію “Сен Гобен”, який мав містити не тільки опис того, що ми бачили та чули, а й аналіз управління компанії. Я написав, що, напевно, великою помилкою компанії є те, що з гордощів вона не хотіла купляти ліцензію у меншої компанії і тому може постраждати від наслідків цього рішення. На моє велике здивування, граф де Воуге написав мені довгого листа з подякою за такий відвертий звіт, додавши, що приїде до ЦНМ дати лекцію про історію “Сен Гобен” і ми зможемо провести дискусію про її минулий, теперішній і дещо про майбутній стан.

Додатковим бонусом цього візиту стало те, що я вперше в житті побачив Париж і зміг відчути настрої людей у ньому. Вони були досить песимістичні. Люди, здавалося, йшли з опущеними головами. Коли я знову побачив Париж наступного літа після приходу до влади генерала де Голля, люди йшли з піднятими головами та з надією в очах.

Взимку 1957-го ми здійснили другу поїздку — до Бірмінгема, Велика Британія. Це була дуже жива демонстрація того, чим є “стара,

добра Англія”. Одразу ж після прибуття ми зрозуміли, що означало “чорна країна”. У передмістях Бірмінгема було кілька вугільних шахт та багато підприємств важкої промисловості. Суміш вугільного пилу й бруду з фабрик вкрила все, включаючи сніг на землі, тонким шаром чорного кольору. Ми зупинились у дуже старому готелі з лабіринтом зі сходів і коридорів, що значно ускладнювало пошук кімнат. Снідали та вечеряли у готелі. Типовий англійський сніданок добре смакував. Вечері були майже неістівні: нам подавали курча чи якесь інше м’ясо з картоплею, бобами, морквою та брюссельською капустою, причому все це було переварене. Було важко розрізнити смак різних овочів, окрім домінуючого смаку брюссельської капусти. Я більше ніколи не їв її після того пам’ятного тижня. Газові обігрівачі у наших номерах, куди за раз можна було кидати тільки один шилінг, щоб обігрівач працював дві години, були основною гордістю готелю. Ми мали прокидатися двічі чи тричі на ніч, щоб створити в кімнаті хоча б те, що називалося “комфортною англійською температурою” в 17 градусів. Я пообіцяв собі, що більше ніколи й ноги моєї не буде на англійській землі.

На щастя, в цієї подорожі був інший бік медалі. Візити до ІСІ (Imperial Chemical Industries — “Імперська хімічна індустрія”), “Брітіш Мотор”, яка випускала дуже популярні міні-автомашини, та інших знамих компаній були дуже цікавими. Виробничі майданчики вражали. Керівництво вільно відповідало на запитання і запрошувало нас на ланчі, деякі з відмінним копченим лососем та іншими делікатесами, тому ми могли сказати, що в середньому їжа в Англії була в порядку.

У деяких аспектах навчальні поїздки малими групами були навіть цікавіші, ніж поїздки на стажування цілого класу. Для таких досліджень нас поділили на групи з трьох учасників з різних країн. Кожна група отримала тему для вивчення, рушала у подорож, відвідувала компанії та інші інституції з більш ніж десяти країн Європи протягом двохмісячного періоду. В моїй групі був індієць Магеш Такар та ірландець Ренді Гілдіч. Для дослідження нам дісталася широка тема, а саме — стосунки між керівництвом та працівниками, різні види профспілок, їхня роль у цьому. Крім того, що подивилися на різноманітні країни через призму виробничих стосунків, ми також навчилися розуміти ментальність різних націй, дізнались про деякі речі з їхньої культури, звичок в роботі та відпочинку. Коротше кажучи, ми пізнали Європу в усьому її розмаїтті. Такою й була мета цих поїздок: побачити, послухати, відчути.

В Іспанії, звідки почалась наша подорож, ми дізнались, чому такою важливою була сієста, чому люди вечеряють так пізно, пізнали природу

політичного режиму (генерал Франсиско Франко все ще був при владі), побачили бої биків. Ми дивувалися, чому держава така бідна, зважаючи на її славне минуле, коли іспанці награвували так багато золота й срібла в країнах Центральної і Латинської Америки. В моїй пам'яті закарбувалася картинка: селянин оре поле однією виснаженою кобилою, а позаду стоїть імпазонтний замок. Гострий контраст між минулим та сучасним.

Ми також багато дізналися одне про одного. У мене був “Жук” (маленька машина “Фольксваген”), тому я запропонував подорожувати на ній та ділити вартість бензину на трьох. Я не враховував амортизацію, вартість страховки тощо. З нас трьох я був єдиний, хто міг, крім англійської, розмовляти ще кількома мовами, тому замовляв обіди й вечері у ресторанах. Знаючи латину, я міг зрозуміти кілька основних слів іспанською, французькою та італійською. Офіціанти чи офіціантки приносили рахунок за все мені. Мій ірландський товариш наполягав, щоб ми підраховували, що кожен з нас їв та пив і скільки має заплатити, навіть якщо зазвичай наше меню, за винятком напоїв, збігалось. Я завжди брав мінеральну воду, а двоє інших — вино чи пиво. В Іспанії вино, принаймні те, яке пили мої колеги, було дешевше за мінеральну воду, яку замовляв я (в інших країнах було навпаки). Така процедура повторювалася протягом усієї подорожі, хоча різниця в тому, скільки ми платили, ніколи не становила більше 10–15 центів.

У Франції, в час перебування у маленькому містечку в Піренеях, менеджер бокситової шахти “Алкана” запросив нас до ресторану, де в нас був обід з п'яти страв. Вже тоді я зрозумів важливість їжі у французькій культурі.

У Британії ми зупинились у Банбері-он-Оксон. Ми знов переконалися, що в Об'єднаному Королівстві були деякі заводи з надсучасними технологіями, як наприклад на Алюмінієвому роликовому заводі. З таким само зацікавленням ми відвідали англійський паб у готелі “Білий кінь”. Порівняно з пивним баром “Нью Страскона Хаус” в Торонто це місце більше призначалося для спілкування, а пиво було лише катализатором. Я пошкодував, що не п'ю пиво, тому що не зміг повністю поринути у цей досвід та зрозуміти, в чому була така неймовірна привабливість пабів. Університет Оксфорда був неподалік від Банбері, тому ми вирішили відвідати цю славу освітню інституцію. Стратфорд-он-Ейвон також був недалеко від Оксфорда, отже, ми поглибили знання англійської культури, подивившись п'єсу Шекспіра. Стратфорд-он-Ейвон — найкраще місце для цього.

Наші дослідження були цікавими і дозволили багато дізнатися про європейську політику, економіку, лінгвістику й культурну мозаїку. При-

гадую, наприклад, що 1957 року було підписано договір в Римі, який став базою для створення ЄС. Ми повернулися до Женеві, де мали представити свій звіт. Потому була церемонія випуску, на якій доктор Генні вручив нам сертифікати, сказавши кілька слів про кожного. Його оцінка більшості випускників була дуже позитивною; деякі коментарі було сказано з гумором, а деякі досить жорстко і майже цинічно, що могло мати руйнуючий ефект на тих, кого це стосувалось. На той час всі ми вже добре знали доктора Генні й тому могли сприйняти найгостріші з його коментарів дещо скептично. Церемонія продовжилася скромною вечерею, ми попрощалися з професорами та один з одним з великою ностальгією, відчуваючи, що для всіх нас це був один з найцікавіших років життя.

## На розпутті

У липні 1958 р. ми з Лені спакували речі й поїхали до Канади, де мене призначили інженером з проектів. Я не тільки був понижений в статусі, у мене з'явилося надто багато ідей після бурхливого та цікавого року в Женеві. Там можна було цікавитись будь-чим, що відбувалось у світі. Містечко Арвайда, побудоване для працівників нашої компанії в Північному Квебеку, не було інтелектуальним середовищем. Щоб побороти це, я швидко створив там книжковий клуб, де ми обирали книжки зі списку ста кращих, члени клубу читали книжки і скорочено розповідали іншим їхній зміст, потім ми обговорювали їх на наших регулярних клубних зустрічах. Я створив також шаховий клуб — дуже добре грав у шахи у віці 13 років, але й у 32 залишався кращим за більшість членів клубу. Сюрпризом для мене стало обрання мене президен-



Богдан Гаврилишин – засновник та президент шахового клубу у м. Арвайда. Канада, 1957 р.

том Арвайдської хорової спілки, яка ставила оперети Гілберта й Салівана, в одній з яких я часто співав одну з головних партій. Я не міг би похвалитись якістю наших виступів, проте у культурній пустелі Арвайди вони подобались як учасникам, так і глядачам. Пік артистичної кар'єри для мене та Лені наступив тоді, коли нас попросили виконати українські народні танці для регіональної телевізійної програми.

Для розмаїття я навіть став займатися зимою (яка тривала шість місяців) лижним спортом при температурі у  $-20^{\circ}\text{C}$  на схилі близько двохсот метрів завдовжки та з підйомником, яким слугувала мотузка, за неї потрібно було хапатися, щоб дістатись вершини. Мене призначили також заступником регіонального керівника Канадської асоціації бойскаутів (крім мене, пластунів в Арвайді не було). Я водив скаутів у зимові походи на лижах. Одного разу була сніговія і ми застрягли в снігу на цілих дві доби. У січні шар снігу становив близько одного метра, і вночі, коли був сильний вітер, наш маленький “Фольксваген”, припаркований на вулиці біля хати, повністю вкривався снігом. Температура навіть вдень сходила до 40 градусів морозу. Працювати надворі було важко. Одне слово, з якого боку не подивитись, життя і праця в Арвайді були далекими від мрій.

Доктор Генні час від часу писав мені, цікавлячись, що я роблю і як почуваюся. Під час відпустки на Різдво в грудні 1959 р., коли ми поїхали на свята до батьків Лені в Торонто, він подзвонив мені. Побажав нам щасливого Різдва й веселого Нового Року, а потім, не церемонячись, випалив: “Чи хотів би ти повернутися до Женеві?” Я заляк, проте прокричав Лені, яка була в сусідній кімнаті: “Ти хотіла б поїхати до Женеві?” Вона подумала, що я пожартував або просто планую подорож, і відповіла: “Чому б ні?” Я сказав: “Так, Пол, я повернуся до Центру”. І поклав слухавку. Саме в той момент я вирішив докорінно змінити свою кар'єру.

## Повернення в ЦНМ

У липні 1960 р. я поїхав до Женеві сам, бо поки що планував взяти участь в одномісячній програмі для майбутніх викладачів менеджменту, організованій Європейським агентством продуктивності. Програма проводилась у Лідінгьо, передмісті Стокгольма, в навчальному центрі шведської профспілки під керівництвом дуже оригінальної особистості — професора Суне Карлсона з Університету

Упсала. Однією з речей, яку він робив, було дослідження робочого часу та пересування вищого керівництва кількох великих шведських компаній. Із секундоміром він просиджував у кабінетах керівників і точно фіксував, що вони робили: говорили по телефону, зустрічалися з вищими управлінцями, читали пошту, диктували листи тощо. Карлсон прийшов до цікавого спостереження: президенти зустрічалися найчастіше з колегами, чий офіс був розташований найближче, при цьому незалежно від рівня ієрархії чи важливості тем, обговорюваних на зустрічах. Це дослідження стали враховувати архітектори і дизайнери при плануванні офісів. Можливо, робити це професорові економіки не зовсім доцільно, але згадане дослідження було однією з причин, чому його послуги з консалтингу замовляли для вирішення різноманітних організаційних проблем навіть в ООН.

Більшість предметів програми мені сподобались, але під питанням були такі, як, наприклад, метод кейсів чи, що суттєвіше, те, що називалося “груповою динамікою”, або “чайною групою”, яка саме тоді увійшла в моду. Все відбувалося так: нас садовили в коло, щоб усі почувалися рівними, викладач-модератор вправи заходив до класу й казав: “Отже, от і ми”. За цим коментарем наступала повна тиша. Але в тиші, як у вакуумі, довго перебувати важко. Десь за півхвилини хтось не витримував і нетерпляче запитував: “Що ми будемо зараз робити?” Модератор реагував так: “Те, що захочете”. Метою цієї вправи, так званої “чайної групи”, було показати людям, ким вони є насправді, а потім вони вислуховували враження групи про те, як кожен виглядав збоку: лідером, співробітником чи підлеглим. Наприкінці я назвав цю вправу психологічним стриптизом і в мене з’явилося кілька чітких спостережень, а саме, що її можна використовувати у деяких культурах і країнах, таких як США, де люди люблять виявляти свої думки й почуття, але не в таких, як Японія, де для завоювання самоповаги і поваги інших потрібно дотримуватися суворої самодисципліни та не показувати свої почуття, емоції, вподобання чи антипатії, а особливо незгоду. Я прийшов до висновку, що цю вправу не можна застосовувати для груп з багатонаціональним складом, тому що вона може призвести навіть до психологічних зривів, як це спостерігалось, коли метод стали надто швидко розповсюджувати й використовувати в міжнародних компаніях у групах шефів різних національностей та їхніх підлеглих за невідповідних обставин та з хибною метою. Згодом від нього відмовились.

У літаку до Женеви я турбувався про дві речі: я міг запам’ятати сотні телефонних номерів, проте важко запам’ятовував імена. У ЦНМ

професори знали не тільки прізвище, а й ім'я кожного студента (яких було близько 35). Як я буду викладати, якщо не зможу запам'ятати імена своїх студентів? Поміркувавши, висунув гіпотезу, чому не міг запам'ятати багато імен. Я все ж пам'ятав кілька, таких як ім'я президента компанії, на яку працював, ім'я прем'єр-міністра Канади тощо. Подумав, що, напевно, підсвідомо запам'ятовую імена тільки важливих для мене людей. Вважаю, це не була здатність мого мозку, а скоріше моє ставлення до того, що варто запам'ятовувати. Після приїзду до ЦНМ я знайшов список з іменами й фотографіями тридцяти п'яти студентів, заняття з якими починались у вересні, уважно прочитав його і за двадцять хвилин усіх запам'ятав. Пізніше на різних програмах ЦНМ щороку навчалось тисяча двісті студентів і, крім того, я зустрічав ще близько двох тисяч людей на ділових зустрічах та на лекціях у різних країнах. Я легко запам'ятовував усі імена. Ще раз переконався, що формування правильної гіпотези надзвичайно важливе для розуміння причини і наслідку різних феноменів.

Іншою турботою було — чого я навчатиму. В літаку я читав книгу Волта Ростова під назвою “Стадії економічного зростання”. Якщо коротко, ця книга описувала, що у своєму розвитку країни проходять через різні фази, такі як початок, передумови розвитку, зрив, поширення економічної структури, зрілість, суспільство масового споживання. Я одразу ж вирішив, що викладатиму курс “Соціологія економічного зростання”, тому що хотів зрозуміти, чому деякі країни розвивались раніше та швидше, ніж інші, й те, яку роль у цьому процесі відігравали люди, їхні цінності, знання, поведінка в робочому контексті.

На осінньому семестрі 1960 р. я став викладати два різних предмети. Один називався “Управління виробництвом”, з якого мав певний практичний досвід, інший — “Соціологія економічного зростання”. Для підготовки останнього курсу я попросив Суна Карлсона, знаного шведського економіста, порекомендувати мені книгу з економіки не тільки з аналізу концепції, законів, економічних відносин, а яка також містила б соціологічні аспекти, зокрема — як поведінка людей впливає на економічні результати. Я також попросив професора Жіро, соціолога з Женевського Університету, поради мені книгу з соціології, у змісті якої були б розділи про індивідуальну чи групову поведінку в економічному контексті. Прочитавши дві рекомендовані книги, я задав сам собі серію запитань — наприклад, чому деякі суспільства розвиваються економічно швидше, ніж інші, чи мають вони проходити через ті самі фази



розвитку, чи можуть їх передбачити (наприклад, від економіки, базованої на сільському господарстві, копальнях, до економіки послуг, не проходячи через фазу індустріалізації) тощо. Ці запитання стали назвами мох лекцій. Я вибрав такий підхід, бо знав, що серед учасників програми буде кілька економістів, двоє з них із докторатом, а також фахівці з дипломами з соціології. Мій курс був не просто серією добре структурованих лекцій, в якому я з упевненістю пояснював, що сприяло тому, що деякі країни розвивалися швидше, ніж інші, а радше серією запитань з певними гіпотезами і пропозиціями для обговорення. Метою курсу було стимулювати учасників думати, а не тільки запам'ятовувати. Також під час першої лекції я оголосив, що кожен учасник має написати роботу на 20–30 сторінок з описом історії, сучасного стану та майбутніх перспектив розвитку економіки рідної країни і вручити її мені о 8.30 15-го грудня.

Я ставив це завдання і в подальшому протягом шести років. Роботи студентів виявилися справжнім джерелом знання і розуміння. Я зібрав колекцію з дуже хороших робіт про близько 50 країн. На той час уже знав деякі теорії економічного зростання, але, що більш важливо, уявляв сучасний стан та майбутні перспективи різних країн на різних континентах. Важливим уроком для мене стало те, що можна навчитись багато не в бібліотеках, а від людей, навіть від своїх студентів.

У 1967-му я облишив викладати вищезгаданий курс, бо став непокоїтися, що якщо швидке економічне зростання продовжуватиметься за рахунок зловживання природними ресурсами, породжуючи забруднення тощо, довгострокові наслідки для світу будуть дуже серйозні. За рік після цього рішення почав цікавитися Римським Клубом, створеним Ауреліо Печчеї та Александром Кінгом 1968 року в Римі.

Не менш важливим було й те, що вже протягом першого року викладання “Соціології економічного зростання” я багато дізнався про ментальність різних національностей. Приклад: двоє з трьох японців провели останні дві ночі перед датою здачі курсової у шкільній бібліотеці, відшліфували свої роботи, надрукували їх гарною англійською і, звичайно ж, усі троє вручили їх мені точно в призначений час. На відміну від них, один зі слухачів, англієць, випускник Лондонської школи економіки, прийшов до мене і сказав: “Сподіваюсь, ви не будете проти, якщо я здам роботу після Різдвяних свят. Хочу прочитати ще кілька праць, а потім напишу свою”. Я відповів йому дещо цинічно: “Девіде, не хвилюйся. Якщо ти типовий англієць, думаю, що я вже знаю принаймні короткострокові перспективи економічного розвитку твоєї

країни”. І я був правий, бо протягом того десятиліття Італія, яка на його початку мала половину ВВП на душу населення порівняно з Британією, наздогнала її завдяки так званому “італійському диву”.

Японці продемонстрували величезну відданість праці, зразкову самодисципліну та обов’язковість. Коли щось треба було зробити, вони робили, незважаючи на потрібні для цього зусилля. Тому я не був здивований, коли у 1962 р. почалося “японське економічне диво” та тривало майже три десятиліття зі щорічним зростанням у 10 %.

На другому році викладання згаданого курсу я з’ясував, що голови й генеральні директори навіть великих мультинаціональних компаній продумували стратегії та плани розвитку своїх компаній на доволі короткострокову перспективу. Влітку 1962 р. я відвідав “Алкан” у Монреалі, де мав дискусію з Натаніелем Девісом, головою “Алкан Алюмініум Лімітед”. Я запитав його, як довго доволі молода алюмінієва галузь зможе зростати щорічно на 7 %, як це відбувалось у той час. Він здивувався: “Як це, “як довго”? Вона зростатиме в такому ж темпі завжди”. Я сказав: “Нате, завжди — це дуже довгий час. Щорічне зростання на 7 % означатиме збільшення обсягів удвоє кожні 10 років”. Узявши за основу 10 млн тонн алюмінієвої продукції на рік, що приблизно дорівнювало обсягам виробництва в той час, я підрахував перед Натаніелем Девісом, як збільшуватиметься тоннаж зі зростанням у 7 %. Коли дійшов до обсягів 360 млн тонн, які вироблятимуться через 50 років, він зупинив мене, сказавши: “В це не можна повірити. Це неможливо”. Я сказав: “Ось чому я й поставив своє запитання”.

Пан Девіс був інтелігентною, добре освіченою людиною з великим досвідом, яку я дуже поважав. Якраз перед зустріччю я часто робив так зване гіпотетичне моделювання. Наприклад, Японія у 1962 р. оголосила що подвоїть прибутки за сім років (зі щорічним зростанням на 10 %). Я підрахував, яким буде ВВП на душу населення Японії в 2000 році, якщо країна підтримуватиме цей темп зростання. Отримана цифра дорівнювала 300 000 доларів на душу населення. Це, звісно ж, було абсурдним числом. Важко уявити, що б люди робили з такими грошима.

За кілька років до того “Алкан” запустив проект зі збільшення обсягів виробництва у Британській Колумбії, який коштував 550 млн доларів, сміливо припустивши, що попит на алюміній зростатиме на 7 % щорічно. Попит, однак, зменшився, тому ці величезні інвестиції не було виправдано фінансово.

Інший цікавий досвід протягом мого першого року викладання був отриманий зі спостереження, як з’являються лідери груп. На загальний

подив, у тому році таким лідером став Кобіна Агуману-Мруба з Гани. Він був дуже повний, з негарним обличчям, проте мав багато шарму, був мудрий та ще й мав добре почуття гумору. Коли дискусія ставала надто гострою, загрожуючи перерости у конфлікт, він дуже делікатно та з гумором казав кілька слів, нікого не ображаючи, і тон дебатів одразу ж пом'якшувався, а діалог ставав продуктивнішим. Другим лідером став швед Адольф Люндін. У травні 1961 р. ми планували здійснити подорож на стажування до Швеції. Адольф звернувся до доктора Генні й до мене (за 6 місяців після початку викладання у Центрі мене було призначено директором з навчальної частини) і запропонував у разі нашої згоди дати йому три вихідні, щоб поїхати до Швеції та zorganizувати добре стажування. У Швеції Адольф мав зв'язки на найвищому рівні. Він організував найкраще і найприємніше стажування, яке коли-небудь було у студентів Центру. Воно розпочалося на півночі з шахти з видобутку залізної руди у Керуні та продовжилось у південному напрямку з зупинками в найважливіших компаніях, де нас скрізь зустрічало і приймало вище керівництво.

У тій групі 1960/61 рр. було ще кілька багатообіцяючих учасників: Алекс Крауер, швейцарець з компанії “Сіба-Гайгі” (Ciba-Geigy), Нігель Кермоуд із Великобританії з першокласною освітою та знанням світу, Дейвід Мортон з “Північної алюмінієвої компанії”, філіалу “Алкана” у Великобританії. В кінці року я склав список команди вищого керівництва, яке б хотів мати, якби управляв багатомільярдною компанією. Адольф Люндін та інші троє згаданих мною людей були в цьому списку. Кермоуд не продовжив корпоративну кар'єру. Він одружився, лишився у Швейцарії і вирішив працювати у сфері добору персоналу. Алекс Крауер став головою спочатку “Сіба-Гайгі”, потім “Новартіс” (Novartis) і врешті головою UBS, коли той об'єднався з SBS — другим найбільшим банком Швейцарії. Адольф Люндін став чудовим підприємцем. Він створив компанію “Люндін Петролеум”, а також компанії з видобутку золота й міді, інвестував у інші компанії. Він навіть купив кількавідсоткову частку у “Газпромі” (загальна капіталізація в той час становила 400 млрд доларів). Девід Мортон став президентом, а потім головою правління “Алкан Алюмініум Лімітед”. Троє з чотирьох кандидатів у моєму списку зробили навіть кращі кар'єри, ніж я очікував. З усіма я підтримував контакт. З подібних прикладів дійшов висновку, що можна безпомилково оцінити потенціал людей, які продемонстрували свої здібності після 6–8 років професійної діяльності. Пізніше я зрозумів, чому родина Валленберг, яка контролювала так багато

шведських компаній, обирала людей у віці між 32 та 35 роками на пост президента компанії.

Я й надалі вносив зміни у свої навчальні курси і вводив нові. Викладав креативність, шляхи її підвищення за допомогою різних метод, таких як біологічний аналіз, біоніка та креативність груп, синектика. Крім того, я викладав такі курси, як “Середовище міжнародного бізнесу”, “Управління міжнародними операціями”. Після отримання докторського ступеня з економіки перейшов до викладання політології і геополітики. Мої зацікавлення змінювалися від поліпшення ефективності окремих особистостей до ефективності груп, потім до цілих корпорацій, а пізніше — до управління чи радше керування країнами.

Коли я почав викладати у ЦНМ 1960 року, середній вік групи був лише на рік менший за мій. Більшість учасників приїжджали з дружинами. Вони були не тільки моїми студентами — вони ставали нашими друзями. Ми спілкувалися, на вихідні разом їздили кататися на лижах. Коли наприкінці року всі вони поїхали, я і Лені почувалися дуже засмученими, як ніби залишились у Женеві самі без друзів. За якийсь час ми прийняли іншу групу і всі наступні з такою само відкритістю душі й серця. З часом звикли до цього феномену. Зазвичай на другий місяць після початку навчання ми ставали друзями з новими учасниками програм. Коло друзів, з якими спілкувалися, збільшувалося щороку, включаючи кількох, які жили у Женеві, — як швейцарців, так і іноземців.

Як я вже згадував, для отримання диплома слухачі мали написати невелику роботу, як правило, на обрану ними тему. З випуску 1962 р. мені дуже запам’яталася робота, написана Вільямом Кассісом. Він був єгиптянином ліванського походження, власником і керівником середнього бізнесу. У нього не було університетської освіти, проте він багато читав і в групі всі вважали його найосвіченішим. Згідно з правилами Університету Женеви, до складу якого входив Центр, Кассіс не міг отримати диплом ЦНМ, а лише сертифікат про відвідування курсу. Університети дають наукову ступінь відповідно до результатів екзаменів, а не обов’язково за реальні знання. Вільям написав свою роботу на тему: “Що Схід (маючи на увазі комуністичний блок) та Захід можуть зробити для менш розвинених економічно країн”. Фінальним реченням роботи було таке: “Схід і Захід можуть навчити нас, як мати більше. Ні Схід, ні Захід не можуть навчити нас, як бути більшими”. Він мав на увазі — чесно, морально, духовно більшими. Це було глибоке спостереження, яке виявилось пророчим.

З часу відкриття у 1946 р. ЦНМ мав лише одну програму на рік, яка називалася “Міжнародна програма з розвитку менеджменту”, подібну до MBA (магістр бізнес-адміністрування), але з наголосом на розумінні світу. Іноді ми проводили спеціальні семінари для груп менеджерів з “Алкана”, які перебували у Швейцарії. У 1963 році нас відвідав директор з персоналу та соціальних питань компанії Phillips з Айндовена, Нідерланди. На той час “Phillips” мала 250 000 працівників по всьому світу та проводила екстенсивні внутрішні курси з розвитку менеджменту. Цей директор пояснив: “Компанія така велика й успішна, що їй загрозувало те, що виникне відчуття, ніби всі потрібні компанії ідеї треба шукати в самій компанії; однак більшість таких ідей і знань є у зовнішньому світі”. Він запропонував Центру розпочати чотиритижневу міжнародну управлінську програму, на яку “Phillips” направить щонайменше третину слухачів, допоможе знайти інших учасників та виступить фінансовим співспонсором. Він та я мали стати співдиректорами програми, названої “Міжнародна управлінська програма”. Це стало початком непланованої диверсифікації ЦНМ. Ми в подальшому проводили управлінську програму у співпраці з “Phillips”, а потім на їхню пропозицію програма стала стандартною відкритою програмою нашого Центру. “Phillips” лишилася нашим найбільшим корпоративним клієнтом і після додачі ще кількох програм; коли я залишав школу, в нас навчалось 500 слухачів від компанії “Phillips” на різних програмах, включаючи програми для президентів компаній та голів наглядових рад.

На відміну від багатьох інституцій, де тільки професори оцінюють студентів, наші “студенти” також оцінювали професорів і запрошених спікерів. У 1964 р. я став професором з найвищим рейтингом. Це створило певні проблеми. З наближенням часу виходу на пенсію доктору Генні все більше ставало не по собі. У нього було п’ятеро дітей, але всі вони вже виросли, а родинного й соціального життя поза Центром він не мав. Тому ЦНМ фактично став його родиною. Той факт, що мене так високо оцінили, означав, що я зможу успішно його замінити, як він сам запропонував ще 1957 року, проте, вочевидь, він хотів відтягнути свій відхід на пенсію. З обраного заступника та майже сина для нього, можливо підсвідомо, я перетворився на його суперника. Серед людей, які мали відігравати значну роль у виборі наступника, він став розповсюджувати думку, ніби, хоч я і добре викладав, як особистість не підходив для того, щоб мати справу з людьми найвищого рангу в академічних, бізнесових та політичних колах, що так необхідно для директора ЦНМ.

Крім “нейтралізації” мене, він добивався ще однієї мети. Думав, що його понад двадцятирічне директорство вважатимуть дуже ефективним, якщо він зможе його закінчити з таким само бюджетом, з яким розпочав у 1946 р. Він зробив життя викладацького складу таким важким, що кілька людей пішли у відставку і наприкінці 1966 р. у штаті було лише троє людей: він, я і ще один, який не дуже-то і підходив для цієї роботи. Я постійно пропонував потенційних членів викладацького складу, проте він їх ігнорував. І хоч раніше я все робив правильно, тепер доктор Генні змушував мене вважати, що я все роблю не так. Я почувався не найкращим чином і хотів звільнитися. Моя дружина Лені якось змогла мене переконати не робити цього і сказала, що якщо піду у відставку, то визнаю поразку, в той час як всі інші вважали мене дуже успішним як професора та представника Центру.

Попри сподівання доктора Генні залишитись директором 1966 р. наглядова рада ЦНМ, яка досі складалася з кількох високопосадовців з “Алкана”, призначила новим директором Центру француза Жана Іва Айшенбергера з контрактом на чотири роки. Айшенбергер був одним із менеджерів “Алкана”, працював у Африці на високому посту, потім у Франції і його високо цінували в “Алкані”. Він мав чудові організаційні навички, був добре освіченою і, що найважливіше, дуже порядною людиною. Після шести місяців праці за контрактом він сказав мені: “Ти найкраще кваліфікована для цієї роботи людина і саме тебе мали призначити директором. Я залишуся на цій посаді стільки, скільки буде потрібно для того, щоб допомогти тобі її зайняти”.

У 1967 р. на засіданні наглядової ради Айшенбергер сказав, що не залишатиметься на посаді всі чотири роки і що його наступником потрібно призначити мене. Дивовижно, але ключова роль у моєму призначенні належала не Айшенбергеру, а професору Томасу Грейвсу, колишньому заступнику декана Гарвардської бізнес-школи (ГБШ), а в той час декану бізнес-школи IMEDE у Лозанні. Цю школу було створено за допомогою ГБШ на прохання та за сприяння компанії “Нестле” у 1957 р. й вона стала основним прямим конкурентом ЦНМ. На початку 1968 р. Томас Грейвс, який був дуже коректною людиною, написав Діну Дейвіду, колишньому декану ГБШ, президенту Фонду Форда, впливовому члену правління “Алкана”, щось подібного змісту: “Алкан” ще раз шукатиме нового директора ЦНМ, але найкраща для цього людина вже там і її звати Богдан Гаврилишин”. Невдовзі я отримав листа від Діна Дейвіда з запрошенням приїхати на зустріч з ним до Нью-Йорка. Після годинної розмови з цією визначною людиною я був впевнений, що

стану третім директором ЦНМ. У травні 1968 р. мене було офіційно призначено директором, починаючи від 1 жовтня того ж року.

1968-й, звичайно ж, залишиться в історії як рік великих сподівань, але і як рік зруйнованих надій. У В'єтнамі проходили антивоєнні маніфестації. Мартін Лютер Кінг пробивав шлях для більших прав чорношкірих людей та більших свобод для інших. Його вбили. Боббі (Роберт) Кеннеді продовжив вести Америку новим шляхом, розпочатим його братом Джоном, надзвичайно популярним президентом, але його також вбили. Нельсона Манделу, лідера антиапартеїдного руху, заарештували. Було багато студентських рухів у США і студентська революція в Парижі, які спричинили розрив стосунків між двома поколіннями, але змусили багато чого передумати. Також була чудова “празька весна”, а потім brutальний радянський напад на Чехословаччину в серпні 1968-го.

Особисто для мене 1968-й був дуже насичений подіями. Жан Ів Айшенбергер підштовхнув додати ще одну програму до нашого портфолію, тому ми збудували тимчасовий павільйон та оголосили про початок 10-тижневої “Міжнародної підвищеної програми з менеджменту” (МППМ) у травні. Класну кімнату в павільйоні спланував Макс Детвілер, який був заступником директора з адміністрації. Проїшло чотири десятиліття — павільйон усе ще стоїть, а класна кімната в ньому лишається однією з найкращих аудиторій світу з точку зору естетики, комфорту та акустики, а також із чудовим оточенням зовні.

Я пригадую співбесіди з кандидатами на МППМ. Одним з них був Пер Гілленгаммар, елегантний швед, перший віце-президент “Скандії” — найбільшої страхової компанії Скандинавії. Він був дуже прямолінійний. Сказав: “МППМ для мене на другому місці. Я хотів піти на подібну програму в Гарвардську школу, але там існує вікове обмеження у 35 років, а мені тільки 33. Якщо ви мене приймете, я навчатимусь у вас на МППМ”. Після п'яти хвилин розмови з Пером я вже був у такому захопленні, що ладен був сам платити йому за участь у програмі. Роком пізніше, будучи впевненим у помилці, якої припустилася ГБШ з Гілленгаммаром, я переконав своїх колег прийняти на МППМ Євгенію Рейса Кларіона, 26-річного віце-президента сімейної компанії в Мексиці, який вже відповідав за спорудження заводу з виробництва сталі. Я прийняв його за однієї умови — якщо його майбутні колеги по програмі приймуть його як члена групи, він зможе продовжити навчання, якщо ні — повернеться назад до Мексики після першого



З Пером Гілленгаммаром. Червень 1968 р.

тижня навчання. Після закінчення МППМ Євгеніо став президентом компанії, швидко розвинув її і став одним з бізнес-лідерів міжнародного рівня.

У перші дні першої МППМ я давав лекцію, як формувати корпоративну стратегію. Щойно прочитав книгу про корпоративну стратегію, написану професором з менеджменту Школи промислового управління Карнегі Меллом Ігорем Ансоффом. Я також знав, як Альфред Слоун, президент “Дженерал Моторс”, сформулював стратегію своєї компанії ще на початку 20-х років. Тому легко почувався, викладаючи цей предмет. Я пояснив, що корпорація повинна мати: місію, мету, стратегію, розуміючи під тим

вибір, що продукувати, для яких ринків і куди спрямовувати інвестиції. Раптово Пер Гілленгаммар підняв руку і запитав: “Якою є ваша стратегія?”

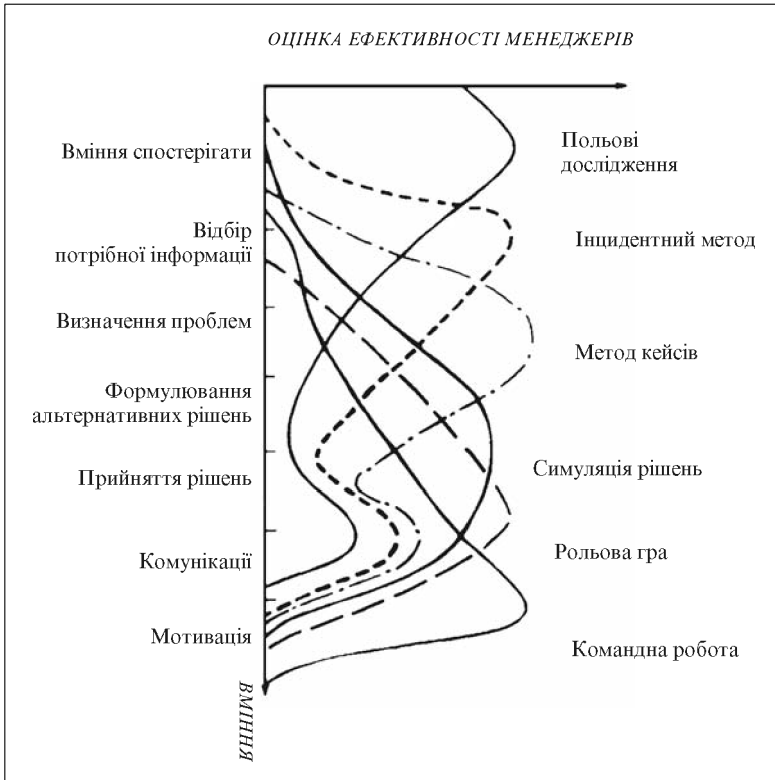
Я спитав: “Чия? ЦНМ?” Я був схоплений зненацька. Здавалося, у мене під ногами земля провалилась. Вагаючись, відповів: “Центр має місію: робити менеджерів більш професійними та готувати їх до роботи на міжнародному рівні”.

Пер наполягав: “А як щодо стратегії?”

Я відповів: “Так, дивно, що цей інститут з менеджменту існував два десятиріччя без визначення своєї стратегії. Я зараз припиню лекцію, розділю вас на дві групи й дам завдання до кінця дня спробувати сформулювати стратегію для ЦНМ. Ми обговоримо ваші пропозиції в кінці дня і якщо вони будуть цікавими, я попрацюю над ними й презентую їх на засіданні наглядової ради 1 жовтня, коли стану директором Центру”.

Слухачі взяли за це завдання з ентузіазмом. Вони виступили з пропозиціями щодо того, які нові програми потрібно додати до небагатьох наявних, чого та як ми маємо навчати на них. Цей досвід допоміг мені зрозуміти, що бути відкритим зі слухачами, дослухатися до них і





залучати до формування майбутнього інституту дуже корисно. Не менш важливим був результат. Після закінчення програми я дещо опрацював, поговорив з викладачами, сказавши, що ми повинні чітко відповісти на три запитання: чого маємо навчати, кого і як. Пізніше підготував презентацію чотирирічної стратегії розвитку ЦНМ для членів наглядової ради. Ключові елементи стратегії: мати програми для людей трьох різних рівнів ієрархії прийняття рішень — стратегічного, адміністративного й операційного та функціональні програми, такі як маркетинг, фінанси, продукція тощо, також для людей трьох рівнів прийняття рішень (див. графік). Запропонована стратегія була швидко сприйнята членами наглядової ради Центру під час першого засідання зі мною на посаді директора. Протягом наступних чотирьох років ми додали нові програми до нашого портфолію, вдсятеро помножили прибутки від плати за навчання, зменшили дотації “Алкана” з 80 % до менше ніж 40 %. Також ми отримали трирічний грант у розмірі 250 000 доларів від “Фундації Форда” на розвиток “Програми бізнес-партнерства”.



Лекція для наглядової ради, МІМ–Женева

Дуже важливою складовою розвитку ЦНМ стала зміна складу наглядової ради. До 1968 р. вона складалася з чотирьох топ-менеджерів “Алкана”, один з яких постійно перебував у Женеві. Лише один з них добре знався на розвитку менеджменту і мав особистий міжнародний авторитет. Протягом кількох наступних років кількість членів ради було розширено до шістнадцяти, в ній компанію “Алкан” представляв лише її президент. Серед членів ради були Ауреліо Печчеї, Сабуро Окіта й інші відомі люди з Азії, США, Латинської Америки та кількох європейських країн. Головою наглядової ради став Моріс Стронг, виняткова особистість, канадійський підприємець і колишній заступник Генерального секретаря Об’єднаних Націй, президент нафтової компанії “Петро–Канада”, який пізніше як Генеральний секретар організував велику конференцію ООН з питань довкілля та розвитку (Світовий Самміт) Ріо-де-Жанейро 1992 року. Він став першим виконавчим директором Програми розвитку Об’єднаних Націй.

Ми запровадили систему, за якої наглядова рада обиратиме нових членів чи переобиратиме наявних на період у два роки, з максимальним строком перебування у раді шість років. Це була впливова група людей, дуже цілісна, з гарними зв’язками та багатьма оригінальними ідеями. Всі вони були чи потім ставали моїми особистими друзями, коли пра-

цювали у раді. Вони підтримували мене як директора, проте якби я зробив щось всупереч інтересам Центру, вони б відкрито й гостро це розкритикували.

Основним досягненням ранніх років мого директорства було створення “Мережі бізнес-партнерства”, якої не було у жодній школи з менеджменту. До програми партнерства нам вдалося залучити 50 дуже важливих компаній з усього світу. Кожна компанія робила членський внесок. Частина цих грошей ми використовували для розширення дослідницької частини та публікацій, а залишок спрямовувався на організацію щорічного одноденного семінару з обміну досвідом для управлінців вищого рангу усіх компаній-учасниць, дводенну сесію для людей зі стратегічного планування, а також окремо для менеджерів з розвитку персоналу. З останньою групою ми обговорювали, що можуть вивчати менеджери з фаху, чого їм потрібно навчати на внутрішніх програмах компаній і з якою метою направляти до інститутів з менеджменту та бізнес-шкіл. Ми здійснили окремі візити до кожної компанії для обговорення того, які кандидати мають приходити на кожну з програм ЦНМ, а також порекомендували, кого потрібно направляти до інших шкіл. Наприклад, якщо планували розвиток міжнародної кар’єри, ми рекомендували їм відправляти людей до ЦНМ, IMEDE в Лозанні чи до INSEAD у Фонтельбю у Франції. Тих, хто планував працювати у США, краще було направити до однієї з американських шкіл. Бізнес-партнерство справді було програмою співробітництва. Компанії-учасники не тільки могли, а й вносили пропозиції, на які теми ми повинні робити дослідження для отримання нових знань, радили, які нові програми треба запускати та інше.

Ми також приготували презентацію про ЦНМ трьома мовами: англійською, французькою та німецькою. Вона містила філософію Центру стосовно менеджерської освіти з поясненнями, чого ми навчаємо на різних програмах та, що найважливіше, які методи використовуємо для навчання, формування світогляду і практичних вмінь. Кожний член викладацького колективу мав уміти зробити таку презентацію будь-якою згаданою мовою на свій вибір. Це було дуже корисно й для внутрішнього вжитку, бо ми мали спільну філософію і співпрацю в тому, чого і як навчали, а також для зовнішнього вжитку — для пошуку нових компаній-клієнтів, набору команд від однієї компанії на ту саму програму. Компанії були вражені чіткою філософією, візією та стратегією інституту. Це стало значною перевагою інституту в його майбутньому розвитку.

Завершальним етапом першої МППМ стала поїздка на стажування до Праги у липні 1968 р. Із засобів інформації ми знали про “празьку весну” під проводом словака на прізвище Дубчек. Одразу ж після приїзду до Праги ми відчули, що означала “празька весна”: обличчя людей були “відкритими”, багато хто всміхався й мав піднесений настрій. Цілою групою ми пішли до ресторану під великим годинником біля центру міста. Люди за столами розмовляли, а за одним навіть почали співати “Прага прекрасна”. Скоро всі в ресторані співали, ми теж підспівували мелодію. Люди піднімались, обнімали одне одного за плечі, продовжуючи співи, а потім запросили і нас. Настрій був справді чудовий.

Іншою демонстрацією соціально-політичного клімату Чехословаччини став візит і дискусія з міністром освіти паном Кадлецом. Він привітав нас та замість довгої промови про освітні досягнення, як зробив би двома місяцями раніше, сказав: “Я прочитав список учасників. Знаю хто ви і звідки. Я бачу, що ви пройшли через 19 різних систем освіти. Поставте себе на моє місце, уявіть, що ви можете створити ідеальну, на вашу думку, освітню систему й скажіть, що я маю робити”. Принаймні кількох учасників не потрібно було просити двічі, вони одразу почали пропонувати щось міністру. Потім була жвава дискусія, а потім міністр запросив нас на ланч для продовження розмови. Я бував у Празі кілька разів раніше, навіть відвідав ректора Карлового Університету. Те, що робив з нами міністр освіти, здавалося мені неймовірним. Вперше у своєму житті я зрозумів, що означало політичне й соціальне відродження. На жаль, рівно через місяць, 21-го серпня, радянські танки в’їхали в Прагу, зруйнувавши те, що здавалось прекрасною мрією.

Частина III

## **ЗАЛИШАЮСЬ УКРАЇНЦЕМ**

### **Розправляючи крила**

Того ж літа я взяв участь у ще одній цікавій події, цього разу в Римі. Це суттєво вплинуло на мою подальшу працю. Я давав лекції у так званому “Університеті для молодих президентів”. 500 членів Організації молодих президентів зі своїми дружинами зібралися в Римі й проводили там тиждень, протягом якого щодня відбувалось п’ять чи шість паралельних сесій на різноманітні теми. Учасники обирали ті сесії, які здавалися їм найцікавішими. Серед інших спікерів були доктор Отто фон Габсбург та Ауреліо Печчеї, обидва видатні особистості. Мені пощастило зустріти їх обох.

Коли я згадав доктору фон Габсбургу, що я українець, він одразу запитав: “З Галичини?” і коли я кивнув, сказав: “Я так багато знаю про цю частину світу. Мій батько служив кадетом у Коломиї в Карпатах. Він часто згадував Коломию та весь регіон з великою теплотою. Я навіть задумався — що в нього там сталося, що він має такі теплі спогади”. Ми одразу ж потоваришували. Доктор фон Габсбург був надзвичайно освічений, дуже добре володів шістьма мовами, був відмінним журналістом, писав чудові статті про різні країни, в яких бував раніше і знав зі свого досвіду. Я запросив його приїхати до ЦНМ та дати кілька лекцій, що він і робив багато років підряд. Його вважали одним з найкращих запрошених лекторів серед усіх, хто колись до нас приїжджав. Пам’ятаю, як він колись сказав: “Король Хуан Карлос добре попрацює для політичної трансформації Іспанії. Він не настільки розумний, а я це знаю, бо він



З доктором Отто фон Габсбургом під час лекції для «Університету молодих президентів». Рим, липень 1968 р.

Він говорив, що ми живемо за рахунок тонкої оболонки біосфери, яка оточує землю: повітря, води, землі та мінералів у ній. Зі значним збільшенням населення та швидким розвитком технологій ми надто швидко вичерпуємо біосферу. Ми використовуємо природні ресурси, які не відновлюються, забруднюємо повітря, воду та ґрунт. Він підкреслив, що нам або потрібно змінити те, що і як роблять деякі люди та підприємства, або за якийсь час ми зіткнемося з дуже серйозними проблемами, можливо, навіть зі справжньою катастрофою. Мене захопила розповідь Печчеї. Цей промисловець, який спорудив великі фабрики в кількох країнах, серед яких Аргентина та Китай, немолодий, проте ще дуже привабливий чоловік з хвилястим сивим волоссям, говорив про загрозливі проблеми в м'якому тоні та з добрим виразом в очах. Він вразив мене як справжній гуманіст, ким справді був. Він також став моїм добрим приятелем, проте я більше вважав його ідеологічним патріархом, аніж другом. Саме цього літа в Римі Ауреліо Печчеї разом з доктором Александром Кінгом, шотландцем, в той час директором технологічного департаменту Організації економічної кооперації та розвитку, в присутності кількох інших людей створили Римський Клуб.

У серпні того ж року з Лені й нашими дітьми — 13-річним Лесиком, 11-річною Тусею та 9-річною Тіною поїхали машиною до Греції на двотижневу відпустку. Ми перетнули Альпи і потрапили до Італії,

---

<sup>8</sup> Перший прем'єр-міністр Іспанії, обраний демократичним шляхом після диктатури Франко.

мій родич, щоб спробувати зробити це власноруч, але він достатньо мудрий, щоб обрати для цього правильних людей". Пізніше я зустрічав Адольфо Суареса і Гонсалеса<sup>8</sup> та нещодавно мав можливість поговорити з королем Хуаном Карлосом II і пересвідчився, що Отто фон Габсбург був повністю правий.

Після зустрічі з Отто фон Габсбургом я пішов послушати лекцію Ауреліо Печчеї.

поїхали на південь, відвідали Помпеї, повернули на північ і потім через Трієст поїхали вздовж Далматійського узбережжя Югославії. Ми проїхали через Дубровнік, провівши ніч у маленькому готелі “Свет Стефан”, що повністю займав невеличкий острів, після чого повернулися на узбережжя, щоб відвідати Сараєво. Це місто цікавило нас із двох причин: там у 1913 р. було вбито принца фон Габсбурга і це стало причиною Першої світової війни, а також ми хотіли побачити мусульманських слов’ян, тобто християн слов’янського походження, здебільшого сербів, яких на вернули до Ісламу протягом 500 років панування турків. Вони говорили з нами сербсько-хорватською, але жінки були вдягнені та виглядали дуже по-мусульманськи. Ми також відвідали колишній гарем. Після того проїхали Македонію без жодних яскравих вражень про Скоп’є.

Коли пізно ввечері ми перетнули грецький кордон, то побачили яскравий неоновий показник “Готель Мангеттен”. Дуже втомлені, ми увійшли і спитали, чи є в них кімнати для нас. Відповідь була така: “Ми маємо одну велику кімнату, де ви всі зможете розміститись. Це коштуватиме вам 1 долар за людину”. Коли я згадав п’ятизірковий готель в Нью-Йорку в районі Мангеттену, де я вже бував, мене шокувала занедбаність цього “Мангеттену” та низькі ціни. Ми заспокоїлись, коли побачили, що ліжка були досить зручні з абсолютно чистою та випрасуваною постільною білизною. Ми пригадали, що багато разів зупинялись поблизу маленьких хатинок біля доріг у Хорватії і завжди отримували дуже смачну свіжу їжу також за дуже низькими цінами. Всю дорогу наші діти співали привітальну пісню. Вони знали, що мене призначили директором ЦНМ, були самі щасливі з цього і хотіли, щоб я також почувався щасливим. Тіна, наймолодша дочка, сиділа за мною і масажувала мені плечі, щоб хоч якось зняти втому під час такої довгої подорожі за кермом.

Ми далі їхали по Греції до нашого пункту призначення — до пляжу “Гідра” (“Hydra beach”), де побачили частково лазурну, частково темно-синю морську воду. Ми зупинились у невеличкому білому будиночку серед оливкових дерев, проте обідали та вечеряли у ресторані готелю. Більшість часу проводили на пляжі, плаваючи та граючись у воді, незважаючи на медуз. Ми здійснили екскурсію на острів “Гідра”, проїхалися дуже вузькими вулицями на віслюках, поспостерігали за людьми у барах біля маленького порту. Що нас здивувало найбільше, то це як більшість грецьких батьків ставилися до своїх дітей на пляжі “Гідра”. Ті грецькі туристи, мабуть, були заможні, бо з ними були няні, які піклувалися дітьми, самі ж вони приділяли дітям мало часу, а якщо й приділяли,



На острові Гідра. Греція, серпень 1968 р.

то були з ними надто різкі. Навіть наші діти це помітили.

Наші враження про Грецію та греків дуже змінились, коли за кілька років нас запросили на весілля двох моїх студентів: Константіна Ангелопулоса та Анни Марії Папандракополю. Константін був сином сталевого магната, а Анна Марія — дочкою міністра закордонних справ Греції. Вони закохалися під час навчання у ЦНМ у 1970–1971 рр., попросили благословення у мене та Лені, а пізніше запросили нас на весілля до Афін (покривши всі наші витрати). Це було красиве весілля з радісною церковною церемонією. Завдяки цій церемонії я ще краще зрозумів, чому князь Київської Русі у 988 р.

прийняв Християнство від Константинополя, а не від Риму. Церква у бароковому стилі була дуже яскрава, а служба радісна й красива. Була ще інша річ, яка зробила наше перебування в Афінах таким пам'ятним. Це був нічний клуб, де замість танців напівголених жінок ми почули багато музики “Сіртакі”, побачили й почули Ніну Москурі, яка співала у своєму неповторному стилі, що й зробило її такою популярною в Європі протягом кількох десятиліть.

Повертаючись до Женеви, ми перетнули Адріатичне море на кораблі, висадились у Барі в Італії і раннім вечором поїхали далі на північ машиною. За кілька кілометрів від Барі наші діти побачили ресторанчик і заявили, що хочуть їсти. Я всім замовив по піці. Це була найсмачніша піца, яку кожен з нас колись куштував. Всі ми досі її пам'ятаємо, хоча японська темпура, китайське курча з мигдалем та, звісно ж, українські вареники тепер перебувають набагато вище піци у списку наших улюблених кулінарних страв.

Ще до того, як став директором ЦНМ, я займався різною діяльністю поза інститутом, подорожував, читав лекції, головував на конференціях, давав поради, був консультантом. Після 1968 р. така діяльність



значно розширилась. Я більше подорожував та займався справами, які не були напряму пов'язані з інститутом, проте певним чином допомагали йому. На відміну від деяких деканів американських бізнес-шкіл, які часто приходять з високих посад у компаніях і чие головне завдання збирати кошти для своїх шкіл, я був більше інтелектуальним лідером, аніж адміністратором. Я впроваджував нові курси, нові ідеї і в такий спосіб був ніби прапором для ЦНМ, хоча б де був і хоч би що робив. Моя діяльність поза інститутом підвищувала престиж школи.

Коли я став директором, одним з моїх перших завдань було найняти нових викладачів, щоб упоратися з більшою кількістю програм та запроваджувати нові, для яких були потрібні нові кваліфікації. Викладацький склад стрімко розширився, але у відповідності до того самого правила, яке я застосовував до учасників будь-якої програми: не більше 10 % кожної національності. Це правило я застосовував і до членів наглядової ради, яка з чотирьох топ-менеджерів “Алкана” трансформувалася на групу із зазвичай шістнадцятьма відомими людьми з різних континентів. На моє переконання, ці правила були єдиним способом упевнитись, що ми не вживали практику лише однієї країни як стандарт для порівняння, якщо школа була справді міжнародною.

Одним із членів колективу, якого тепер знає багато людей, був Клаус Шваб, президент Світового економічного форуму. Я не шукав його. Він сам знайшов наш інститут. У той час він працював на “Ешер Вісс Компані” (Escher Wyss Company). Клаус Шваб написав мені листа, зазначивши, що хотів би працювати у ЦНМ, і додав своє резюме, яке підтверджувало його блискучу освіту: Політехніка у Цюріху, Массачусетський інститут технологій, Гарвард. Я відповів та запросив його на співбесіду. Першим моїм запитанням було: “Чому ви хочете працювати у ЦНМ?” Він відповів: “Тому що хочу писати книгу”.

Я мав пояснити йому, що для отримання платні потрібно буде її заробити і він не зможе цього робити, якщо тільки писатиме книгу. Основним способом заробляти платню в нашому інституті було викладання. Я запитав, чи колись він викладав. Він відповів: “Ні”. — Я продовжив: “Чи зможете ви знайти щось цікаве та добре це викладати?” — Без вагань він відповів: “Так, зможу”.

Тоді я сказав йому, що він має двадцять хвилин для підготовки 15-хвилинної лекції, яку буду слухати я та ще двоє викладачів. Якщо ми вважатимемо, що він має потенціал стати хорошим викладачем, тоді я одразу ж візьму його на працю. Він дав лекцію про “Ешер Вісс”, розповівши про стратегію компанії. Було очевидно, що він може струк-

турувати свої ідеї, презентувати їх у правильній послідовності й чітко говорити, використовуючи свою дещо особливу англійську. Було також видно, що він впевнений у собі й не тремтітиме перед аудиторією. Я одразу ж прийняв його на працю. Невдовзі він став викладати курс “Формування стратегії”. Його добре сприйняли, особливо слухачі однорічної програми.

У 1969 р. ми почали думати, як відзначити 25-річний ювілей створення ЦНМ, що мав відбутись через рік. Окрім самого святкування, я хотів відвідати президента Конфедерації та подякувати йому за те, що Центр так добре працює як міжнародна інституція саме тому, що розташований на території Швейцарії у дуже міжнародному місті Женева. З наближенням ювілею я запитав у свого заступника, швейцарця Макса Детвілера, як можна було б влаштувати зустріч з президентом Швейцарської Конфедерації. Він сказав: “Напишіть йому листа”. — “Що я маю написати?” — “Просто напишіть, чому хочете його бачити”.

Я продиктував короткого листа, не особливо сподіваючись на відповідь. За три дні моя секретарка вбігла до офісу і з хвилюванням промовила: “Секретарка президента Тшуді на телефоні й запитує, чи наступної середи о 15.00 вам буде зручно побачитись із президентом?”

Коли прийшов той день, я поїхав до Берна. Дещо поблукав поки знайшов, де розташований офіс президента Швейцарської Конфедерації. Я підійшов до відкритих воріт, біля яких мене зустрів з виду неозброєний охоронець. Показав йому листа, що підтверджував мою зустріч з президентом, і охоронець просто сказав: “Він на третьому поверсі”. Я піднявся на третій поверх і запитав чоловіка, який саме проходив коридором, де офіс президента Тшуді. Чоловік сказав: “Він у кімнаті 322”. — Я запитав: “То що мені робити?” — Він відповів дещо іронічно, змусивши мене зніяковіти: “Постукайте в двері”.

Коли я так і зробив, почув голос: “Заходьте!” Президент, який там був, піднявся, потиснув мені руку і представив свого радника з питань науки та освіти. Між нами відбулась дуже неформальна, навіть дружня розмова, яка тривала 45 хвилин. Я був спантеличений. Хіба можна уявити візит до президента будь-якої країни без жодних перевірок та протоколів? Тільки тоді я зрозумів, що таке пряма швейцарська демократія, як керують країною, якими людьми є сім федеральних радників (в інших країнах їх називали б міністрами), один з яких протягом року виконував функції президента країни. Всі вони мали досить обмежені

повноваження у прийнятті рішень, працювали колегіально, в консенсусі, зазвичай походили з чотирьох різних партій, мали скромні зарплати, приїжджали на роботу на малих “фольксвагенах” чи на велосипедах. Раз на рік без жодної охорони вони вирушали у дводенну подорож до кантону, з якого походив тогорічний президент. Коли роками пізніше я говорив з президентом Куртом Фурглером, я спитав: “Під час цієї щорічної подорожі хтось може вбити всіх сімох радників. Чи це щось змінить?” Він емоційно, але з нотою гумору, відповів: “Звичайно. Для родин цих семи радників”.

Після зустрічі з президентом Тшуді я спитав його секретарку, чи можу подзвонити до іншого федерального радника Роджера Бонвена. Я зустрів його влітку 1962 р., коли ми були на відпустці в шале доктора Пола Генні у Шалон-сюр-Сон. Бонвен був свояком доктора. Якимось побачив, що доктор Генні піднімається крутою вузькою гірською доріжкою до шале, а за ним іде чоловік у похідному одязі з рюкзаком на плечах. Доктор Генні представив чоловіка як Роджера Бонвена, сказавши, що той в рюкзаку несе радіо, яке нам знадобиться під час відпустки. Як я з’ясував пізніше, у грудні 1961 р. Бонвена було обрано на чотирирічний строк на посаду федерального радника і він почав працювати у січні 1962-го.

Я подзвонив секретарці Бонвена з офісу Тшуді й сказав, що мав щойно зустріч з президентом Тшуді і в разі можливості хотів би зайти до радника Бонвена привітатись. Вона відповіла, що радник Бонвен зараз у парламенті, але повернеться за 10 хвилин, тому я можу прийти і почекати на нього. Це ще збільшило моє здивування і ще ясніше показало, хто і як керує Швейцарією. Роками пізніше це дозволило мені написати статтю до американської газети про пряму швейцарську демократію під назвою “Швейцарія, федерація без верху” (Switzerland, a Topless Federation). Я був упевнений, що принаймні чоловіки прочитають статтю з такою спокусливою назвою, хоч дехто, можливо, розчарується її змістом.

Коли наприкінці 1969 р. ми почали готувати велике святкування 25-ліття інституту, Клаус Шваб дуже активно залучався до обговорення. В певний момент він запропонував замість стандартної події з промовама та вечерею організувати визначну навчальну подію. Він згадав, що у Східній Швейцарії, в Давосі — на знаному лижному курорті, є добре влаштований зал, де проводиться багато конференцій. Він запропонував організувати двотижневий симпозіум з менеджменту для близько 500 топ-менеджерів і назвати це “Європейським форумом з

менеджменту”. Дехто з колег дуже непокоївся щодо нашої спроможності організувати таку подію, а також щодо пов’язаного з цим серйозного фінансового ризику. Клаус поїхав на кілька днів і, повернувшись, сказав, що голова компанії “Ешер Вісс” дасть мільйон швейцарських франків у разі виникнення фінансових труднощів. Я погодився на організацію запропонованої події.

Враховуючи те, що ідея належала Клаусу, я був впевнений, що він зможе організувати конференцію, тому надав йому офіс у павільйоні та призначив одну з досвічених секретарок. Разом вони працювали дуже ефективно. Клаус попросив дати йому письмовий дозвіл використовувати ім’я ЦНМ у будь-який необхідний для організації симпозиуму спосіб. Він виконував більшу частину роботи, потрібної для підготовки заходу. В той час такі події не були звичними. Клаус підготував програму та розклад симпозиуму з лекціями і дискусіями зранку та кількогадинною перервою, під час якої багато учасників могли показатися на лижах. Симпозиум мав продовжуватися після обіду та ввечері, включаючи робочі сесії, вечері, іноді з розвагами, такими як, наприклад, запрошення Жільбера Беко, французького співака, знаного як “людина у 100 тисяч вольт”. Запланована програма добре просувалася й усі побоювання частини викладацького складу ЦНМ, що високопосадовці під благовидним виправданням участі в освітній події прийдуть на курорт, виявилися зайвими. Симпозиум розпочався у січні 1971 р. з 500 платними учасниками. Я відкрив конференцію, проводив сесії. Першим доповідачем був американський професор канадського походження Джон Гелбрейт, знаний автор багатьох бестселерів з економіки, радник американських президентів, а пізніше посол.

На цьому першому симпозиумі більшість доповідачів були професори, кілька позаштатних викладачів ЦНМ, а також інші — з різних університетів та інституцій. Ми були раді гарному початку. Успіх, навіть фінансовий, був забезпечений.

Враховуючи успіх події та сумніви кількох членів нашого викладацького складу щодо доцільності проведення подібних заходів нашою інституцією, Клаус вирішив створити фундацію під назвою “Європейський форум з менеджменту” (ЄФМ), щоб організувати щорічну конференцію у Давосі цілком незалежно від ЦНМ. Він продовжував викладання свого курсу в Центрі наступні два роки, потім його було призначено професором на факультеті економіки та соціальних наук Університету Женеви. Також він продовжував проводити і вдосконалювати симпозиум. За кілька років змінив назву фундації і симпозиуму

на “Світовий економічний форум” (СЕФ), який відтоді приваблює до 2500 осіб, серед яких багато знаних голів найбільших корпорацій, президентів та прем’єр-міністрів країн, які виступають як головні доповідачі. Подібні заходи проходять в окремих країнах та цілих регіонах, започатковано видавничі й інші проекти. Конференція в Давосі стала найважливішою світовою неурядовою подією не тільки для бізнесменів і топ-менеджерів, а й для ключових політичних лідерів. Я залишився у нормальних стосунках з Клаусом, бо цінував його виняткові здібності до концептуалізації, планування та виконання. Я побував на ряді симпозіумів, особливо коли запрошували президентів чи прем’єр-міністрів України. Найприємнішою річчю стало те, що Клаус і його дружина Гільде прийшли на святкування мого 80-річчя, організованого колишніми викладачами ЦНМ, на якому Клаус щиро сказав, що дуже мене поважає і навчився від мене багатьох речей.

У відповідь на студентську революцію в Парижі у 1968 р. було створено ще один важливий симпозіум, який почав працювати у травні 1971-го в Університеті Св. Галла (St. Gallen), Швейцарія. За організацією та проведенням він дуже відрізнявся від давоського. Метою цього симпозіуму було побудувати міст між двома поколіннями: студентами та головами корпорацій. Вольфганг Шюрер, випускник Університету Св. Галла та голова невеликої консалтингової компанії, створив студентський організаційний комітет з кількома десятками членів. Комітет розділили на кілька груп з різними функціями. Одна мала допомогти спланувати триденну програму, вислати запрошення для доповідачів та учасників симпозіуму. Інша група мала приймати спікерів та організувати їхній трансфер з аеропорту Цюриха до Св. Галла. Ще інша була відповідальна за реєстрацію та інформацію; остання ж група працювала офіціантами й офіціантками під час перерв та обідів.

Університет Св. Галла — дуже консервативний, він спеціалізується на економіці, бізнесі та праві. Більшість студентів походять із заможних родин, багато хто з німецькомовних країн. Багато з них удома звикли мати домашню обслугу та водіїв. Під час симпозіуму студенти самі повинні були працювати водіями та офіціантами. У Вольфганга Шюрера був великий список контактів й він міг запрошувати дуже поважних осіб як спікерів: професорів, бізнес-лідерів, голів уряду та міжнародних організацій. Там було 600 бізнес-учасників, які платили значні кошти, що дозволяло організаторам запрошувати 400 студентів з різних країн взяти участь безплатно. Те, що симпозіум став зустріччю



26-й симпозиум в Університеті Св. Галла. Швейцарія, Травень 1996 р.

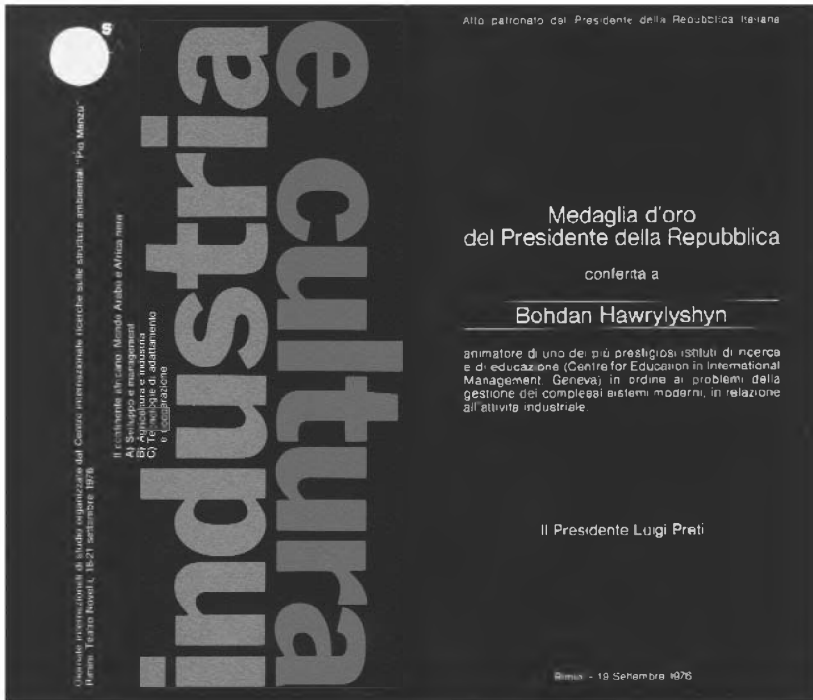
двох генерацій і що студенти займались його організацією, було його унікальними ознаками.

На перші два симпозиуми, де кожен день вели різні люди, мене запросили виступити з короткими промовами та провести дискусії. На третій симпозиум запросили вести один день, а з наступного року і впродовж 24 років підряд запрошували головувати протягом усіх трьох днів симпозиуму. Лекції, доповіді й дискусії проводилися німецькою, французькою та англійською мовами з синхронним перекладом. Саме на цьому симпозиумі я познайомився, будучи головою, з рядом виняткових особистостей з усіх континентів. Це надзвичайно допомогло мені в усій моїй подальшій праці.

Як голова я зробив дві речі, які створили особливу атмосферу. До VIP-персон ставився так само, як і до інших учасників та студентів. Це було дуже корисно студентам, адже таким чином вони могли навіть ставити провокаційні запитання, вступати у дискусії з бізнесменами чи спікерами під час перерв на каву, обідів та вечері. Я також підсумовував усі доповіді на пленарних засіданнях, яких було близько 20, одразу ж після останнього доповідача. Я вибирав три речення чи ідеї з виступу кожного доповідача в такий спосіб, що здавалося, що існував зв'язок між усіма різним темами пленарних засідань. Це добре сприйняли, бо учасники побачили симпозиум як одне ціле, а не як серію різноманітних лекцій. З мого боку це потребувало значної концентрації уваги, енергії



Міністр Редіні вручає Золоту Медаль Італійської Республіки Б. Гаврилишну.  
18.09.1976 р.



Посвідчення про нагородження Б. Гаврилишина Золотою Медаллю Італійської Республіки

та навіть певної відваги, щоб скоротити кожен з 20 півгодинних лекцій до трьох ідей і зробити підсумок усіх виступів за двадцять хвилин.

У 70-х я ставав усе більше затребуваний як лектор, радник, консультант і далі розправляв крила. Що мені більше всього подобалося, то це модерація семінарів з філософії в Інституті гуманістичних студій в Аспені, Колорадо. Інститут було створено американським філософом Мортімером Джеромом Адлером, експертом з праць Арістотеля. Головою правління інституту був Роберт О. Андерсон, успішний бізнесмен, голова нафтової компанії “Атлантик Річфілд”, а президентом інституту — Джозеф Е. Слейтер. Джозеф (Джов) Слейтер відіграв важливу роль у відбудові Німеччини після Другої світової війни, мав широкі знання й досвід і, маючи економічну освіту, був ще й справжнім гуманістом.

Багато років я був модератором двотижневих семінарів для управлінців. Структура семінарів була така: зараховувалося 24 учасники, більшість з яких — керівники компаній найвищої ланки, кілька високопоставлених державних службовців, кілька академіків та іноді лідери профспілок. У нас були різноманітні теми для обговорення на семінарах і близько 50 сторінок матеріалів до кожної теми, вибраних із праць різних авторів: китайські та грецькі філософи, філософи грецького ренесансу, а також сучасніші автори, такі як Джон Лок, Карл Маркс, Махатма К. Ганді. Читати можна було після обіду чи ввечері, а обговорення прочитаного відбувалося щоранку протягом чотирьох годин за круглим столом.

Не було жодних лекцій. Учасники починали коментувати прочитане. Моїм завданням було зробити так, щоб вони реагували на ідеї інших учасників, а не тільки на ідеї з прочитаного. Наприкінці кожної сесії я підсумовував ранкові дебати таким чином, щоб показати, який внесок зробили різні учасники до так званої архітектури чи системи ідей, не висновки, а збірку взаємопов'язаних думок. Мені подобалось давати лекції, головувати на конференціях чи зустрічах, проте виступати в ролі модератора імпонувало найбільше, тому що це був дуже демократичний процес. Лекції — автократичний процес. Ви виголошуєте кілька ідей і певним чином намагаєтесь нав'язати їх аудиторії, навіть якщо люди й можуть ставити запитання чи сперечатися з вами після лекції. Головування на конференціях теж досить автократичне, коли доповідачем нав'язується певна дисципліна і примається рішення, кому надати слово для коментарів чи запитань, а кому ні. Будучи ж модера-



тором, людина лише допомагає учасникам виразити їхні погляди, а потім краще зрозуміти важливість поглядів інших учасників. Підсумки допомагають слухачам також зрозуміти, наскільки їхні думки відповідають дебатам.

За допомогою праці в Аспені я не тільки пізнав ключові ідеї багатьох філософів, політично-наукових філософів та видатних письменників, а й познайомився з ціка-



Діти Туся, Лесик і Тіна. Аспен, Колорадо, 1978 р.

вими людьми серед учасників, декотрі з яких займали дуже високі посади. Пригадую, як на другий день обговорення теми “Особистість та суспільство” ми почали говорити про нацистську Німеччину. Панувала атмосфера відкритості. Раптом один американець, який виріс у Німеччині, сказав: “Я був членом молодіжного гітлерівського руху і, згадуючи, який політичний контекст був тоді в Німеччині, не думаю, що робив щось погане”. Всі заціпеніли та на мить запанувала тиша. Ситуацію врятувала Ширлі Теркл, доцент соціології з МІТ. Вона сказала, що нещодавно була у Південній Африці, відвідуючи там своїх родичів, які всі були євреями. Її вразило, що, незважаючи на факт, що євреї страшенно постраждали під владою нацистів, у Південній Африці вони насолоджувалися своїм статусом білих людей, не відчуваючи ані занепокоєння, ані провини в тому, що чорношкірі люди дуже постраждали від апартеїду. Вона сказала, що не думає, що всі німці погані, а всі євреї хороші. У кожній нації чи етнічній групі є хороші й погані люди, а політичні, економічні чи соціальні обставини можуть викликати добре чи погане у людях. Ці кілька хвилин були дуже зворушливі. Всі ми були схвильовані згаданою дискусією.

На третій день семінару, який проходив цікаво і де я, вочевидь, добре виконував роль модератора, ми зробили звичайну перерву на фуршет. Я йшов з тарілкою на терасу, шукаючи вільний столик, коли мене зупинив один з учасників семінару і сказав: “Бобе, будь ласка, приєднуйтеся до нас”. Столик був на чотирьох і троє учасників уже сиділи за ним. Я відчував, що всі вони високо цінують мене. Один з них був знаним професором, другий — лідером профспілки, а третій — високо-

посадовцем з департаменту охорони здоров'я, освіти й соціального забезпечення. Коли я почав їсти, той, хто запросив мене, сказав: “Ви єврей, Бобе, чи не так?” — Я відповів: “Ні, я просто українець”. — Він одразу ж сказав: “Дивно. Ви, без сумніву, достатньо розумні, щоб бути євреєм”.

Наприкінці двотижневого семінару мені подякували за добру роботу, навіть написали кілька віршів для мене і про мене. Я тоді всім по черзі подякував і з ноткою гумору сказав: “Найкращою подякою та винагородою для мене стало те, що я отримав почесне єврейське громадянство”.

На семінарах було кілька людей, з якими я заприятелював. У найближчому контакті залишився з Каспаром Вайнбергером, який був міністром охорони здоров'я, освіти й соціального забезпечення. Пізніше він став міністром оборони і закінчив свою політичну кар'єру на цій же посаді. Символічним у наших стосунках став той факт, що я був у його офісі в той день, коли він залишав Пентагон.

У Аспені я відкрив для себе іншу Америку, хоч думав, що вже добре її знав. Там була літня симфонічна школа, яка кожного дня по обіді давала концерти з відомими солістами. Була також оперна трупа, яка виступала кілька вечорів. Були там і міжнародні конференції для різних професіоналів. Аспен, найкраще знаний як чудовий лижний курорт, влітку був справжнім культурним і академічним центром. Саме в Аспені наприкінці одного з семінарів Джов Слейтер удостоїв мене звання “Людини ренесансу”. Він вірив, що я знаю потроху про все, тому невдовзі залучив мене до широкого різноманіття подій і проектів, де сам відіграв важливу роль.

Протягом того десятиліття я став членом трьох міжнародних організацій-асоціацій: Римський Клуб (РК), Міжнародна академія менеджменту, Світова академія мистецтва та науки. Зустрівши Ауреліо Печчеї в Римі, я зацікавився РК. Влітку 1972 р. летів з Женеви до Кіото, колишньої столиці Японії, через Москву над Сибіром, широтою якого був зачарований. Мене втретє було запрошено дати лекції для Університету молодих президентів, цього разу на тему міжнародного бізнес-середовища. В літаку я читав перший звіт Римського Клубу, який вийшов під назвою “Межі економічного зростання”. Книга описувала прогноз, яким буде стан світу в 2050 р., якщо збільшуватиметься населення, так само швидко зростатиме індустріалізація, якщо все активніше використовуватимуться природні ресурси, а забруднення повітря, води й землі продовжиться в усе більшому темпі. Роботу було створено в Массачусет-

ському інституті технології (MIT) групою молодих дослідників різних національностей під керівництвом Деніса Медовса з використанням методу індустріальної динаміки, розробленого професором Джеєм Форестером у MIT. На це дослідження РК одержав грант у 300 000 доларів США від “Фундації Фольксваген”. З часом його надрукували 16 мовами тиражем у 37 мільйонів примірників. Висновком звіту було те, що якщо всі згадані тенденції продовжаться до 2050 року, станеться глобальна катастрофа.

Реакція на цю книгу була миттєва. Ділові кола, багато політиків та більшість економістів виступили надзвичайно критично. Вони називали членів РК “людьми нульового зростання”, “зловіщими пророками”, новими мальтузіанцями. З іншого боку, люди з різних сфер суспільства позитивно відреагували на книгу, яка спричинила виникнення організованих екологічних рухів, а пізніше — зелених політичних партій. Хоч я і розумів, що в книзі були деякі спрощення, вона вразила і зворушила мене, тому що показувала конкретні правдоподібні результати зловживання біосферою, як передбачав і Ауреліо Печчеї під час його виступів у Римі 1968 р. В літаку я вирішив змінити тему своєї лекції в Університеті молодих президентів для того, щоб поговорити про “Межі економічного зростання”. Моя лекція була не надто успішна, адже “Організація молодих президентів” складалася з успішних бізнесменів, які не тільки мріяли, а й планували, як швидше розширити свій бізнес. Це не вплинуло на мене, тому що я прагнув приєднатися до РК й присвячувати себе роботі в ньому. Я таки став дуже активним членом клубу, у два різні періоди був членом виконавчого комітету та 1980 р. написав свій звіт для Римського Клубу під назвою “До ефективних суспільств: Дороговкази в майбутнє”, який пізніше видали дев’ятьма різними мовами. Було ще одне моє символічне залучення до РК, бо у 1972 р. клуб було зареєстровано як швейцарську організацію за юридичною адресою: Шеман де Конш 4, Женева — тобто за адресою ЦНМ.

У Кіото я відвідав кілька цікавих лекцій на різні теми, але найбільше мені сподобалася лекція Джеймса Міченера, автора кількох грандіозних історичних романів, таких як “Оповіді про південний тихоокеанський регіон”, “Повернення до раю”, “Сайонара”, “Гаваї” та інших. У літаку по дорозі назад знову над Сибіром я мав приємну розмову з Міченером. Мені було цікаво знати, скільки потрібно історичних досліджень для книги, як їх робити, чому він обрав саме ті теми і написав саме про ті країни. Міченер виявився дуже приємною людиною: скромний, відвертий, він з легкістю ділився своїми ідеями. З ним було



Богдан Гаврилишин, віце-президент Міжнародної академії менеджменту Педро Нуено та Адріан Кадбері

легко спілкуватись і він був дуже відкритим. Іноді, коли зустрічаєш автора книги, яка дуже сподобалась, особистість самого автора не віддзеркалює написаного ним. Так само буває з професорами: те, чого вони вчать, і те, що вони роблять, часто суперечить одне одному.

Міжнародна академія менеджменту за рівнем і важливістю поступалася Римському Клубу.

Критерії відбору кандидатів у членство в академії були такі: значний внесок у теорію або практику менеджменту. Хоча люди, які стали членами академії, й відповідали цим двом критеріям, проте сама академія мала незначний вплив. Наші зустрічі відбувались у різних країнах, на різних континентах, іноді проходили досить цікаві лекції та дебати. Однак було б важко доводити, що академія як така опублікувала щось дуже важливе з управлінської освіти чи з менеджменту корпорацій. У той самий час у РК були три критерії відбору у членство:

- велике зацікавлення долею людства,
- можливість інформувати людей через книги, лекції, дискусії про стан світу та, нарешті,
- спроможність зробити щось для того, щоб поліпшити долю людства.

Це ми пробували робити, пишучи книги як звіти для Римського Клубу, також допомагали створювати національні асоціації РК, впливати на людей, які ухвалюють важливі рішення. Членство у Римському Клубі обмежувалося кількістю в сто осіб, щоб ми могли знати одне одного.

У нас були дуже цікаві зустрічі з деякими керівниками країн. Я вже згадував П'єра Трюдо, прем'єр-міністра Канади. Не менш цікавими були зустрічі з прем'єр-міністром Швеції, канцлером Австрії. Під час нашої зустрічі з прем'єр-міністром Швеції ми зосередились на питанні атомних електростанцій; ми навіть змогли моделювати наслідки використання різних джерел енергії.

Світова академія мистецтва та науки — це значно більша організація, ніж РК. Вона налічує більше 700 членів з різних країн, можливо, переважно з Північної Америки. Серед членів академії було і зараз є кілька лауреатів Нобелівської премії. Я вважаю поєднання мистецтва й науки дуже цікавим. У нас відбулося кілька надзвичайно цікавих конференцій; найбільші з них проходили раз на чотири роки. Згодом я опинився у складі наглядової ради Академії, хоча зосереджував свою діяльність на праці для України й тому не був дуже активним її членом.

### **Контакти з Радянським Союзом**

Під час “холодної війни” Женева була єдиним місцем, де можна було зустріти людей з України. Причини очевидні: там розміщувалася штаб-квартира ООН, і Україна як член-засновник Об’єднаних Націй мала певні права, українці могли працювати у різних агенціях та відділах ООН. Першими, з ким я зустрівся, була сім’я Білорусів. Олег Білорус працював у Женеві в Комісії ООН з економічних питань Європи. Через те, що менеджмент відіграє важливу роль в економіці, тема освіти з менеджменту могла бути дуже цікавою для Олега Білоруса. Одного дня він потелефонував до мене і запитав, чи можна відвідати ЦНМ. Він прийшов, представився та поставив серію професійних запитань. Після того ми іноді зустрічались у нас вдома чи в помешканні Білорусів. Білорус був дуже відкритою людиною. Під час першої зустрічі він сказав: “Ми можемо зустрічатись, але тільки тричі на рік. Така кількість зустрічей може бути виправдана моїм професійним зацікавленням. В іншому випадку виникнуть підозри”. Цим він дав зрозуміти, що має звітувати про наші зустрічі.

Наші стосунки з Білорусами були дуже дружніми та приємними. Вони обоє були з України, говорили сучасною українською мовою. Його дружина гарно співала, а Білорус знав багато таких пісень, яких ми навіть не чули. Ми чудово проводили час за вечерею та піснями, обмінювались думками про різні речі, однак були обережними і не торкались делікатних тем. Білорус примудрявся говорити на політичні теми зі мною в такий спосіб, що навіть якби розмову записали, вона не стала б для нього надто небезпечною. Я також був дуже обережний і не ставив запитань, які могли б бути потрактованими як антирадянські.

Я зустрічав кілька делегацій з Радянського Союзу, які відвідували ЦНМ. Особливо добре запам'ятав одну з них, тому що це була найвпливовіша делегація, яка будь-коли приїжджала звідити до нашої школи. Мені потелефонував Вадим Перчик, молодий українець з радянської місії при ООН. Він сказав, що в Женеві перебуває делегація з дев'яти осіб з Радянського Союзу, в складі якої є дуже поважні люди, які хотіли б відвідати ЦНМ і поговорити зі мною. Перчик назвав кілька ключових осіб, серед яких були заступник голови Госплану, директор тракторного заводу з Білорусії, на той час найбільшого в Радянському Союзі, а також український академік Стефан Ямпольський. Останній був для мене найцікавішим.

Перчик сказав, що делегацію цікавить, якою є міжнародна школа з менеджменту, що вона робить і як. Він запитав, чи можу я її прийняти. Я погодився. Коли вони прибули і розташувались у конференц-залі, я коротко привітав їх англійською і запитав, якою мовою мені краще розповідати про школу: англійською чи українською. Ямпольський одразу відповів: “Ясна річ, українською”. Це шокувало інших членів делегації і дещо збентежило мене, бо я вперше в житті мав говорити про освіту з менеджменту українською. Мене непокоїло, що я не зможу знайти відповідну термінологію. Коли почав говорити й писати дещо на дошці, Перчик, який сидів поряд із заступником голови Госплану, почав йому тихо перекладати з української на російську. Ямпольський зразу голосно сказав Перчику: “Перестаньте перекладати. Михайло Іванович<sup>9</sup> народився в Україні й має розуміти українську”. Я був у захопленні від сміливості Ямпольського, який не побоявся сказати такі речі публічно й голосно. Перчик, почервонівши, замовк, і я продовжив лекцію без жодних перешкод. Опісля було поставлено кілька запитань, в основному трьома присутніми українцями, хоча в делегації було також троє осіб з Москви і троє з Білорусії.

Після лекції я потиснув руку делегатам, з кожним обмінявся кількома словами, проте мав найдовшу розмову з Ямпольським. Я сказав йому: “Якщо ви вільні ввечері, можливо, могли б приїхати до мене додому на вечерю?” Він погодився. Приїхав із Перчиком, який був в якості гіда, але вірогідніше — для збереження звичної в той час процедури звітування в КГБ про наші розмови. Ямпольський ставив мені й Лені безліч запитань. Він оглянув мою бібліотеку й побачив Українську ен-

---

<sup>9</sup> Михайло Іванович Міснік — заступник голови Госплану з 1966 по 1973 роки. Народився в Чернігові, Україна.

циклопедію, видану Науковим товариством ім. Тараса Шевченка у Сарселі, Франція. Витягнув один том, розгорнув його й почав уголос читати про Степана Бандеру<sup>10</sup>. Потім сказав: “Бандера був видатною особистістю. Як сталося, що про нього так мало написано?” Ямпольський наполегливо демонстрував, що він — українець і не боїться реакції влади. Гадаю, його посада була досить висока, тому дозволяла йому почуватись у безпеці. Він народився в Харкові, у досить молодому віці став постійним членом Академії наук УРСР у Києві, потім — ректором Львівської політехніки, пізніше — іншої політехніки десь у Східній Україні, потому ставши директором Інституту економіки Академії наук у Києві. Після цієї зустрічі ми не мали жодних контактів, проте ця справді сильна особистість справила на нас велике враження. Після того як Україна стала незалежною, його онук працював у ООН в Женеві. Якось він подзвонив мені й переказав вітання від свого діда, який хотів, щоб ми знали, що йому дуже сподобався візит до інституту, а особливо до нашого дому.

За іншої нагоди відбувся ще один несподіваний візит до нас людини з України. Чоловік приїхав до Женеви отримати премію за захист прав людини. Я був присутній на церемонії нагородження в ООН, де поспілкувався з ним та запросив до себе в гості. Він прийшов і намагався виправдати себе. Був досить відвертий. Коли я сказав: “Цікаво, що вам дали премію з захисту прав людини. Не думаю, що в Радянському Союзі хтось заслуговує на неї”. Він майже вибачався за те, що йому дали цю премію, сказавши: “Так, я розумію. Але, знаєте, ми справді маємо досить ліберальну конституцію. Я роблю все можливе для захисту людей, що діють у рамках конституції. Я намагаюся доводити, що задеклароване конституцією має реалізуватися на практиці”.

Контакти з Радянським Союзом здійснювалися не тільки з людьми з Української РСР. Це ставалося не з моєї ініціативи, я лише відповідав на ініціативу інших. У Радянському Союзі була важлива організація, яка називалася “Державний комітет з питань науки і техніки”. Комітет напряму звітував Раді міністрів, а не окремому міністру чи голові Ради міністрів. Організація мала формального голову. De facto головою і особою, яка відповідала за стосунки з зовнішнім світом, був Джермен Гвішиані, за походженням грузин, зять голови Ради міністрів Косигіна. Він був заступником голови Комітету, а також директором Інституту

---

<sup>10</sup> Лідер Організації українських націоналістів.



М. Детвілер, Дж. Гвішиані та Б. Гаврилишин у ЦНМ. Женева, 1969 р.

аналізу систем. Хоч як дивно, цей чоловік захистив докторську дисертацію з менеджменту і багато знав про цю ділянку. Деякі американські публікації звинувачували його в тому, що він очолює радянський промисловий шпіонаж. Насправді він був дуже інтелігентною та приємною людиною. Завдяки докторату Гвішиані знав про мене з літератури з менеджменту, хоча, напевно, й від делегатів, які відвідали ЦНМ. Він зв'язався зі мною на початку 1969 р. та запитав про можливість приїхати до Женеви і поспілкуватися зі мною.

Я був заінтригований. Знав, що він мав високий статус у Радянському Союзі завдяки його ролі в Інституті та Комітеті.

Ми домовилися, що він прийде до нас на обід, під час якого зможемо поговорити. Я приїхав забрати його з “Отель дю Рон”<sup>11</sup>, запаркував машину напроти входу й зателефонував до його номера. Він спустився у вестибюль. Коли я провів його до машини, запросив сідати, а сам сів за кермо, він здавався спантеличеним. Я це помітив і запитав: “Ви здивовані, що у мене немає водія, як у вас? Це капіталістична, а не соціалістична країна”. Він посміхнувся.

Гвішиані мав витончені манери. На обіді з нами були двоє наших дочок, які зазвичай допомагали своїй матері з підготовкою будь-яких прийнять, тому що моя дружина все готувала власноруч. Гвішиані це теж здивувало. Привітавши наших дочок, він сів за фортепіано, зіграв “Пісню кохання” (Love Song) з однойменного фільму та ще кілька мелодій, популярних на Заході. Коли закінчив гру, ми сіли обідати. В той час наші дочки не дуже добре розмовляли українською, тому що в Женеві було ще тільки двоє дітей, з якими вони могли час від часу спілкуватись цією мовою. Єдиними людьми, з якими в особливих випадках вони говорили українською, були ми, їхні батьки. На цьому обіді без

<sup>11</sup> Тепер цей готель називається “Мандарин Орієнталь”.





Туся, Дж. Гвішиані, Тіна та Лені Гаврилишини в домі Гаврилишиних.  
*Женева, 1969 р.*

жодних розпоряджень з нашого боку вони говорили тільки українською, радше ніж більш звичною для них англійською чи французькою. Гвішиані був вражений і навіть спитав: “Як пояснити, що ваші діти говорять українською?” Я пояснив, що моя дружина українського походження в другому поколінні, народжена в Канаді, а діти є українцями в третьому поколінні, народжені в Канаді. Я спитав, чи його діти говорять грузинською. Він змінився в обличчі й сказав: “З російською дружиною та живучи в Москві? Думаєте, мої діти говоритимуть грузинською?” Його очі стали вологими. Здавалося, він говорив з жалем, що не може передати дещо від себе своїм дітям.

Потім ми перейшли до розмови про ЦНМ. Він виступив із пропозицією: “Чи можливо було б укласти бартерну угоду між Державним комітетом з науки й техніки і Центром?” Він пояснив, що згідно з договором Держкомітет присилатиме по кілька осіб на різні програми у ЦНМ, а Центр у свою чергу відправлятиме учасників програм МВА на стажування до Радянського Союзу. Не мало бути між нами жодних грошових трансакцій, ми могли б рахувати людинодні, проведені стажувальниками з СРСР у ЦНМ, а наші студенти проводили б таку саму кількість людиноднів у СРСР. Така бартерна угода була важливою для Радянського Союзу, бо вони не мали доступу до закордонної валюти. Нас вона також влаштовувала. Я погодився на угоду, думаючи, що

нашим слухачам на різних програмах буде цікаво мати поруч слухачів з Радянського Союзу, так само як цікаво буде тим, хто стажуватиметься в СРСР і зможе пізнати реальну ситуацію в тій країні. Учасникам з Радянського Союзу, звичайно, буде цікаво дізнатися про досвід західного світу. Так вони зможуть безпосередньо вчитись менеджменту та ефективно використовувати здобуті знання, які суперечили радянській пропаганді. У подальшому Держкомітет прислав нам професорів, навіть кілька деканів факультетів з різних університетів, а також чиновників високого рангу, в основному з Міністерства закордонної торгівлі та імпортно-експортних організацій. Ці люди могли не тільки використати знання про те, як працює “капіталістичний світ”, а й поширити їх шляхом викладання чи публікацій в Радянському Союзі.

Процедура була проста: Комітет надсилав нам список імен та резюме кандидатів на окремі програми, ми їх переглядали і якщо кандидати підходили за освітою, професійним досвідом, відповідності напрямові обраної ними програми, ми їх приймали. Якщо ні — давали несхвальні коментарі про одного чи двох кандидатів, яких Комітет потім заміняв іншими. Ця співпраця була дуже цікавою, не тільки під час занять, а й у процесі спостереження за тим, як люди з Радянського Союзу поводитись у різних ситуаціях. Перша річ, яка нас вразила, сталася в день прильоту першої групи. Незважаючи на те, що ми заздалегідь поінформували їх про готель, в якому вони зупиняться, коли і де почнуться їхні програми і т. д., вони чекали, що хтось зустріне їх в аеропорту, привезе до готелю і скаже, що робити та яка програма для них приготована, включаючи суботи й неділі. Тому для відвідувачів з Радянського Союзу зробили так: підготували чітку програму, щоб їх скрізь хтось супроводжував і вони ніколи не залишалися самі, куди б не пішли. Другим шоком стало те, що вони не розуміли деякі базові речі з економіки, наприклад, як ціни утворюються попитом і пропозицією, хоча й читали щось про це.

Найцікавішим було те, що робили радянські відвідувачі після повернення до своїх інституцій та робочих місць. Вони публікували короткі чи довгі статті, іноді навіть книги, де описували досвід і уроки, які отримали під час навчання в ЦНМ. Статті завжди починалися цитатами з Маркса, Леніна, Брежнєва, потім йшов опис того, що вони “нібито вивчили” і завжди закінчувалися приблизно такою фразою: “Зважаючи на наш передовий радянський досвід, ми не дізналися нічого нового. Ми, однак, повинні й далі відправляти наших делегатів до ЦНМ для того, щоб показати учасникам програм з інших країн наші передові знання в багатьох сферах”. Автори зазвичай передавали свої статті чи книги мені через

наступних учасників програм ЦНМ. Їх завжди супроводжувала записка: “Ви зрозумієте”. Звісно, я розумів. Це був єдиний спосіб поділитися корисними знаннями про західний світ, при цьому залишившись відповідальними членами партії та лояльними радянськими громадянами.

Особливо добре мені запам’ятався один учасник з Новосибірська, який ще називали “академічним містечком”. Навіть тепер там сконцентровано багато університетів, інститутів та дослідницьких центрів. Учасника звали Олександр Веліхотський і він навчався на “Підвищеній програмі з менеджменту”. Його англійська була досить обмежена, тому він сидів поряд з учасником з Польщі, Анджеєм Клопотовським і той пошепки перекладав йому лекції та дискусії російською. Веліхотський особливо цікавився курсом з формування стратегії. Після повернення до Новосибірська він написав статтю на 54 сторінки. Ця стаття стала найбільшою серед усіх, будь-коли написаних про ЦНМ. У ній автор описав, яким чином буде можливо використовувати у плановій економіці методи, які вживають великі міжнародні компанії при формуванні їхньої корпоративної стратегії. Цей приклад показує, якими були цікавими та як впливали на учасників з Радянського Союзу знання, отримані в ЦНМ.

## У Радянському Союзі

У 1971 р. Дж. Гвішиані запросив мене з дружиною та 17-річним сином Лесиком відвідати Радянський Союз в якості гостей уряду на подяку за успішне втілення угоди, підписаної два роки тому. Ми мали відвідати різні міста, взяти участь у культурних подіях, зустрітися з цікавими людьми. Дружина сумнівалася, чи варто приймати запрошення. У Радянському Союзі усіх, кого вважали ворогом народу, могли ув’язнити чи навіть розстріляти. Я переконав її, що ми будемо у безпеці, незважаючи на те, що я український націоналіст, який давав лекції та писав про те, що Україна має бути незалежною державою, а не колонією радянської імперії. В кількох країнах Європи та Північної Америки у мене були знайомі, які займали дуже високі посади і здійняли б галас та спробували натиснути на Радянський Союз, якби щось зі мною сталося. Отже, ми поїхали з великою цікавістю та відчуттям безпеки.

Для підготовки нашої поїздки Гвішиані направив Ірину Лук’янову, яка працювала у Держкомітеті й раніше брала участь у Міжнародному семінарі з інформаційних систем у ЦНМ. Протягом двох тижнів Ірина

відвідувала нас щодня та насолоджувалася купанням у нашому басейні. День за днем вона ставила запитання, куди б ми хотіли поїхати, які організації відвідати тощо, тобто ті, на які я вже давав відповідь. Я пояснив, що ми хотіли б відвідати кілька інститутів у Москві, потім поїхати до “другої столиці” — Ленінграда, провести два чи три дні у Києві й кілька днів у Львові. Наголосив, що ми також хотіли б відвідати моє рідне село Коропець поблизу Карпат у Західній Україні. Після двотижневих щоденних набридань Ірина нарешті сказала, що все буде організовано відповідно до наших побажань.

Коли ми прибули до Москви, в аеропорту нас зустрів приємний молодий чоловік, який навчався у Массачусетському інституті технологій. Він чудово володів англійською і працював на Держкомітет. Гвішиани сам цікавився МІТ, який часто був генератором багатьох нових технологій, в результаті чого у Бостоні створили цілий ряд підприємств. Наш гід привіз нас до готелю “Україна” — величезної будівлі з 4000 номерів. Він швидко зареєстрував нас, провів до кімнат і сказав, що ми можемо відпочити, а потім він відвезе нас до Держкомітету, щоб детально обговорити програму нашого візиту. До Держкомітету я поїхав сам. Там мене зустріла Ірина та ще двоє чиновників.

Привітавшись, я запитав: “Чи погоджена нами програма дійсна?”

Ірина відповіла: “Так, так. За винятком однієї дрібнички”.

Я спитав: “Якої?”

Вона сказала: “Не можемо знайти кімнати для вас у жодному з готелів Львова”.

Я з недовірою подивився на них і сказав: “Ви не можете дістати дві кімнати для нас у жодному готелі у Львові?”

Вибачаючись, вона відповіла: “На жаль, ні”.

Тоді я сказав: “Я переоцінив вагу Держкомітету. Якщо ви не можете навіть знайти два готельних номери в цілому Львові, думаю, Держкомітет не має тут особливого впливу. Тому, будь ласка, купіть нам три зворотних квитки до Женеви на завтра”.

Ірина сказала: “Але, пане Гаврилишин... Буде дуже шкода, бо, бачте, ми хотіли б продовжити ваше перебування у Москві хоча б на один день, тому що так багато директорів різних інститутів хотіли б зустрітися з вами...”

Я сказав: “Ні, я повторю те, що сказав: або у нас є готельні номери у Львові, або ми повертаємося до Женеви”.

Після кількох коротких телефонних дзвінків кімнати у Львові було знайдено.

Тоді я спитав: “А як щодо поїздки до мого рідного села Коропець?”

Ірина почервоніла і сказала: “Пане Гаврилишин, це справді неможливо, але з іншої причини. Ваше село дуже близько до Карпат, а в цьому регіоні багато військових об’єктів, тому село перебуває поза зоною доступу для будь-кого з-за кордону”.

Я вагався, проте подумав: “У кожному разі, ми хоча б будемо в Києві та Львові. Тому варто залишитись. Можливо, нам вдасться зробити щось із візитом до села після приїзду до Києва”.

Візити в Москві були цікавими, а перебування в готелі жахливим. За нами було закріплено спеціальний столик в одному з ресторанів. У готелі було кілька ресторанів, проте ми могли ходити тільки до того і мали завжди сидіти за тим самим столиком. У нас була сильна підозра, що під швейцарським прапорцем на нашому столику був мікрофон, але ми не мали змоги це перевірити. Ще гіршим було те, що офіціантки стояли й балакали між собою, зовсім не звертаючи на нас уваги. Іноді нам доводилося чекати до 20 хвилин доки одна з них врешті підходила до нас. Вона показувала меню, а коли ми щось вибирали, казала, що цього сьогодні немає. На запитання, що у них є, отримували відповідь: “Будь-що зі списку”. Коли ми замовляли будь-що інше, вона йшла на кухню, поверталася та казала, що цього теж нема. Нам доводилося двічі чи тричі робити замовлення, доки ми отримували щось поїсти. Сервіс у Москві був далеко не дружній.

До нас було приставлено гіда, але не того, хто нас зустрів в аеропорту. Це був молодий чоловік 25 років. Його звали Віктор. Він був надзвичайно елегантно вдягнений, Віктор фактично не мав на собі нічого радянського виробництва. У нього був швейцарський годинник, італійське взуття, англійський костюм. Він відмінно говорив англійською. Певно, Віктор був компетентною людиною, якій довіряли. Незадовго до нашого приїзду він супроводжував міністра закордонних справ Швеції протягом його двотижневого візиту до Радянського Союзу. Під час вечері з Віктором за кілька столиків від нас ми помітили молоду жінку. Віктор заговорив з нашим сином Лесиком, запитавши його: “Бачиш цю дівчину? Чи вона не красуня? Хотів би зустрітись з нею?” Очі Лесика загорілися, він спалахнув, був явно зацікавлений, проте побоявся десь виходити сам.

У Ленінграді ми відвідали Ермітаж — справді фантастичний музей, сходили на балет. За обідом (дружина одразу ж це помітила) та сама дівчина, яку ми бачили в Москві, знову сиділа неподалік від нас. Вочевидь, Віктор намагався вплутати нашого сина у романтичні стосунки

з надією отримати додаткову інформацію про мою діяльність. Перед поїздкою до Радянського Союзу я сказав Ірині Лук'яновій: “Ви знаєте, що я український патріот, що кількох членів моєї родини було ліквідовано у Радянському Союзі?” Вона відповіла: “Так, так, Богдане Дмитровичу, нам все про вас відомо. Але ми співпрацюємо з вами професійно, а не в політичному плані”.

Перед описом нашого перебування в Україні хотілося б пригадати, що у 1960-х режим в Радянській Україні став більш ліберальним та по-благливим. Впродовж кількох років відбувалося часткове відродження української культури й була певна політична свобода. Поети стали писати вільніше і не тільки про те, що замовляли згори. З'явилися нові композитори та автори пісень. Люди почувались вільніше. Хоча у 1971 р. політичний режим став жорстокішим, все ще лишалися певні ознаки тієї “політичної відлиги”. Ми побачили кілька прикладів цього. Віктор з якихось причин був українофобом і на кожному кроці скаржився на некомпетентність і низьку активність людей в Україні. Люди відчували таке ставлення й грали з ним у певну гру, показуючи, що те, що він приїхав з Москви зі спеціальними повноваженнями, завдяки яким всі його накази мали б швидко виконуватись, не дуже їх хвилювало. Навіть в готелі “Інтурист” (тепер “Дніпро”) люди розігрували його. Він розмовляв з ними, ніби був їхнім прямим начальником. Вони кивали головою, проте не виконували того, що він каже. Коли ми були на прогулянці кораблем по Дніпру, молода дівчина-гід вела екскурсію російською, як було зазвичай прийнято. Коли ми сказали їй, що ми українці зі Швейцарії, дівчина не зморгнувши оком перейшла на українську без жодного страху перед Віктором.

Один інцидент став добрим прикладом результатів поведінки Віктора. Якраз перед від'їздом до Львова я нагадав йому, що було б добре пообідати в Києві. Зважаючи на те, що наш літак відлітав в обідній час, обідати у Львові було б запізно. Віктор пішов до директорки ресторану, яка сказала йому: “Ми відкриваємось о 13 годині, а зараз лише дванадцять, тому подати обід вашим гостям неможливо”. Віктор був розлючений. Тоді я сам пішов до директорки і пояснив, що ми українці зі Швейцарії, здійснюємо поїздку країною і попросив подати нам обід. Вона сказала: “Звичайно!”, відкрила ресторан і ми змогли пообідати. Це ще більше вивело Віктора з рівноваги.

Невдовзі після прибуття до Києва я потелефонував Вадиму Перчику, який, як уже згадувалося, раніше працював у радянській місії

в Женеві, але повернувся до Києва перед тим, як ми приїхали. Я розповів йому про нашу подорож і про бажання таки відвідати моє рідне село. Я згадав, що нам сказали “ні” в Москві, проте зараз ми в Українській РСР, тому в Києві хтось міг би сказати нам “так”. Він швидко і якимось знервовано сказав: “Я чекатиму на вас у холі готелю за 45 хвилин”. Було зрозуміло, що такі речі не можна обговорювати по телефону.

Коли ми зустрілися в холі, Вадим, швидко озирнувшись, тихо промовив: “Все готово. Ви зможете відвідати Коропець. Коли заселитесь у свій готельний номер у Львові, подзвоніть за цим номером (він дав мені невеличкий кусник паперу), скажіть хто ви і повідомте, що хочете відвідати завод”.

Я сказав: “Але мені не потрібен завод, я хочу поїхати до Коропця з Лені й нашим сином”.

Вадим відповів: “Не зважайте, просто робіть те, що я сказав. Все організують”.

Наступного дня він запросив нас приїхати на їхню дачу. Це була лише маленька дерев’яна хатинка, але поряд був город, на якому вирощували картоплю та інші овочі, більшість з яких маринували на зиму. В такий спосіб родина Вадима, як і багато жителів Києва та інших міст України, долали нестачу продуктів харчування у колишній “житниці Європи”.

У Києві відбулося ще кілька цікавих зустрічей. У мене була запланована зустріч з академіком В. Глушковим, директором Інституту кібернетики, дуже впливової організації з 3000 працівників, що виробляла програмне забезпечення, переважно військового призначення та для космонавтики. Глушков був знаною особистістю. Він був одним з двох осіб з України, які мали членство в Академії наук Радянського Союзу. Він народився в Росії, але добре акліматизувався в Києві. Коли я прийшов до інституту, мене зустріли три заступники директора, які вибачились і повідомили, що Глушков саме був на шляху з Москви, проте мав скоро приїхати. Тим часом вони хотіли поспілкуватися зі мною. Двоє з них говорили російською. Третій на прізвище Добров, відомий академік, відмінно розмовляв українською, тому ми добре поспілкувалися. За тридцять хвилин зайшла секретарка й повідомила, що Глушков прибув і хотів би мене побачити. Я зайшов. З Глушковим була дівчина, яка мала б перекладати з української чи англійської на російську. Заступники директора навіть не знали, що він говорить українською. Ми потиснули один одному руку і я запитав Глушкова, якою мовою будемо продовжувати спілкування. Без вагань він відповів: “Звісно ж україн-

ською”. Глушков був одним з росіян, яких, можливо, направили в Україну, щоб допомогти з її русифікацією і частково допомогти контролювати країну політично. Він залишився росіянином, проте надавав перевагу українській культурі, стилю життя та стосункам між людьми. В цьому сенсі він навіть став місцевим патріотом.

На час нашого перебування в Києві Інститут кібернетики виділив нам машину з водієм, а також одного з інженерів як гіда. Водієві було шістдесят років і серед іншого він відмінно співав тенором. Він розповів, що в його родині було одинадцять дітей і що вони співають у чудовому домашньому хорі. Наш гід, який чудово говорив українською, показав нам основні будівлі та установи Києва. В один момент він прошепотів нам: “Знаєте, ми проїжджатимемо поруч з музеєм Лесі Українки. Може, ви хотіли б заскочити туди на пару хвилин?” Він додав, що його мати — директорка того музею. Коли ми увійшли, там було кілька людей і директорка українською читала цитати з творів Лесі Українки, написані на стінах, але давала пояснення до них російською. В ту хвилину, коли відвідувачі перейшли до наступної зали, вона одразу ж перейшла на українську. Відрізнялася не тільки мова, а й зміст розповіді про Лесю Українку. Вона говорила про неї не як про революціонерку, відповідно до радянської пропаганди, а як про справжню українку, яка турбувалася долею свого народу і своєї нації.

Найпідступніший жарт доля зіграла з Віктором, коли ми прибули в Бориспільський аеропорт, щоб вирушити до Львова. Наш водій, який співав усю дорогу до аеропорту, подарував Лені величезний кавун. Лені взяла кавуна, проте ледве змогла втримати, тому одразу ж передала його Віктору. Ми подумки добре посміялися, коли цей елегантно вдягнений москвич був змушений весь час тримати кавун на колінах в літаку, а потім по прибуттю до Львова — в машині дорогою до готелю.

У Львів ми прилетіли після обіду. Виконуючи настанову Вадима Перчика, я подзвонив за номером, який він мені дав, назвався і сказав, що хочу відвідати завод. Чоловік, який відповів, дуже ввічливо представився й запропонував підійти до його офісу і все обговорити детальніше. Я пішов туди пішки, бо офіс був неподалік від нашого готелю. Виявилося, що той чоловік — заступник голови обласної ради. Він мав російське прізвище, однак чудово говорив українською. Він одразу ж повідомив, що нашу поїздку до Коропця організовано, водій на офіційній машині чекатиме на нас біля готелю о шостій годині наступного ранку. Потім він дещо дивно продовжив: “Знаєте, у нас у Львові є



кілька важливих заводів, серед них — великий завод з виробництва автобусів. Ми, однак, не знаємо, для кого виробляємо ті автобуси. Ми просто направляємо їх до Москви за державними цінами, а потім їх експортують до різних країн”. Чоловік вів далі: “Мені сказали, що у вас є чудові зв’язки у різних країнах. Якщо б ви могли влаштувати якісь контакти для нас, щоб ми могли продавати свої автобуси напряду до тих країн, а не через Москву. Це дуже б допомогло економіці нашої області”. Я з жалем відповів, що навряд Москва коли-небудь дозволить їм продавати автобуси напряду. Наостанок попросив його дати телеграму моїй двоюрідній сестрі в Коропці, що ми приїдемо до них післязавтра.

Ми зупинились у відомому львівському готелі “Жорж”, який було збудовано під час австрійського періоду. Ввечері пішли до клубу з живою музикою. Я намагався встановити якомога більше контактів з людьми з України. Коли ми зайшли до приміщення, побачив за столиком пару молодих людей. Я підійшов до них і сказав: “Ми приїхали сюди як гості радянського уряду, ми українці зі Швейцарії. Чи можна нам приєднатися до вас?” Вони додали ще один стілець і наш син також сів з нами. Ми одразу ж почали розпитувати, хто вони. Виявилося, що молодий чоловік віком 30–31 року працював нейрохірургом. Він щодня робив по дві операції на мозку. Навчався у Ленінграді, потім повернувся до Львова, звідки походив. Сказав, що зазвичай лише одна з двох операцій проходила успішно, і додав: “Сьогодні був один з тих днів, коли вдалися обидві операції. Ми святкуємо цю подію”. Його дівчина віком 25–26 років працювала біологом. Коли ми роззнайомилися, лікар сказав: “Якщо ви зі Швейцарії, може, знаєте, як там Жан П’яже? Чи досі такий само активний?” Я подумав, що нейрохірург, певно, чув про Жана П’яже, бо той цікавився інтелектуальним розвитком дітей, і відповів, що П’яже часто проїжджає на велосипеді через нашу околицю і, здається, він у чудовій формі. Ще більше мене здивувало наступне запитання нейрохірурга: “Чи Одерматт написав якісь нові п’єси?” Хоч я й жив у Швейцарії вже одинадцять років, чув про Одерматта лише тому, що хтось із наших дітей читав один з його творів. Тому відповів, що не знаю, чи він написав щось нове. Потім він спитав про Макса Фріша. Присоромлений, я запитав: “Вибачте, а хто він?” — “Швейцарський письменник”. Це був надзвичайно сильний знак для мене. Уявіть, молодий нейрохірург з України знав про ключові фігури швейцарської літератури. Пояснення цієї загадки з’ясувалося пізніше: в Україні щомісяця виходив журнал

зарубіжної літератури “Всесвіт” і для багатьох людей в Україні це була єдина можливість дізнатися про те, що відбувається у світовій літературі. Це був один з небагатьох способів, яким українці могли відкрити дещо про світ, читаючи зарубіжну літературу.

Молодий біолог, Оля Мороз, запитала, чи могли б ми вислати їй “тест Роршаха”. Психологи користуються цим тестом для визначення типу характеру людей. Мене здивувало, навіщо це потрібно біологу, але я пообіцяв їй його вислати. Вона сказала, що у неї є молодша 18-річна сестра Наталя, і почала розмову про сучасну музику з нашим сином. Це стало ще одним сюрпризом. Оля пояснила, що коли молоді люди приїжджали з-за кордону, вони привозили з собою касети з записами. З цих касет одразу ж підпільно робили багато копій і розповсюджували серед близьких друзів. Така практика була дуже поширена. Коли наш син зустрівся з Наталею, було абсолютно неймовірним те, що все, що він знав про сучасні гурти, вона знала так само добре, ніби вони обоє жили в одній західній країні.

Кульмінацією нашого візиту до Львова стало відвідання другого дня Олиної домівки. Звісно ж, ми пішли туди таємно, наш гід Віктор нічого про це не знав. Ми домовилися, що вона чекатиме нас на вулиці за 100 метрів від нашого готелю. Її батько був професором університету імені Івана Франка у Львові. Ми знов побачили, як люди знаходять спосіб непомітно критикувати Радянський Союз. Професор Мороз дістав з дальнього кутка своєї бібліотеки маленьку книжечку. Це був буклет фотокопій поезій Тараса Шевченка, написаних від руки автором з деякими виправленнями. Він також дав інше видання вже надрукованих поезій Шевченка, сказавши: “Можливо, вам було б цікаво переглянути ці два видання тих самих творів Шевченка”. Ми побачили, як в Радянському Союзі перекручували нашу літературну спадщину. Для Радянського Союзу Тарас Шевченко був революціонером, хоча насправді він був художником і поетом, який сприяв ренесансу української мови, мистецтва й історії. За критику Російської імперії Шевченка змусили служити рядовим солдатом, відправили у заслання з забороною малювати та писати. Він помер у молодому віці, 47-річним. Професор Мороз, не сказавши жодного критичного слова, дуже добре доніс до нас свої справжні думки.

Наступного дня ми вирушили у подорож до Коропця. Віктора з нами не було. В розмові з заступником голови обласної ради я попросив знайти поважну причину залишити нашого “янгола-охоронця” з Москви у Львові. В присутності Віктора нам було б дуже незручно зустрі-

чатися з родичами<sup>12</sup>. Ми виїхали о шостій годині ранку. На шляху нам зустрілися кілька представників ДАІ (чи хто б вони були). Вони зупиняли машину, наш водій показував якийсь папірець і нас одразу ж відпускали. Подорож була добре спланована. На в'їзді до Коропця нас зустріли голова колгоспу, голова районної ради і моя племінниця Маруся. Вони пересадили нас в іншу машину, відвезли до центральної будівлі у селі — Будинку культури, де на нас уже чекало багато родичів. Було безліч квітів, усі були надзвичайно раді нас бачити. До цього моменту вони не знали, де я і що сталося зі мною та моїм батьком, братом і сестрою. Звістка про наш приїзд прийшла лише за кілька годин до нашого прибуття до Коропця. Потім сталася дивна річ. Коли моя дружина Лені вийшла з машини, вона вдихнула повітря і раптом з подивом у голосі промовила: “Я тут належу!” Це було справжнє дивом. Вона народилася в канадському місті Едмонтон, не знала сільського життя. А тут раптово відчула, що справді почуває себе вдома там, де її коріння. Від цього моменту вона стала Леонідою Петрівною і гордилася своїм ім'ям, тоді як в Канаді була просто Лені.

Наші родичі намагалися пошепки передати нам прохання робити усе, що скаже голова колгоспу. Він запропонував почати з відвідин середньої школи, де на нас вже чекали учні й учителі. Я сказав: “Я щойно дізнався, що моя тітка захворіла. Думаю, потрібно першою відвідати саме її”. Мої родичі були шоковані тим, що я посмів таке сказати. Проте у голови колгоспу не було вибору. Його поінформували зі Львова, що до них їде дуже важлива особа зі Швейцарії і тому потрібно сприяти виконанню її побажань. Після візиту до тітки, він сказав, що наступним пунктом нашого графіка має бути візит до Будинку культури. Я знову відмовився, сказавши: “Тут поблизу кладовище, там похована моя мати. Я хотів би побачити її могилу”. Це знову викликало певний конфуз. Потому голова колгоспу знову запитав, чи не хотіли б ми відвідати школу. Цього разу я відповів, що перед візитом до школи хочу побачити хату, де народився. Коли ми туди йшли, я помітив, що старої церкви, яка була справжньою перлиною архітектури, вже нема. Я запитав, що з нею сталося. Голова райради відповів, що церква була надто стара, тому її спалили.

Врешті ми прийшли до школи. Мені стало шкода бідних школярів, адже всіх учнів старших класів тримали у класах доки ми не приїдемо. Я сказав дітям, що народився в Коропці, проте живу у Швейцарії.

---

<sup>12</sup> Дехто з них кілька років був у засланні в Сибіру і зміг повернутися, коли до влади прийшов Хрущов.

Розповів також, що бачив багато різних країн на різних континентах. Потім процитував кілька рядків з однієї з поем Шевченка:

Не дуріте самі себе,  
Учітесь, читайте,  
І чужому научайтесь,  
Й свого не цурайтесь.

Це знову стало шоком для директора та вчителів, бо, зважаючи на русифікацію, слова Шевченка звучали дещо революційно. Втім, я відчув, що їм подобається чути, що колишній коропецький хлопець на світовому рівні доводить важливість українських речей.

Всі відчули полегшення, коли нас та наших родичів запросили на вечерю до Будинку культури. Голова колгоспу Кудровський за освітою був історик. Після вітальної промови він запитав мене:

“Богдане Дмитровичу, я знаю, що ви дуже поважна людина, але чим ви займаєтесь?” (Мабуть, він думав, що я був першим секретарем Комуністичної партії Швейцарії...)

Я відповів: “Я не важлива персона. Я лише професор та директор школи з менеджменту”.

“О! Менеджмент? Це дуже важливо!”

Я спитав: “Чому ви вважаєте, що менеджмент дуже важливий?”

Він пояснив: “Нещодавно я відвідував курси, де нам розповіли про десять важливих подій у розвитку менеджменту та управлінської освіти”.

Голова попросив свого помічника принести його нотатки. Після його повернення Кудровський продовжив:

“Першим був Фридерик Тейлор, який в кінці дев’ятнадцятого століття почав вивчати менеджмент із секундоміром з метою вивчення трудового процесу в часі”.

Я підтвердив: “Це справді так”.

“Потім було створено першу справжню школу з менеджменту в Гарварді, США”.

Я знав, що це не зовсім так, тому що насправді першою колегіальною бізнес-школою стала започаткована у 1881 р. Вортонська школа фінансів у Філадельфії. Однак не став цього коментувати.

Кудровський продовжив: “У 1922 році Форд написав книгу про те, як він створив свій автомобільний завод”.

Я сказав: “Цієї книги не читав, проте, якщо ви так кажете, я впевнений, що вона існує”.

Він продовжив: “Альфред Слоун, який сворив “Дженерал Моторз”, був перший, хто замислився над стратегією”.

Я був вражений.

Несподівано він продовжив: “У 1946 році було започатковано першу Міжнародну школу з менеджменту в Женеві”.

З усмішкою я сказав: “Чудово, що у Радянському Союзі це вважається важливою подією. Так сталося, що я є директором цієї школи”.

Очі Кудровського спалахнули від задоволення й полегшення, він повернувся до моєї племінниці й сказав: “Марусю, тепер у тебе буде новий дах”. Потім я дізнався, що в її хаті протікав дах і вона вже довго благала Кудровського виділити матеріали, щоб його полагодити, але їй постійно відмовляли. Дізнавшись, що я є директором відомої школи, він миттю вирішив, що тепер племінниці можна замінити дах.

Щасливі й задоволені ми продовжили святкування аж до пізнього вечора. Коли прийшов час від’їжджати, Кудровський, голова районної ради та наші родичі вирішили провести нас за десять кілометрів до кордону коропецьких земель та лісів. Там вони зупинилися, витягли пляшку українського шампанського, кошик із закусками, застелили скатертиною капот нашої машини і ми випили кілька останніх келихів, заспівали “Многая літа” й зі сльозами на очах розпрощались. Ми вирушили в напрямку Бучача. Було близько дванадцятої години, ніч була дуже темна. Я напрочуд добре орієнтувався, коли потрібно повертати праворуч чи ліворуч, адже наш водій дороги не знав. Востаннє я був у Коропці 1943 року. Тепер був 1971-й. Якимось дивом у моїй пам’яті зберігся кожен кілометр тієї дороги.

За три кілометри до Бучача дорога пішла стрімко вниз і я зрозумів, що ми поблизу будинку, в якому мешкав з 1930 р., він був нашим аж до того часу, коли батько залишив його у 1944-му. В ті часи дорога, що проходила біля нашого будинку, була дуже вузька й кручена. Ми ж їхали по рівній та широкій. Я не міг нічого побачити в темряві. В цей час назустріч нам повільно їхала на гору вантажівка, ми зупинили її і я запитав водія: “Колись тут неподалік мешкала родина Гаврилишиних”. Він сказав: “Звичайно, будинок і досі там. Він ліворуч від вас десь за 60 метрів звідси”. Я вирішив відвідати будинок, ми пройшли до нього і постукали в двері. У СРСР стук серед ночі міг означати загрозу арешту та заслання до Сибіру. Тому я швидко пояснив наляканим хазяям, що жив у цьому будинку з 1930 по 1944 роки. Вони одразу сказали: “В такому разі, це ваш дім і ви можете забрати його назад, коли забажаєте. Він ваш, а не наш”. Це було дуже зворушливо, однак я запевнив, що не хочу забирати будинок. Від тих людей довідався, що родина, яка мешкала за дві хати від нашої і була депортована до Сибіру в 1940 році, якраз коли я ховався в їхній стайні, повернулась. Я швидко пішов до

того будинку і запитав про мого друга дитинства Міська (Михайла), з яким ми завжди ходили разом до школи. Його батько сказав, що Місько мешкає в Бучачі. Ми знайшли його квартиру. Було близько першої години ночі. Коли я постукав у двері, якийсь час панувала тиша. Потім їх відчинив наляканий чоловік і я одразу сказав: “Міську, це я, Данко<sup>13</sup>”. Він глянув на мене недовіркою, але впізнав моє обличчя. Для нього це було наче диво. Місько впав на коліна й поцілував мою руку. Я плакав від щастя, але, зважаючи на жест Міська, це був один з найболючіших моментів мого життя. Ми трохи поговорили про моє життя на Заході та його життя у Сибіру. Вони з дружиною хотіли пригостити нас і запропонували холодну варену картоплю. Ми дуже добре повечеряли в Коропці й уже давно мали б бути у Львові, тому попрощались і поїхали.

До львівського готелю ми прибули о 3-й годині ночі й побачили бідного Віктора, що був дуже блідий і весь тремтів. Він вимовив: “Чому ви так пізно? Де ви були? У нас літак до Москви о 5-й ранку!” — Я запитав: “Чому? Ми мали повертатися тільки ввечері”. — Він відповів: “На вас чекає доктор Гвішиані. Це дуже важливо. Нам треба їхати”.

Ми дуже здивувались, проте швидко спакували свої речі, сіли у літак, прибули до Москви й повернулися до готелю “Україна”. Ми сиділи у нашій кімнаті й чекали, але нічого не відбувалось. Я намагався потелефонувати Гвішиані, але мені сказали, що його немає на місці. Я спробував зв’язатися з його заступником — і знов нічого. Віктора також не було. Повна тиша. Моя дружина налякалась і невдовзі я також почав турбуватись. Той факт, що із жодним з людей, які нас запросили, з якоїсь причини неможливо було зв’язатися, справді був вагомим приводом для хвилювання. Я подзвонив канадському послу і сказав йому: “Ми громадяни Канади і, здається, ми у небезпеці. Чи можете ви щось зробити?” Коли приїхали до канадського посольства, посол жестами попросив Леоніду Петрівну голосно поговорити з його дружиною, а сам написав крейдою на невеличкій дошці: “Ходімо в садок”. Ми пройшли до саду. Він сказав, що не може говорити зі мною в будинку, тому що там все прослуховується, і запитав, у чому полягає проблема. Я пояснив ситуацію. Він сказав: “Вибачте, але я можу діяти тільки у випадку, якщо з вами щось трапиться. Якщо вас заарештують, я спробую втрутитись. Але поки що з вами нічого не сталося, тому я нічого не можу зробити”.

---

<sup>13</sup> Так мене називали до того, як забрали до Німеччини.

Та ніч була не найкраща в нашому житті. Вранці нам нарешті подзвонив чоловік, який зустрів нас, коли ми вперше прибули до Москви. Він поінформував, що після обіду ми зможемо відлетіти до Женеви. Ми поїхали до аеропорту усе ще страшенно стурбовані. Коли сіли в літак (“Пакистанські міжнародні авіалінії”), я дістав англійську газету й прочитав заголовок: “104 особи з посольства Радянського Союзу в Лондоні оголошені персонами non grata й відправлені до Москви”. Гвішиани та інші люди, які, можливо, були пов’язані з промисловим шпіонажем, певно, мали купу клопотів. Гадаю, що це було поясненням того, чому нас залишили на 24 години напризволяще у суцільній тиші.

Договір з Держкомітетом СРСР усе ще діяв, проте я став відчувати певне розчарування. Багато разів наголошував його представникам, що я українець з України, і запитував, чому всі люди, яких направляв Комітет, були росіянами. У Радянському Союзі п’ятнадцять республік. Чому приїжджали тільки з Росії? Вони обіцяли щось із цим зробити. Проте нічого не змінилось. Нам, наприклад, направляли анкети чотирьох кандидатів, із них двоє з України. Однак за два чи три дні до початку програми ми отримували телекс, де повідомляли, що тих двох кандидатів з України призначено на дуже важливі посади, і пропонували замінити їх іншими, як і очікувалося — з Росії. Мене все більше й більше дратувала ця гра. Врешті, коли армія Радянського Союзу вторглася до Афганістану, я розірвав угоду про співробітництво з Держкомітетом з питань науки та техніки.

У 1972 р. я отримав дуже неочікуване запрошення. Фондація Форда домовилася з Академією наук Радянського Союзу організувати тижневий семінар у Києві на тему “Планування організаційної структури”. Дванадцять кращих американських професорів — експертів з менеджменту та планування організаційної структури — були відібрані Фондацією Форда, а Академія наук Радянського Союзу відбрала дванадцять своїх академіків, зацікавлених даною темою. Мене запросили як “нейтрального спостерігача із Західної Європи”. Маршал Робінсон, віце-президент Фондації Форда, добре мене знав і 1971 року навіть виділив грант у 250 тисяч доларів на розвиток “Програми ділового партнерства” у ЦНМ. Він, відповідно, запропонував запросити мене. З боку Академії наук ідея запросити мене, певно, належала Глушкову. Як виявилось, Віктор Глушков був головою того семінару, який проводився в Інституті теоретичної фізики у Феофанії,

чудовій місцевості поблизу Києва, оточеній лісами. Під час перерв було приємно прогулятися та послухали співи солов'їв у цей період пізньої весни.

Семинар був цікавий з кількох причин. Першим виступав Глушков. Привітавши нас, він почав свою лекцію словами: “У Радянському Союзі ми приймаємо десять у п'ятнадцятому ступені управлінських рішень щороку”. Я одразу ж подумав про всі ці нулі. Цифра була астрономічна. Мене зацікавило, як вони відстежують всі ті рішення. Подумав: “Мабуть, він добрий теоретик, але не має практичного розуміння, що таке у менеджменті управлінські рішення”. Мої американські друзі, однак, були вражені. Я знав декого з них, особливо добре Ігора Ансоффа, який народився у Владивостоці, працював професором Школи промислової адміністрації при Університеті Карнегі-Меллона та написав першу книгу з корпоративної стратегії у 1964 р. Глушков продовжив лекцію написанням ряду математичних формул на дошці. Тон семінару було задано.

Наступним доповідачем був американський професор з МІТ, який говорив про різні форми організаційної структури, що вживали залежно від природи та роду діяльності організації. Потому виступав естонець, член Академії наук, голова Ради міністрів Естонської республіки. Він говорив про спеціальну програму з планування організаційних структур, яку вони розробили у СРСР. Після введення в комп'ютер кількох ключових характеристик, природи та спрямованості організації, ця програма дозволяла видрукувати організаційну схему, в якій відображались усі основні посади з коротким описом відповідальності кожної людини на цих посадах. На дошці він написав усі математичні формули, які використовувались цією програмою. Вони вражали, однак, думаю, були за межами розуміння усіх американських професорів, які не занурювались у вищу математику, плануючи організаційні структури. Формули точно були за межами і мого розуміння й викликали скептицизм відносно того, що всі питання організаційних структур можна вирішити за допомогою вищої математики та комп'ютерів.

Моє скептичне ставлення скоро виправдалося. Під час третього дня семінару я пішов до секретаріату і запитав, чи могли б вони підтвердити мій квиток до Женеви. У секретаріаті таке прохання викликало здивування і вони сказали: “Ні, ми нічого не можемо зробити. Вам потрібно їхати до офісу Аерофлоту”.

Я запитав: “Чому? Хіба ви не можете просто зателефонувати їм, адже я маю квиток і повинен лише його підтвердити”.



Замість відповіді вони виділили мені машину й водія, тому я сам поїхав до офісу Аерофлоту. Там мені довелося трохи почекати, потім я підійшов до віконця і попросив підтвердити мій переліт. Мені сказали: “Нам потрібно відправити телеграму з вашим проханням у Москву”.

Я спитав: “Навіщо вам відправляти телеграму до Москви, якщо рейс відправляється з Києва й у мене вже є квиток з Києва до Женеви?”

Відповідь була така: “В будь-якому випадку ми маємо відправити телеграму до Москви”.

Я сказав: “Добре, я почекаю”.

Вони відповіли: “Ні, ні! Ви не можете почекати. Приходьте завтра”.

Наступного дня я повернувся туди й запитав, чи прийшло підтвердження. Мені сказали, що нічого з Москви не отримували. Я запропонував подзвонити до Москви за мій рахунок. У відповідь почув: “Ні, ми не можемо цього зробити, потрібно почекати, доки прийде відповідь телеграфом”.

Мене надзвичайно здивувала ця процедура і особливо контраст із передовими теоретичними “ноу-хау”, які демонстрували радянські академіки. Я повернувся до нашої резиденції, де проходив семінар. За обідом в розмові із одним з московських академіків я розповів про всі свої пригоди з квитком. Він сказав: “Знаєте, я можу вам допомогти. Голова Аерофлоту — мій друг, я потелефоную йому ввечері й він вирішить проблему”. Так все і сталося. Він того самого вечора подзвонив товаришеві, а наступного дня я поїхав до офісу Аерофлоту й отримав підтвердження свого квитка.

Я описую цей інцидент в таких деталях, тому що він переконливо довів те, що я вже знав: у Радянському Союзі було багато наукових досягнень, навіть геніальних, дуже передових, багато відмінних математиків, фізиків, хіміків. Однак трансформація їхніх “ноу-хау” в процеси, продукти та процедури була надзвичайно недосконалою. Це працювало лише у військовому секторі, тому що військові знали, що їм потрібно, наприклад радар чи комунікаційні системи. Вони точно визначали свої потреби, і відповідний інститут розробляв необхідний продукт, а військові заводи його виготовляли. У цивільному секторі ця трансформація взагалі не працювала, тому що невійськові фабрики виготовляли те, що казав виготовляти Госплан, і для споживача не було жодної можливості на нього вплинути.

Моя книга “До ефективних суспільств: Дороговкази в майбутнє” вийшла у світ на початку 80-х. Менш ніж за півроку мені подзвонив

українець, який працював у Східній Німеччині. Він сказав мені, що прочитав книгу, видрукувану в німецькому видавництві, її назва російською — “Глобальные вопросы современности”. Він повідомив: “Там дуже багато цитат із вашої книги. Я відправлю вам копії сторінок, на яких вас процитували. У мене лише один примірник цього видання і я не хочу відправляти її повністю”. Коли я отримав згадані сторінки й почав читати, то дуже здивувався. Я не був упевнений, що мою книгу розповсюдять у Радянському Союзі, тому що в ній передбачив розпад СРСР. Яким же чином могли з’явитися довгі цитати з мого твору? Згадана книга була написана двома авторами — Іваном Фроловим, головним редактором “Правди”, та Вадимом Загладіним, членом ЦК Компартії з питань закордонних комуністичних партій. Книга була цікава — побачив це з назв розділів. Автори цитували публікації тих, кого вони вважали обізнаними і хто написав значні праці у сферах технологій, екології, економіки, політики та соціології.

У той час я вже знав, що в Москві існує спеціальна бібліотека (спецфонд). Лише обмежене коло осіб у Радянському Союзі мали до нього доступ. Я також знав, що директоркою тієї бібліотеки була дружина Гвішиані, дочка Косигіна. Коли прочитав цитати, стало зрозуміло, чому з’явилася така швидка реакція на мою книгу. Радянський Союз був серед країн, які я досліджував і яким запропонував, що можна зробити для поліпшення їхньої ефективності, використовуючи політичний, економічний та соціальний критерії ефективності. Мої рекомендації щодо Радянського Союзу були такі, що СРСР має почати процес децентралізації економіки, переходячи на “соціальну вільну ринкову систему”. Також запропонував їм зробити адміністративну реформу, але дуже повільно, якщо б вони не хотіли, щоб країна розпалась. Я писав, що ідеологія, система цінностей і норм поведінки людей поступово зміняться під впливом нової економічної системи та більшої політичної свободи. Я застеріг, що Радянський Союз розпадеться, якщо не спроможеться провести згадані реформи.

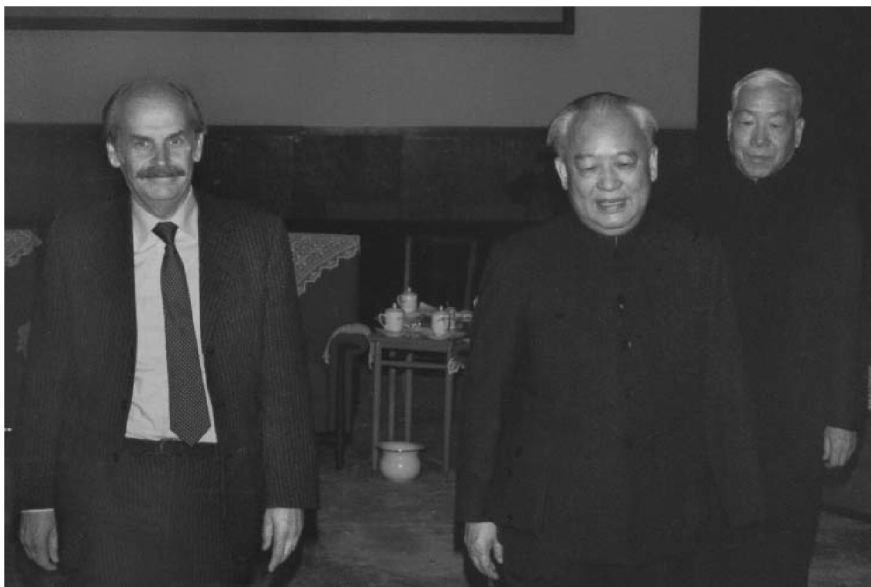
Згодом я дістав російську копію тієї книги. Цитат з моєї праці було майже стільки ж багато і вони були майже так само довгі, як цитати з праць Маркса, Леніна та навіть Брежнева. Іншою несподіванкою стало те, що вони дуже відверто процитували усі мої рекомендації. Не було жодних викривлень чи фальсифікацій змісту мого тексту. Я з гумором прочитав кінцевий коментар самих авторів: “Гаврилишин рекомендує нам перейти до капіталістичної системи. Отже, його книгу потрібно назвати “Дороговкази в минуле”, а не “Дороговкази в майбутнє”.

## Зустрічі з Фроловим, Примаковим і Горбачовим

За збігом обставин наступного року я відвідав конференцію у Гельсінкі, на якій також був присутній Іван Фролов. Під час перерви він підійшов до мене і запитав: “Ви розумієте, Богдане Дмитровичу, чому ми написали, що вашу книгу слід назвати ‘Дороговкази в минуле?’” Я сказав, що, звичайно ж, розумію. Раніше згадував, як учасники програм ЦНМ з Радянського Союзу дуже правдиво описували уроки, які отримали в Центрі, проте для захисту від політичного тиску вони робили такі коментарі чи подавали такі цитати, які, здавалося б, знецінювали усе написане в їхніх статтях чи книгах.

У своїй книзі я також прогнозував, чи приймуть і втілять описані мною країни ті зміни, які запропонував, і якщо ні — передбачав умови, в яких вони опиняться за десять чи п'ятнадцять років від часу написання книги. Радянський Союз моїми порадами не скористався, на відміну від Китаю, який почав реформи у 1982 р. і завдяки цьому став за короткий час економічним гігантом.

Михайло Горбачов не хотів розпаду Радянського Союзу. Він прагнув реформувати його для вирішення нагальних потреб: існувала економічна стагнація, країна не могла підтримувати гонку озброєнь із США. Також



Богдан Гаврилишин з віце-президентом Китаю Ю Чилі. Пекін, 1982 р.

Горбачов хотів дати більшої політичної свободи. Отже, він почав політичну “перестройку”, вилучивши комуністичну партію з системи управління. В ті часи всі важливі рішення на всіх рівнях приймалися комуністичною партією, а формальні урядові організації їх виконували. Наприклад, 85 % підприємств України управлялися напряму з Москви і контролювалися партією. Тому не дивно, що коли партія — “червона нитка”, яка все утримувала разом, — була відсторонена від державних рішень, усе розпалося. Відстежуючи спроби Горбачова провести реформи, я залишався впевненим, що Радянський Союз розпадеться.

Цікавою була й моя розмова з Євгеном Примаковим, якого я зустрів поблизу Відня у Міжнародному інституті аналізу систем<sup>14</sup>. На тому етапі своєї кар’єри Примаков, знавець арабських мов, був головою шпіонажу, а після розвалу Радянського Союзу став прем’єр-міністром Російської Федерації. Я спитав його: “Невже ваша російська еліта не розуміє, що у теперішні часи бути такою імперією, як Радянський Союз, не вигідно? У далекому минулому розмір країни, її населення і особливо природні ресурси й плодючість землі визначали її багатство та виробничий потенціал. Зараз багатство країни визначають бажання працювати, ноу-хау, добра система економіки та управління. Погляньте на Японію чи Швейцарію. Для того, щоб і далі бути імперією, необхідно забагато політичної енергії, великі витрати на військовий сектор та безпеку”. Примаков відповів з посмішкою: “Ми інакше ставимося до цього”. За кілька років він з такою само посмішкою привітав мене вже як прем’єр-міністр, коли я прийшов до його кабінету в Кремлі.

У мене була нагода зустрітися з Михайлом Горбачовим на різних заходах. Вперше ми зустрілися, коли він усе ще номінально був при владі, у Вольфсбурзі, де тоді розташовувалася штаб-квартира компанії “Фольксваген”. У той час виконавчим директором “Фольксвагена” був француз. Він був цікавою особистістю і, хоча обіймав такий високий пост, глибоко цікавився освітою, докільям та політичною ситуацією у світі. Він створив спеціальну організацію для проведення конференцій найвищого рівня для ключових людей зі Сходу й Заходу. Конференція, в якій я взяв участь, була присвячена Радянському Союзу і відбувалась якраз під час його розвалу. Президент “Фольксвагена” запросив Горбачова, Шушкевича, голову парламенту Білоруської республіки та Кравчука, якого не так давно обрали президентом України. Кравчук не зміг

---

<sup>14</sup> Міжнародний інститут аналізу систем — спільний американсько-радянський інститут, започаткований Дж. Гвішиані.

приїхати, тому я поїхав замість нього дати доповідь про Україну, її поточну ситуацію та можливе майбутнє. Для аудиторії, яка складалася з більш ніж чотирьохсот запрошених, та для Горбачова було сюрпризом те, що я представляв Україну і говорив англійською, а не російською, як усі зазвичай чекали. Після трьох виступів і обговорень була вечеря. Я й Леоніда Петрівна сиділи за сусіднім столом з Горбачовим, його дружиною Раїсою та ще кількома іншими людьми. Я повернувся до Горбачова й привітався з ним українською, сказавши: “Доброго вечора!” Він з усмішкою відповів: “Ви знаєте, я розумію українську і навіть можу трохи нею розмовляти, бо народився у Ставрополі на Кубані<sup>15</sup>. В дитинстві я бавився зі своїми шкільними друзями і між собою ми розмовляли українською”. Потім він гордо додав: “Моя дружина Раїса — чистокровна українка. Її дідусь мав прізвище Титаренко і народився в Україні”. Реакція Раїси дуже відрізнялася від реакції Михайла Сергійовича. Коли я представив свою дружину подружжю Горбачових, Раїса Максимівна сказала, що не знає й слова українською, а потім вона просто уникала спілкування з нами. Вона хотіла, щоб її вважали чистокровою росіянку.

Згодом я зустрів Горбачова на кількох заходах у Женеві. Коли МІМ–Женева<sup>16</sup> вирішив об’єднатися з іншою школою менеджменту та створити IMD (Інститут розвитку менеджменту) у Лозанні, ми продали уряду Женеві нерухомість МІМу в Конші. Там було чотири з половиною гектари землі над річкою Арв з чудовими садами та кількома гарними старовинними будівлями, дві з яких вважалися пам’ятками архітектури. У власності МІМу була також сучасна, проте не така гарна вілла. Горбачов, який тоді створив “Фундацію Зеленого Хреста”, приїхав до Женеви, щоб відвідати офіс фонду, який і містився у згаданій сучасній віллі. Віллу запропонувала влада Женеви на прохання президента “Фольксвагена”.

У той час МІМ ще використовував свою власність. Мене запросили на зустріч “Зеленого Хреста” у віллі. Я був єдиною людиною на засіданні, яка могла розуміти Горбачова, коли він говорив російською. Після зустрічі мала відбутися прес-конференція у павільйоні МІМу. Ми йшли з вілли до павільйону і дорогою розмовляли. Я говорив українською, а Горбачов — російською. Я мав проводити прес-конференцію, яка проходила французькою та російською мовами. Горбачов пово-

---

<sup>15</sup> Регіон, який належить Росії, але серед населення багато українців, предки яких (здебільшого козаки) мігрували з України після зруйнування Запорозької Січі.

<sup>16</sup> ЦНМ було перейменовано на МІМ (Міжнародний інститут менеджменту) в 1981 р.



Під час візиту М. Горбачова до офісу “Фундації Зеленого Хреста”, МІМ–Женева. 1995 р.

дився дуже дружньо, відкрито відповідав на усі запитання, потім тепло подякував мені за те, що я провів прес-конференцію. За кілька років він виступав перед Американським Клубом Женеви і ми теж мали невеличку розмову.

Ще за кілька років я зустрів Горбачова у Москві. Римський Клуб саме проводив конференцію на тему “Майбутнє Російської Федерації”. Не всі члени РК брали участь у конференції. Нас було тільки п’ятнадцять — ті, хто ціка-

вився та щось знав про Російську Федерацію. З російської сторони участь брали багато важливих осіб. Був Примаков, Горбачов, інші політики найвищого рангу та знані академіки. У 2009 р. я знову мав коротку розмову з Горбачовим, коли він робив доповідь в Організації Об’єднаних Націй у Женеві. Він стояв на трибуні, а я сидів у першому ряду саме перед ним. Після доповіді він спустився та ми обмінялися кількома фразами. Горбачов був прогресивною людиною й досить приємною особистістю. Він, однак, не досить добре розумівся на політичних процесах. Ясна річ, у нього не було найменшого бажання розвалити Радянський Союз. Це сталося тому, що він розпочав реформи у Радянському Союзі з того, що відсторонив від влади комуністичну партію. Таке рішення стало катализатором, який прискорив дезінтеграцію Радянського Союзу.

На мій превеликий подив під час перерви на каву на нашій конференції в Москві до мене підійшов досить молодий чоловік і сказав: “Ви мене пам’ятаєте? Я ваш колишній студент. Я був на програмі ЦНМ у 70-х. Останні два роки працюю міністром науки Російської Федерації”. На мене чекала ще одна несподіванка. Конференція проводилась у Московському університеті. Ректором університету виявився академік Садівничий, який народився й виріс у Харкові. Він дуже добре розмовляв українською і ми спілкувалися виключно нею. Пізніше він став членом Римського Клубу. Світ тісний.

## Частина IV

# ДУМАТИ ГЛОБАЛЬНО, ДІЯТИ ЛОКАЛЬНО

### *Преамбула*

Доля була дуже щедрою до мене. Мої мрії пізнати світ, які виникли завдяки читанню книг Карла Мая про різні країни, здійснювалися. Саме після обрання директором ЦНМ я став багато подорожувати з різними цілями до різних країн. На кінець 70-х устиг побувати у близько сімдесяти країнах на різних континентах. У кожній з країн я зробив щось корисне. Я не подорожував у ролі туриста. В багатьох країнах моя діяльність обмежилася тим, що давав лекції, головував на національних, регіональних та міжнародних конференціях, займався консалтингом для багатонаціональних компаній, іноді давав деякі поради урядам. У деяких країнах я був залучений до визначних подій і залишив слід по собі, серйозно вплинувши на подальший розвиток тих країн. Так сталося в Австралії та Аргентині. Я неодноразово приїздив до Канади з прагненням віддячити за все те добро, яке дала мені ця країна.

### **Канада**

Згадаю лише деяку мою діяльність, яка створила резонанс і мала певний ефект. Жанна Сове, про яку я вже писав, коли розповідав про Світову асамблею молоді, стала спікером Палати громад (парламенту). Г'ю Фолкнер, випускник ЦНМ, став міністром Федерального уряду Канади. Ці двоє разом запросили мене приїхати до Оттави і провести спеціальний семінар для вісімдесяти членів парла-



Вручення Б. Гаврилишину диплома почесного доктора Йоркського університету. Канада, 3 листопада 1984 р.

менту з різних партій, які, на думку моїх друзів, були найцікавішими парламентаріями. Тема семінару — “Різні моделі демократії”, який ми почали у парламенті одразу в післяобідній час. Я прочитав кілька лекцій, а потім розгорілися пристрасні дискусії, що тривали до пізнього вечора. Після вечері ми обговорювали позитивні сторони й недоліки канадської демократії і наприкінці семінару я зробив кілька висновків та дав деякі поради, як її поліпшити. Реакція більшості членів парламенту була надзвичайно позитивна. Я бачив багато листів, які вони написали Жанні Сове. Вони вперше зіткнулися з тим, що існує не один тип демократії — англосаксонський (як у Великій Британії та Канаді), а що є різні його типи. Найцікавішою для них стала пряма демократія з децентралізацією влади (як у Швейцарії), де замість голови держави існує група людей, яких називають федеральними радниками і які приймають найважливіші рішення після дискусій на базі консенсусу. Основною рисою такої демократії є те, що люди мають змогу змінювати конституцію, анулювати закон, прийнятий парламентом, або висунути новий закон.

Іншою річчю, яку я зробив у Канаді, стало спеціальне вивчення однієї з найбільших проблем, яка тривала десятиліттями: нерівність між провінціями. Приморські провінції — Нова Шотландія, Нью Брансвік та Острів Принца Едварда — були значно бідніші за решту Канади, особливо у порівнянні з такою провінцією як Онтаріо — фінансовим і промисловим серцем Канади. Від початку мого викладання у ЦНМ я часто відвідував Швецію. Найбільша кількість слухачів Центру походила саме звідти, до того ж сама країна була цікавою завдяки своїй прогресивності. Дехто оцінював її дуже позитивно, дехто — вкрай негативно, тому що, на думку останніх, ця країна є “державою загального добробуту”, надто соціалістичною, надто прогресивною. Коли я добре пізнав цю країну, моє особисте ставлення до неї було позитивним. Мені вона здавалася країною з реальною демократією, в якій багато заможних людей, ефективна економіка, однак і соціальна справедливість та відсутність бідних.





Після урочистої церемонії вручення диплома почесного доктора Університету Альберти. Канада, 1986 р.

Швеція мала надзвичайно прогресивну податкову систему, яка змусила деяких багатих людей і підприємців виїхати до інших країн або запроваджувати свій бізнес за межами Швеції. Та все ж там були деякі аспекти, які здалися мені надзвичайно мудрими. Один з них стосувався вирішення регіональної нерівності. Нерівність була спричинена географічним розташуванням (країна простягається з півночі на південь і тому має різні кліматичні зони) та нерівномірною присутністю природних ресурсів. Для подолання регіональної нерівності було запроваджено таку політику: замість того, щоб збирати з корпорацій податки в повному обсязі й потім давати з цього субсидії біднішим регіонам, уряд видав спеціальне розпорядження, яке дозволяло платити лише 50 % податків, а решту залишати на спеціальному рахунку, який контролювався урядом. Компанії могли використовувати ці гроші, коли хотіли зробити інвестиції, однак узгоджували з урядом, де їх робити та навіть пору року, коли їх можна було робити. Таким чином держава уникла зайвої бюрократії, такої як збирання податків і надання субсидій, а підприємці заощадили кошти. Забезпечення бодай певної рівності було цілковито в руках компаній.



Інавгурація Жанни Сове, генерал-губернатора Канади. *Оттава, 1984 р.*

Мене так захопив цей закон, що я написав про нього міністру фінансів Канади пану Волтеру Гордону, пояснивши закон та його ефективність. Гадаю, цю інформацію розповсюдили між кількома іншими людьми, тому що мене запросив Моріс Стронг, у той час засновник та перший президент CIDA<sup>17</sup>, приїхати до Канади, відвідати приморські провінції, вивчити ситуацію й дати рекомендації. Десятиліття федеральний уряд виділяв мільярди

доларів на субсидії для цих провінцій, які все одно не наближали їх до успішніших регіонів. Це завдання здалося мені захоплюючим. Я відвідував згадані провінції, компанії, спілкувався з різними людьми і врешті написав звіт з моїми рекомендаціями. Не думаю, що я суттєво допоміг вирішити цю проблему, але хоча б показав людям з уряду, що існують інші шляхи вирішення проблеми нерівності, аніж просто давати субсидії.

Однією з найцікавіших подій, в якій я брав участь разом з дружиною та дітьми, стала церемонія інавгурації першої жінки генерал-губернатора Канади Жанни Сове у 1984 р. Всі ми були на церемонії у Палаті парламенту, а потім Жанна Сове запросила мене з дружиною до Рідо Холла (Rideau Hall) — резиденції генерал-губернатора. Там було спеціальне прийняття для головних політиків, ключових осіб з різних секторів канадського суспільства та кількох особистих друзів Жани Сове. П'єр Трюдо, колишній прем'єр-міністр, був серед гостей. Він, напевно, був одним з найвидатніших прем'єрів Канади всіх часів. Трюдо був добре освічений, повністю двомовний<sup>18</sup>, відкритий, мав креативне мислення. Він пробув прем'єром два терміни, проте його не переобрали на третій. Він надто прогресивно мислив, випереджаючи свій електорат. Трюдо зустрічався з Виконавчим комітетом Римського Клубу, серйозно зацікавився питаннями довкілля та іншими темами світової проблематики. Він не тільки говорив про це, а й намагався втілити деякі з цих

<sup>17</sup> Canadian International Development Agency (Канадська міжнародна агенція з розвитку).

<sup>18</sup> Він вільно володів англійською та французькою, бо походив зі змішаної родини: його мати була англійкою, а батько франкомовним канадійцем.



Будинок Парламенту. *Оттава, Канада.*

ідей в урядовій політиці. Крім того, він не міг терпіти поганої поведінки, тому іноді робив образливі зауваження членам парламенту.

Коли я зустрів його у Рідо Холлі, він виявився зовсім іншою людиною, ніж “публічний” П’єр Трюдо. Насправді він був скромний, доступний, його було легко залучити до розмови. Він не виявляв жодних ознак зверхності, як іноді робив на публіці. Після розмови про Римський Клуб я сказав дещо зухвало: “Я можу запропонувати вам роботу. Неоплачувану. Було б чудово, якби ви могли стати президентом Римського Клубу”. Я подумав, що він як людина з таким досвідом, відомий у світі, з видатними здібностями та харизмою, один з найцікавіших осіб, яких я зустрічав, міг би бути відмінним наступником Ауреліо Печчеї<sup>19</sup>, президента Римського Клубу. Він з цікавістю поглянув на мене, зовсім не образившись. На мою пропозицію не відреагував, лише посміхнувся, і ми закінчили розмову.

Я дуже поважав здібності Трюдо і в нашій розмові знову переконався, що справді масштабні особистості, які надзвичайно впевнені у собі, не потребують ставлення до себе з особливою повагою — краще до них ставитись, як до “нормальних людей”.

---

<sup>19</sup> На той час Ауреліо Печчеї вже помер.

## Швейцарія

Швейцарія стала ідеальною країною для мене та моєї родини. Для моєї роботи Женева підходила якнайкраще. Країна багатомовна: діють чотири мови, три державні (німецька — швейцарський діалект, французька й італійська) та одна регіональна (ретороманська). В Женеві розташована європейська штаб-квартира ООН, багато міжнародних недержавних організацій, штаб-квартири багатьох міжнародних корпорацій. Там проходить немало зустрічей, міжнародних конференцій і, зважаючи на традиційну швейцарську нейтральність, відбувається багато переговорів та дискусій, іноді навіть між тими, хто між собою не має дипломатичних відносин. У цьому контексті легко бути професором та директором Міжнародного інституту менеджменту. Я з ентузіазмом займався справами на міжнародному рівні, зовсім неможливими у Північному Квебеку, особливо в Арвайді, де можна було щось робити лише на рівні місцевого. Також Швейцарія й особливо Женева значно відрізняються від Сполучених Штатів — країни емігрантів, “плавильного котла”, в якому доводилось асимілюватися та ставати просто американцем, відрізавши себе від власного культурного коріння. Швейцарії потрібно було 700 років для того, щоб стати такою, якою вона є зараз, — через приєднання сусідніх територій (тепер кантонів), які частково втрачали свою автономію, стаючи частиною Швейцарської Конфедерації (Конфедерація Гельвеція).

У Швейцарії іноземці мають змогу залучатися чи виконувати якусь працю від найнижчого рівня соціальної, адміністративної структури, а деякі — до найвищого. Первинними організаціями Швейцарії є так звані “Асоціації спільних інтересів”<sup>20</sup>, які об’єднують кілька людей, що живуть на одній вулиці чи в одному невеличкому районі. Ми придбали віллу в новому районі у селищі Вер’є (Veugier) за 6 кілометрів до центру Женеви, на приватній вулиці під назвою Репозуар (Reposoir). На вулиці було лише 12 вілл. Одного дня скликали зібрання всіх власників вілл з тієї вулиці й створили “Асоціацію спільних інтересів Репозуар”. Як і всі інші, я приєднався до неї та навіть став членом виконавчого комітету. В той час я вже подорожував світом і цікавився долею цілого людства. Участь у цій асоціації була як антидот, на коротку мить вона звужувала рамки мого мислення, повертала на землю, фокусуючи мої думки на вулиці Репозуар. Асоціація мала річні зустрічі. Члени обирали виконавчий комітет: президента, скарбника та секретаря. Виконавчий комітет був уповноважений

---

<sup>20</sup> Associations des Intérêt.

діяти від імені асоціації, представляти її перед комунальною владою та іноді витратити певні гроші й вирішувати проблеми загального інтересу всіх членів. Коли я прийшов на друге щорічне зібрання та послухав звіт президента, а потім скарбника, який доповів, що наші адміністративні витрати нараховували “астрономічну” суму в 5,90 швейцарських франків, я не міг не усміхнутися, думаючи про те, яким незначним усе тут було.

Коли мене вже обрали до виконавчого комітету, в порядку денному постало одне особливе питання. Репозуар була приватною дорогою, яка вела до різних вілл, тому й належала вона усім власникам вілл. Асоціація відповідала за утримання дороги й мала раз на кілька років очищувати каналізаційні стоки. Для цього потрібна була спеціальна машина для видалення нечистот із колекторів, які вели до великих комунальних стічних труб. На засіданні виконавчого комітету один із членів сказав: “Я знаю людину, яка бере 240 франків за годину роботи такої машини. Робота зайняла б 2–3 години”. Інший член комітету заявив: “Я знаю надійне підприємство, яке бере 250 франків і відмінно виконує свою роботу”. Потім почалася довга дискусія про те, кого з них треба найняти на цю працю. Побачивши, що загальна вартість становитиме кілька сотень франків, президент виконавчого комітету сказав, що ми не можемо прийняти таке рішення, тож потрібно скликати загальні збори всіх членів. Тоді я запропонував: “Чому б нам на загальних зборах не запровадити річний бюджет комітету в 2 тисячі франків? З таким бюджетом виконавчий комітет зможе приймати рішення про необхідні витрати, не скликаючи позачергові збори членів асоціації”. За цю “геніальну” ідею я став мало не героєм серед наших сусідів.

Як родина ми також брали участь у житті громади Вер'є. Наші діти ходили до місцевої комунальної школи. В ній було багато різних святкувань і ми познайомилися з рядом батьків інших дітей. В ті часи у Вер'є мешкало близько 7000 осіб. Ставши директором ЦНМ, я часто давав інтерв'ю женевській пресі про Швейцарію, Європу, світ. Я став добре відомим у нашій громаді. Через кілька років сталась абсолютно неймовірна подія. Мадам Тонга, мер Вер'є, запропонувала раді громади, щоб я замість неї виголосив традиційну промову 1 серпня<sup>21</sup>. У той час тривали гарячі дискусії, чи варто Швейцарії приєднуватися до європейської спільноти. Ввечері після параду люди зібралися на площі перед церквою і я виголосив промову. Всі були шоковані й здивовані. Багато хто думав,

---

<sup>21</sup> 1 серпня — Національний День Швейцарії, не день незалежності, а день початку існування Швейцарської Федерації.

що приєднання буде корисним для швейцарської економіки, інші вважали, що через це Швейцарія втратить свою пряму демократію. Я почав промову з того, що європейська спільнота має приєднатися до Швейцарії, а не навпаки. Цим я мав на увазі те, що європейська спільнота повинна прийняти швейцарський тип прямої демократії, якщо хоче добре функціонувати і щоб люди з різних держав-членів спільноти довіряли їй, знаючи, що мають якийсь вплив на загальну політику. Якщо б Швейцарія мала приєднатися до європейської спільноти (тепер Європейський Союз), вона мусила б зректися своєї прямої демократії, унікальної політичної системи, яка була ключовою причиною, чому країна змогла об'єднати людей з різними мовами, релігіями, культурами й добре функціонувати економічно.

Моя діяльність на рівні кантону дещо відрізнялась. Університет Женеви — кантональний і тому фінансується кантоном. ЦНМ був філіалом Університету Женеви, хоча його управління та фінансування здійснювалося незалежно від нього. Він не отримував жодної підтримки від кантону. Прибутки інститут отримував від вартості програм, членських внесків Асоціації бізнес-партнерів та ще кількох грантів. У мене, однак, були добрі контакти з кантональним урядом, особливо з міністрами освіти, чи як їх називали — головами департаменту громадської освіти. Я мав різноманітний досвід у освіті й мені були відомі кілька освітніх систем, тому ми мали цікаві дискусії на цю тему. Я також знав декількох голів кантонального уряду, тому що вони вважали мене добрим представником уряду кантону на міжнародних подіях.

Пам'ятаю особливо цікаві дискусії з Гі Олів'є Сегондом. Він на моє прохання приймав першу групу українців, які відвідали Швейцарію у 1989 р., коли Україна ще була частиною Радянського Союзу. Група приїхала з Інституту іноземних мов<sup>22</sup> у Києві. Всі вони вчилися на факультеті французької мови. Коли вони приїхали до Женеви, Гі Олів'є Сегонд, у той час голова женевського уряду, запросив їх на прийом до гарної історичної зали, спілкувався зі студентами, ставився до них немовби вони посли України. Його вразила їхня відмінна французька та добре знання ситуації в Україні. В подібний спосіб без жодного спеціального мандата мене було залучено до роботи на різних рівнях адміністрації кантону Женеви.

Також можна було робити деякі речі на національному рівні. Серед іншого залишається моє членство у Швейцарському форумі міжнародної

---

<sup>22</sup> Тепер Київський національний лінгвістичний університет.

політики, членами якого є кілька колишніх послів Швейцарії, кілька людей з ООН, кілька академіків. Там ми проводимо лекції на тему світових подій, якимось пов'язаних зі Швейцарією, а потім обговорюємо їх. Мене запросили дати три лекції на цих конференціях-зустрічах форуму. Перший раз це стосувалось України, яка ще входила до складу Радянського Союзу, але я прогнозував, що вона стане незалежною державою. Коли так і сталось, я виступив з лекцією на тему стану України, її політичної і економічної ситуації та перспективи майбутнього. Третя лекція була присвячена становищу у світі.



Богдан Гаврилишин з президентом Швейцарії Паскалем Деламоюра.  
1989 р.

Найцікавішою для мене виявилась участь у деяких подіях на федеральному рівні, іноді у неочікуваній ролі. Курт Феглер<sup>23</sup>, федеральний радник уряду Швейцарії та голова департаменту економічних відносин, скликав досить незвичне засідання, яке відбулось у Люцерні. Він запросив голів міжнародних компаній, розташованих у Швейцарії, таких як “Сіба-Гайгі”, “Гоффманн Ла Рош”, “Нестле”. Він також запросив голів різних профспілок. Крім того, були присутні кілька людей з федеральної адміністрації. Темою зустрічі було “Ціноутворення у трансакціях”. Міжнародні компанії мають багато дочірніх фірм та філій у різних країнах. Вони проводять безліч трансакцій між своїми підрозділами, купляючи чи продаючи деякі складові, сировину тощо. Компанії встановлюють ціни, за якими відбувається торгівля між різними їхніми частинами. Ключовий критерій трансфертного ціноутворення простий: максимізувати дохід компанії в країнах з найнижчими податками. Інтереси голів профспілок полягали в іншому: зберегти робочі місця у Швейцарії та отримати найвищу зарплатню для членів профспілок. Уряд, у свою чергу, мав свій інтерес: зібрати якомога більше податків для поповнення бюджету.

<sup>23</sup> Курта Феглера, який походив з Св. Галла, обрали до федерального уряду 8 грудня 1971 р. Він був головою департаменту юстиції та поліції з 1972 по 1982 рр., потім головою департаменту економічних відносин з 1983 по 1986 рр. Його призначали президентом Швейцарської Конфедерації тричі: у 1977, 1981 та 1985 рр. Феглер був добрим приятелем Богдана Гаврилишина й у 90-х рр. був членом Консультативно-дорадчої ради при Верховній Раді України.



З президентом Швейцарії Деламяюра та Картереном — президентом Фондації форуму Універсаліс (нині — форум Кран Монтана). 1991 р.

Я був єдиним запрошеним професором, не належав до жодної з трьох категорій і навіть не був громадянином Швейцарії. На цьому засіданні в мене були дуже широкі повноваження і жодного спеціального завдання. Я міг вступати в дискусію в будь-який час і давати поради. Тоді я вже знав багато про управління міжнародними компаніями, бо вів курс із цього предмета та був консультантом деяких із них. Мене радо прийняли як голови швейцарських компаній, так і лідери профспілок, які з мого життєпису знали, що я сам був членом профспілки, коли працював у Канаді.

Дискусія зачіпала делікатну тему і її відкритість здивувала мене. Голови компаній “відкривали карти”, описуючи процедуру встановлення трансфертних цін. Лідери профспілок дуже відверто говорили про свої інтереси. Курт Феглер та кілька його колег з уряду говорили про головний інтерес країни. Чесно кажучи, я не міг уявити таку дискусію в подібній атмосфері в жодній іншій країні. Це стало можливим завдяки швейцарській прямій демократії і тому, що після великих демонстрацій профспілок у Женеві 1937 року, які закінчилися смертю дванадцятьох робітників, було підписано угоду між представниками федерального уряду, компаній та профспілок про співпрацю між компаніями і їхніми робітниками за посередництва профспілок.

Інший приклад діяльності на федеральному рівні був ще неймовірнішим. Якось мені подзвонила Рут Дрейфусс, міністр екології. Всі міністри охорони довколишнього середовища європейських країн зустрі-





Леннарт Мері — президент Естонії, Жан-Поль Картерон — голова форуму Кран Монтана і Богдан Гаврилишин. *Женева, 1992 р.*

чаються раз на чотири роки. Наступна конференція мала відбутись у Софії, Болгарія, в жовтні 1995 р. Рут Дрейфусс попросила мене поїхати з нею на цю конференцію в складі швейцарської делегації. Під час перельоту в маленькому урядовому літаку відбулася цікава розмова. На конференції ми сиділи за величезним круглим столом і мене здивувало те, що я сидів поряд із нею. Зазвичай кожна делегація складалася з чотирьох людей. Двох інших членів швейцарської делегації, а саме секретаря держави (заступник міністра) та директора департаменту охорони довкілля посадили за нами у другому ряду. Знову, навіть не будучи громадянином Швейцарії, я входив до складу офіційної делегації, до того ж у статусі вищому, ніж заступник міністра. В цій події був ще один цікавий момент. Делегації розсаджували в алфавітному порядку (за латиницею), тому поряд зі швейцарською делегацією мала б сидіти турецька. З якоїсь причини турецька делегація не з'явилась і поруч зі швейцарською сиділа делегація з України.

Дозволю собі повернутися на чотири роки назад: другим міністром охорони довколишнього середовища України після Юрія Щербака був Юрій Костенко — мій добрий приятель. Вони удвох брали участь у двотижневому семінарі в Женеві 1991 р. Це був перший семінар, організований Світовою академією охорони довкілля, яку було створено за кілька місяців до цього. Академія запропонувала оплатити половину витрат (100 тисяч франків), а іншу половину сплатив я завдяки під-



Моріс Стронг і Богдан Гаврилишин. Відкриття Світової академії охорони довкілля. Женева, червень 1991 р.

тримці Міжнародного фонду “Відродження” в Україні. Темою семінару був “Менеджмент довкілля в Україні у порівнянні з європейським досвідом”. Я запросив двадцять чотири особи з України: забруднювачів, тобто голів великих компаній, декілька регулювальників, тобто членів парламенту й міських рад, кілька академіків та науковців, які знали, як справитися із забрудненням довкілля технічними засобами. Цей семінар пройшов дуже успішно. Відбулося кілька висококласних лекцій. Я головував протягом одного тижня семінару, а Юрій Щербак — під час наступного. Що ж було унікального у цьому семінарі? Наприкінці його учасники з України мали спочатку усно, а потім письмово описати, як вони втілять у життя те, чого навчилися під час двотижневого спілкування. Директор Академії сказав, що ми опублікуємо українською та англійською мовами зобов’язання, які візьме на себе кожен з учасників. Я також додав, що за два чи три роки знову зберу всіх у Києві, де прослухаю звіти про те, чи дотрималися вони своїх зобов’язань. Найбільшим успіхом семінару став той факт, що у подальшому троє його учасників були міністрами охорони довкілля: Юрій Щербак, Юрій Костенко

та Іван Заєць. Коли ж я таки зібрав подібну зустріч за три роки в Києві, лише чотирнадцять із двадцяти чотирьох змогли приїхати, тому що двоє з них стали послами та були за кордоном, двоє померли, у кількох були серйозні причини, які завадили бути присутніми. Дивовижно, але ті чотирнадцять учасників зробили навіть більше, ніж пообіцяли. Вони опублікували книги та статті про довкілля, підготували кілька законодавчих актів тощо.

Але повернемося до конференції у Софії. Через те, що Туреччина була відсутня, Юрій Костенко, який сидів поряд зі мною, прошепотів: “Чому б вам не стати також членом української делегації?” Я опинився у цікавому становищі: будучи членом швейцарської делегації, дискутував з головою української делегації, проте в один момент брав участь у загальних дискусіях від імені України. Мої швейцарські колеги не мали нічого проти. На той час стосунки між Україною та Швейцарією були добре налагодженими і досить дружніми.

## **Бразилія, Чилі, Венесуела**

### *Бразилія*

У 70-х роках кілька випускників ЦНМ та двоє бразильських академіків, які знали інститут, переконали мене створити філію Центру. Це збіглося з нашими планами щодо створення його філій на різних континентах, щоб стати ще більш інтернаціональними. Майже в той самий час ми відкрили відділ ЦНМ у Сінгапурі.

Коли я вперше приїхав до Ріо-де-Жанейро, мене одразу заворожила його природа, люди, надзвичайно красиве місто, оточене темно-синім морем з чудовими пляжами Копакабана та Іпанема, висока гора зі статуєю Ісуса Христа, який простягає руки до неба. Ця гарна композиція була ніби створена для картини: ясне синє море, золоті пляжі, розкішна зелень. Я зупинився в готелі “Оро Верде” на Копакабані, біля якого була набережна, що огинала лінію узбережжя, викладена мозаїкою. Окрім природи, сильне враження на мене справили й люди. Там була досить добра інтеграція різних національностей і рас. Здавалося, усі вони любили футбол, карнавал, чорну каву, втім, також могли добре працювати, але найважливіше те, що вони не були сором’язливі, особливо жінки. Вони прогулювалися набережною Копакабани легко вдягнені,



Бразилія. Ріо-де-Жанейро

багато хто просто в бікіні, й ніби випромінювали радість життя, незалежно від кольору шкіри, обличчя, фігури та ваги. Здавалося, що люди в Ріо, але не у Сао Паоло\*, закохані у життя. Сотні людей відпочивали на пляжі, дехто плавав, дехто грав у імпровізований футбол чи волейбол, а багато хто просто лежав на піску та ніжився під яскравим сонцем — іншими словами, кожен по-своєму насолоджувався життям.

Ми вирішили провести два види семінарів: один для власників і топ-менеджерів великих бразильських компаній, за що я відповідав особисто, і ще двотижневі семінари для вищого керівництва, де я також давав лекції, але за які відповідав мій колега з ЦНМ. Спочатку ми проводили семінари у Ріо-де-Жанейро, а потім перенесли програму для управлінців до спеціального готелю, де можна було проводити невеличкі конференції, на околиці міста Кампінас недалеко від Сао Паоло — фінансової, ділової та промислової столиці Бразилії. На відміну від Ріо, Сао Паоло — це місто, в якому люди змушені жити, якщо не мають іншого вибору: високі будівлі, скрізь суцільний цемент і асфальт, жорстока спека та жодної зелені.

У Ріо я провів лекцію для Міжнародної асоціації директорів, відповідальних за розвиток кадрів управління їхніх організацій. Вони приїхали з близько сорока країн з усіх континентів. В аудиторії було

---

\* В українських джерелах — Сан-Паулу. (Прим. ред.)

1500 осіб. Для мене це було ніби екзамен: чи зможу я справитися з такою величезною аудиторією. Як завжди, у мене не було жодних нотаток. Президент Асоціації вийшов зі мною на середину сцени, коротко представив мене й пішов. Я залишився один перед півтора тисячами людей. Озирнувся, побачив стілець, переніс його на передню частину сцени, сів, схрестив ноги й почав так: “Я знаю, що для більшості з вас, як і для мене, англійська мова є іноземною. Для перевірки, чи ви мене розумієте, розкажу історію. Якщо ви засмієтесь, тоді я продовжу свою лекцію. Це сталось у Торонто в Канаді. Скромний чоловік прийшов до ексклюзивного клубу, бажаючи стати його членом. Клуб мав суворі критерії вступу, тому чоловікові поставили кілька запитань.

“Як вас звати?” — “Василь Кондратюк”.

“Який ваш родинний стан?” — “Не розумію”.

“Ну, чи є у вас дружина і діти.” — “У мене є дружина Марія і три дочки...”

“Який у вас фінансовий стан?” — “Не розумію”.

“Ну, скільки у вас є грошей?” — “А — гроші? 87 мільйонів доларів”.

“Сер, ви сказали — 87 мільйонів доларів?” — “Так”.

“Скільки ви живете в цій країні?” — “10 років”.

“Це не для анкети, але чи не могли б ви нам сказати, як вам вдалося за такий короткий час заробити 87 мільйонів доларів?”

“Звичайно, скажу. (Далі він розповів поганою англійською). Я починати з миття посуду. Заощадив грошей — купити маленького візка, потім купити банани — продати банани, купити банани — продати банани, потім зберегти грошей і купити собі вантажівку і знов купити банани — продати банани, купити банани — продати банани. І потім через шість місяців помер мій дядько з Нью-Йорка і залишити мені 87 мільйонів доларів”.

Зал вибухнув сміхом і я почав лекцію, одразу перейшовши до її теми. Під час виступу я ще краще зрозумів, що можна вважати успішною лекцією. Найгірший спосіб — це читати заздалегідь приготований текст, а також починати з нецікавої банальності. Потрібно привернути увагу аудиторії двома чи трьома першими реченнями, добре оглянути зал, дати кожному зрозуміти, що ти дивишся на них, говориш з ними. Якщо вдало почати, в аудиторії стає дуже тихо й ти відчуваєш, що всі дивляться на тебе і слухають тебе. Це є формою тихого резонансу. Тоді у тебе починають розправлятися крила і виникає відчуття, що ти летиш над слухачами, і тебе охоплює ейфорія, ніби ти актор, хоча й дієш не за сценарієм, а радше граєш власну роль.

Проведення семінарів у Кампінасі було великим задоволенням. Я швидко зрозумів, що Бразилія має хороші перспективи стати великою економічною і відповідно політичною потужністю не тільки завдяки своїм надзвичайно багатим природним ресурсам, а й завдяки людям, які вірять у майбутнє своєї країни, можуть мислити глобально й здатні набрати необхідні знання з менеджменту для управління державою та великими корпораціями. Саме невміле управління державою впродовж десятиліть тримало її позаду інших.

Під час семінарів у Кампінасі один молодий проте досить заможний бразильський бізнесмен якось запросив мене відвідати його дачу. Він мав не тільки багато грошей, а й добрий смак. Його хобі було вирощування винограду й виробництво вина, а також перегони на конях. Якби бідні бразильці з фавел могли жити у його стайнях, вони б їм здавалися розкішним палацом.

Пригадую свою найкращу поїздку до Бразилії, яка виявилася справжнім випробуванням не тільки моєї фізичної, а й інтелектуальної витривалості. Я прибув до Ріо й одразу після поселення в готель у швидкому темпі став відвідувати голів компаній. У кожній компанії щопівгодини мені подавали чашку дуже солодкої чорної кави і це допомагало мені залишатися енергійним. Рано ввечері того ж дня я сів у літак до Сао Паоло, де наступного ранку відвідав кілька компаній і виступив з промовою у Бразильсько-американській торговій палаті перед аудиторією з близько чотирьохсот осіб. Після приватних розмов з кількома бразильцями та американцями я повернувся до Ріо. Наступного ранку спаккував валізу, звільнив свій номер у готелі й пішов до головного офісу бразильської нафтової компанії “Петробрас”, де з дев’ятої ранку до п’ятої вечора проводив семінар для всієї ради директорів на чолі з генералом Аракеном де Олівейра. Один із членів ради був японського походження, на той час міністр енергетики, а також член ради директорів МІМ–Женева. Метою семінару було розглянути такі теми, як обов’язки членів ради директорів, роль ради у формуванні стратегії, контроль над топ-менеджерами й найефективніші способи функціонування ради: робота в комітетах чи разом, забезпечення інформацією, потрібною для її членів, частота зустрічей та інше. Я вів семінар вісім годин без перерви. О сімнадцятій годині мене відвезли в аеропорт і я сів на борт “Конкорда”, який того вечора прямував до Парижа. У Парижі я мав пересісти на літак до Брюсселя, потім на таксі приїхати до IBM Watson Centre у Ла Хульпе, де на мене чекали 35 менеджерів компанії IBM з різних європейських країн, щоб я їм провів дві лекції з дев’ятої ранку до обіду.

Літак здійснив заплановану зупинку в Дакарі, Сенегал. Після злету я стежив за махметром — показником швидкості літака, який з нуля змінився до майже двійки, що означало — наша швидкість більш ніж удвічі перевищувала швидкість звуку. Якихось особливих відчуттів під час польоту на такій швидкості у мене не було. Гуркоту двигунів не було чути, бо він залишався за нами, вікна були дуже маленькі, сидіння — не такі комфортні, як у першому класі реактивних лайнерів. Я вже майже засинав, коли раптом почув страшенний шум і побачив, що показник махметра стрімко знизився до 0,5. Пасажирам оголосили, що один із двигунів вийшов з ладу і тому ми змушені повернутися до Дакару й здійснити там вимушену посадку. Я не злякався, проте почав непокоїтись, як зможу дістатися Ла Хульпе. На щастя, в Дакарі саме приземлився літак “Люфтганзи”, який прямував до Франкфурта. Всі місця в ньому були зайняті, але мені таки вдалося потрапити на цей рейс, хоча довелося сидіти на одному сидінні з чиеюсь дитиною. У Франкфурті в мене не було часу попередити Ла Хульпе про своє запізнення, бо пощастило одразу сісти на рейс до Брюсселя. До Ла Хульпе я прибув з півгодинним запізненням після трьох напружених днів у Бразилії, безсонної ночі, пригоди на “Конкорді”, неголений та змучений. Я ніколи не читаю лекції з аркушів, але й цього разу зміг дати дві 45-хвилинні лекції, кожна з яких закінчувалася півгодинною дискусією. Не пригадую, що саме я розповідав; здається, мій розум сам ніби відтворив уже записані лекції. Як мені розповідали пізніше, лекції були високо оцінені. По обіді я сів на літак до Женеви, на годину зайшов до офісу і вже наступного ранку давав лекцію у ЦНМ. У моєму житті було багато виснажливих подорожей, проте саме ця — до Бразилії через всі пригоди найбільше закарбувалася у пам’яті.

### *Чилі*

У 1978 р. на мій домашній телефон подзвонив Фернандо Леніз із Сантьяго, Чилі. Коротко пояснив, що він бізнесмен, був міністром економіки в уряді Піночета з 1973 по 1975 рр., а також є головою газети “Ель Меркуріо”. Він хотів організувати триденний семінар для тридцятьох топ-менеджерів, серед яких голова Центрального банку, кілька власників та голів найбільших чилійських компаній, а також політиків і академіків. Для цього семінару йому потрібен такий директор-голова-модератор, якого б сприйняла ця група управлінців найвищого рівня. Він дзвонив до кількох організацій США з проханням знайти

найкращу людину для цієї події і йому порекомендували мене. Я відповів йому, що з радістю погодився б проводити семінар, однак дві мої дочки, яким тоді було 19 та 21 рік, дуже ідеалістичні. Серед студентів у них є друзі з Аргентини та Чилі й вони вкрай негативно налаштовані до військової хунти в Аргентині й диктатури Піночета у Чилі. Я сказав, що зможу поїхати тільки за умови, якщо він спочатку приїде до Женеви і переконає моїх дочок в тому, що мені справді варто туди поїхати. Якщо я поїду без їхньої згоди, дочки можуть навіть перестати поважати мене як свого батька. Леніз погодився і за кілька місяців приїхав. У той час моєї дружини не було вдома, тому дочки Патриція (Туся) та Христина (Тіна) самі приготували обід, а потім влаштували Фернандо Ленізу справжню “інквізицію”. Певно, до зустрічі з ним вони очікували побачити великого, підлого на вигляд чоловіка “з кров’ю на руках”. Насправді ж він виявився невисоким, скромним, дуже відкритим та приємним чоловіком, батьком дев’яти дітей. Фернандо сказав, що якщо одна з моїх дочок чи й обидві забажають також поїхати до Сантьяго, вони могли б зупинитися в його будинку, поспілкуватися з його дітьми, зустрітися з молодими активістами та опозиціонерами режиму Піночета й так далі. За дві години мої дівчата дали мені “благословення” поїхати до Чилі, що я й зробив через два місяці.

У той час Тіна закінчувала перший рік навчання в Університеті Торонто, спеціалізуючись на історії Китаю після встановлення там комуністичного режиму в 1949 р. Ми з дружиною щойно здійснили нашу першу поїздку до Китаю і мені хотілося порівняти свої враження від країни з тим, чого навчали в університеті Тіну. Для цього я організував її переліт з Торонто до Сантьяго і ми зустрілися в аеропорту. Фернандо Леніз забрав нас і відвіз мене до готелю, а Тіну — до себе додому. Вона добре потоваришувала з його дітьми, які влаштували їй зустрічі з різними молодими людьми, включаючи запеклих марксистів.

Ще однією з умов мого приїзду до Чилі було бажання зустрітися з кількома впливовими людьми з різних секторів суспільства, щоб отримати перед семінаром краще уявлення про країну. Фернандо погодився організувати всі зустрічі, про які я просив. Першим зустрів Хорхе Алессандрі — колишнього президента Чилі. Він чудово відповідав фразі “après moi, le déluge” (після нас — хоч потоп), якщо мати на увазі те, що коли він був президентом Чилі, країною добре керували і все було чудово. Коли до керма став Піночет, ситуація в Чилі стала жахливою. І щодо цього він справді був правий. Потім у мене



була зустріч з ключовою особою у Чилі — отцем Ренато Проблете. Від своєї дочки Тусі, яка провела попередній рік у Латинській Америці (в Бразилії, Перу, Болівії, де вона подорожувала автобусом), я знав, що католицька церква, особливо ця спеціальна програма *Acción Católica*, була мало не єдиною організацією Латинської Америки, яка справді зробила багато добра людям. До своєї поїздки до Латинської Америки Туся не довіряла церкві, проте по поверненні вона була переконана, що церква може відігравати й відіграє дуже важливу роль у деяких суспільствах.

Наступна зустріч відбулася з директором “Ель Меркуріо” Артуро Фонтеном. Ця газета була досить незалежна, об’єктивна, правдиво описувала ситуацію у Чилі та події у світі. Директор мав як широке й глибоке розуміння політичної, економічної та соціальної ситуації у Чилі, так і, звісно ж, розуміння відносин цієї країни з такими державами як, наприклад, США. Наша дискусія була дуже відкритою. Він не намагався ігнорувати навіть найделікатніші питання.

Найцікавішою виявилася зустріч з президентом профспілки видобувачів міді — Бернардіно Кастійо Кастійо. Він був мулат, говорив про труднощі робітників у Чилі в той час, про необхідність діалогу між профспілками, власниками й урядом, тобто про інтереси цілої держави, а не тільки видобувачів міді. На нашу розмову, певно, вплинуло те, що я розповів, що під час роботи лісорубом у Канаді, я сам був членом спілки “Братство лісорубів”, був головою профспілки нашого табору, а також взяв участь у щорічній конференції профспілок. Таким чином ми змогли говорити однією мовою.

За кілька днів після зустрічей у Сантьяго ми поїхали машиною до Вінья-дель-Мар, курортного містечка біля моря, за сорок кілометрів від столиці, яке було чудовим місцем для проведення нашого семінару. Я давав лекцію про визначні чинники ефективності країни, такі як політична свобода, економічний добробут і соціальна справедливість. Цього можна досягти, якщо система цінностей, політичні інституції та економічна система перебувають у гармонії. Багато дискусій було навколо того, які зміни потрібні у політичній, економічній та соціальній сферах Чилі для того, щоб країна відповідала критеріям ефективності, що також можна назвати міжнародною конкурентоспроможністю. Я мав враження, що тримав кермо держави у своїх руках. Ще кілька разів відвідував Чилі й дискутував із групами учасників семінару у Вінья-дель-Мар про розвиток ситуації в Чилі.

### *Венесуела*

Коли кажеш “Венесуела”, немовби луною доноситься слово “нафта”. Нафта насправді є найбільшим багатством Венесуели, хоча в країні є й інші природні ресурси, такі як залізна руда, деякі інші мінерали, великі ліси й плодючі землі. Країна та її населення в принципі мали б бути заможними. Там є багаті люди, деякі навіть дуже багаті й мають помешкання у Флориді та навіть квартири у Нью-Йорку з вікнами на Центральний парк. По дорозі з аеропорту до Каракаса першими помічаєш занедбані халупи на крутих схилах обабіч дороги. Вони збудовані зі шматків гофрованої сталі, дерева та навіть пластикових листів. Виникає враження, що ці убогі конструкції разом з людьми у них можуть скотитися з гори і заблокувати дорогу до міста. Сам Каракас також оточений схилами, вища частина яких створює уявний пояс бідності навколо багатого центру з чудовими сучасними офісними будівлями, оточеними житловою зоною з вишуканими приватними будинками. Знову виникає враження, що може статися революція, коли фавели просто зйдуть з гір і придушуть столицю. Так, Венесуела дуже заможна країна, але усе ж там надто багато бідних людей і за роки правління Уго Чавеса багатство не змогли відповідно розподілити. Після націоналізації міжнародних нафтових корпорацій, які працювали у Венесуелі, відбулася деяка індустріалізація. Побудували заводи з видобутку сталі, з виробництва алюмінію та деякі інші підприємства, які потребували багато дешевої енергії, якої у Венесуелі було вдосталь. Один із парадоксів Венесуели полягав у тому, що за великого рівня безробіття в країні там працювало близько трьох мільйонів колумбійців, адже місцеві жителі просто не хотіли виконувати непрестижну, важку, брудну роботу, за яку з радістю бралися бідніші колумбійці.

У Венесуелі у мене був чудовий друг — Іван Ландсберг Енрікес. Він єврейського походження, народився в Кюрасао, колишній голландській колонії, яка живе з торгівлі й туризму і в якій мало не кожен житель знає три чи чотири мови: місцеву мову, яку називають папьяменто, а також голландську, іспанську та англійську. З цих чотирьох мов папьяменто звучить найкраще, але ця мова використовується лише на острові Кюрасао. Іван Ландсберг, окрім цих мов, також володів німецькою і французькою. Він був успішний бізнесмен, займався брокерською діяльністю у сфері страхових послуг, маючи офіси по всій Латинській Америці. Крім цього, він був одним з найначитаніших людей, яких я коли-небудь зустрічав у своєму житті. Додатково Іван викладав в університеті



Бідні квартали. *Каракас. Венесуела*

Каракаса, допомагав створювати там бізнес-школу. Він був винятково чарівною особистістю і вмів майстерно розповідати анекдоти, незважаючи на те, що його дружина Жозет взагалі не мала почуття гумору, мабуть тому, що виховувалася католицькими монахинями у Швейцарії. Іван Ландсберг брав активну участь у міжнародних подіях, відвідував форум у Давосі, шість років був у раді директорів ЦНМ. Він також був у проводі Міжнародної організації менеджменту (CIOS), яка організувала світові конференції, що проводилися кожні чотири роки на різних континентах. Будучи головою CIOS–Венесуела Іван Ландсберг організував чергову конференцію у Каракасі 1974 року й запросив мене як одного з головних доповідачів. Серед спікерів та учасників конференції я зустрів багато цікавих людей, що дозволило розширити коло моїх знайомств. Саме там я потоваришував з Г. Вагнером, головою компанії “Шелл”, яка стала однією з ділових партнерів ЦНМ в Женеві. Компанія направляла багато людей на наші програми, а я давав лекції на зовнішніх програмах для вищого менеджменту в навчальному центрі “Шелл”, що на річці Темзі в передмісті Лондона.

З Ландсбергами ми підтримували близькі стосунки, відвідували їх у Каракасі, а вони приїжджали до нас в Женеву. Також я запросив Івана прочитати кілька лекцій на Карибських семінарах з менеджменту, якими я керував і які проводилися на різних островах. На Ямаїці я відвідував його лекції, а він мої.

Якось після однієї з моїх лекцій він несподівано і досить нахабно сказав: “Чому б тобі не припинити інтелектуальні мастурбації і не написати книгу? Вона ж уже у твоїй голові, потрібно лише сісти і записати її”. Знаючи його як справжнього джентльмена, я був шокований, але зрозумів, що такого поштовху потребував. Так сталося, що саме в той час Ауреліо Печчеї попросив мене підготувати лекцію до десятої річниці створення Римського Клубу, заплановану на літо 1978 р. Зазвичай я не готую жодних текстів для своїх лекцій, але цього разу мене попросили підготувати друковану копію, щоб лекцію можна було включити до матеріалів ювілейного засідання клубу. Після повернення до Женев я продиктував текст, який пізніше фактично став першим розділом моєї книги (“Дороговкази у майбутнє”), яку я закінчив на початку 1979 р. Відчувши натхнення, того ж вечора я продиктував план змісту всієї книги й ключові ідеї до кожного розділу. Певно, цей дещо грубуватий вислів Івана змусив мене зробити те, що виявилось надзвичайно корисним у всій моїй подальшій праці.

Я й далі періодично працював у Венесуелі. Після конференції CIOС мене спочатку запросили на зустріч із радою директорів державної нафтової компанії “Петролеос де Венесуела”, де я провів одноденний семінар, як має функціонувати рада директорів. Потім виступив у ролі головного доповідача на одно- та двотижневому семінарах для виконавчих директорів, які працювали в закордонних нафтовидобувних компаніях у Венесуелі, а після націоналізації стали директорами чи членами наглядових рад тих компаній, які стали відділами “Петролеос де Венесуела”. Перший такий семінар відбувся на острові на нафтовому озері Маракаїбо. Мене вразив, але водночас і дещо налякав вигляд сотень і сотень нафтових бурових вишок та помп. Усі інші семінари, на яких я давав лекції, відбулися на венесуельському острові Маргарити, досить далеко від Каракаса, туди потрібно було летіти літаком. Буйна рослинність, вишуканий готель, гарний пляж, тепла морська вода, температура якої залишалася незмінною впродовж усього року — все це дозволило мені вповні насолодитися працею. Це нагадувало добре оплачувану відпустку. Довколишнє середовище допомагало створити розслаблену атмосферу і завдяки цьому процес викладання став дуже ефективним у поєднанні з дискусіями, запитаннями про сучасні практики, генеруванням ідей, якою мають бути стратегія, організаційна структура та стиль управління “Петролеос де Венесуела”. Таким чином мені вдалося дещо вплинути на “серце” венесуельської економіки.

Літаючи з Каракаса до острова Маргарити, понад хмарами я помітив одну чарівну річ. Зазвичай хмари не мають чіткої форми — їхні контури розмиті й постійно змінюються. Але в тому місці, коли летиш у літаку, помічаєш, що хмари мають форму геометричних структур — кубів, інших фігур, і здається, що вони витесані зі снігу, а не становлять просто хаотичні скупчення крапель вологи. Це єдине місце на планеті, де я бачив подібні хмари. На жаль, я так ними захопився, що навіть не подумав зробити кілька знімків, які могли б стати основою для унікальної фотовиставки.

Моя остання подорож до острова Маргарити була дуже приємна. Повернення звідти, однак, виявилось найжахливішою поїздкою в моєму житті. Коли я викладав, Лені відвідувала своїх батьків у Канаді. Ми домовилися, що поїдемо разом на тижневий відпочинок до острова Святого Мартина, який частково належить Голландії, частково Франції. Ми узгодили свої графіки: вона мала приземлитися на острові Святого Мартина на його голландській стороні, де розташований єдиний аеропорт, а я мав приєднатися до неї за півгодини, щоб потім разом поїхати до французької частини, де ми й хотіли провести відпустку. У мене був квиток з острова Маргарити до Каракаса, де мені потрібно було пересісти на літак до Кюрасао, а потім сісти на літак до острова Святого Мартина. Літак до Каракаса запізнився і я не встиг на рейс до Кюрасао. Я переживав, що Лені доведеться самій сидіти й чекати на мене в аеропорту, тому запитав, чи можливо найняти приватний літак до Кюрасао. Літак одразу знайшли, але його пілот-власник зі спочатку незрозумілих мені причин затягував підготовку до вильоту, а потім підійшов до мене і сказав, що ми вже не зможемо вчасно долетіти до Кюрасао, щоб потрапити на літак до острова Святого Мартина. Я почувався безпорадним. Літак до Кюрасао мав коштувати мені 300 доларів — досить доступна сума. Пілот, який виявився справжнім аферистом, люб'язно запропонував: “Знаєте, я можу відвезти вас прямо до Святого Мартина”. — “Скільки це коштуватиме?” — “Всього 1500 доларів.”

На той час це була велика сума грошей, але я не мав вибору, тому погодився і ми злетіли, причому я почувався героєм, що зможу прилетіти до острова майже одразу після прибуття Лені. Коли літак набрав висоту, стало дуже холодно. Я був одягнений швидше для карибського клімату, ніж для арктичного, тому постійно просив пілота збільшити опалення салону. Він раз за разом повторював, що не може цього зробити, бо це призведе до значної витрати пального. Наприкінці подорожі я вже лежав на підлозі в позі ембріона і дрижав від холоду. Коли

вийшов з літака на острові Святого Мартина, в мене лишилося враження, що годину і сорок п'ять хвилин я перебував у холодильнику. Лені зустріла мене з широкою усмішкою. Вона чекала на мене лише півгодини, як і передбачали наші графіки, й нічого навіть не підозрювала. На щастя, відпустка на французькій стороні острова була в усіх відношеннях незабутньою, тому що ми жили у прекрасному готелі з чудовою французькою кухнею на красивому узбережжі. Згадки про мою жахливу поїздку поступово згасали, проте так і не забулись.

## Індія

Зустрічі з лише двома-трьома людьми з певної країни можуть сформуванати загальне ставлення до неї. Коли їдеш до країни і знайомишся з багатьма людьми, пізнаєш її особливості, знання розширюються, проте основне ставлення — позитивне чи негативне — залишається майже незмінним. Саме так у мене сталося з Індією. Коли я почав викладати у ЦНМ 1960 року, в нас було троє слухачів з Індії. Діпен Мітра з його дружиною Шулі з Калькутти та двоє братів з Бомбею (тепер Мумбай) на прізвище Ша, які були послідовниками джайнізму. Діпен Мітра був інженер-механік, але працював менеджером з персоналу в індійській компанії з виробництва алюмінію “Індалуко” у Калькутті. Він був компетентний і точний, що створювало цікаве поєднання дуже раціонального, аналітичного з містичним: він міг би легко закінчити життя відлюдником у ашрамі. Шулі була надзвичайно сором'язливою, але приємною людиною, яка випромінювала доброту і яка стала приятелькою Лені.

Діпен Мітра був чудовим слухачем, тому в кінці року я надіслав листа до управляючого директора його компанії з проханням дозволити йому залишитися ще на рік і працювати в ролі мого помічника. Я викладав два предмети: “Соціологія економічного зростання” та “Управління виробництвом”. Після складання списку тем з обох предметів попросив Діпена підготувати нотатки, які б роздавали слухачам перед початком моїх лекцій. Коли прочитав нотатки до двох перших тем, які підготував Діпен, мені здалося, що їх писав я сам. Я не перевіряв жодних наступних нотаток, які він готував і роздавав слухачам.

Четвертим індусом, якого зустрів і з яким ми залишались дуже близькими друзями аж до його смерті, став Прем Панді. Невеликий на

зріст, неговіркий, він, проте, був авторитетною людиною і всі ставилися до нього з повагою. Його добре знали в Індії як колишнього чемпіона з тенісу. У 1964 р., коли приїхав навчатися на чотириденній Міжнародній програмі з менеджменту, він був директором “Метал Бокс Компані” (компанії з виробництва металевих коробок), великого індійського філіалу британської компанії.

Вперше ми з Лені поїхали до Індії у 1968 р. Мене запросили дати лекцію для Калькуттської асоціації менеджменту. Наш літак приземлився у Калькутті о п'ятій ранку. Дорога з аеропорту до готелю проходила через дуже бідний район міста з пейзажами, які шокували нас. На тих вулицях народжувалися, жили та помирали 400 тисяч людей. На дорозі вони справляли свої потреби, прали білизну під краном, іноді там само готували їжу, наприклад, просто підігрівали банан. Вони спали на брудних простирадлах, розстелених прямо на вулиці, вкривалися іншим простирадлом, а замість подушки підкладали під голову руки. В Калькутті була спекотна й волога погода, тому їм принаймні не доводилось турбуватися, що зможуть змерзнути. Побачивши все це, Лені боялася залишатися сама навіть у готельному номері

Наступного дня після сніданку ми вийшли на вулицю. Вражало величезне скупчення людей, в якому було неможливо вирізнити окремих осіб. Це було схоже на річку з людей з багатьма течіями, адже людські потоки рухались у різних напрямках одночасно.

Серед індусів було кілька, які пройшли навчання у ЦНМ та здобули високі посади. Один з них, Бодхі Нанда, ввечері організував чудовий прийом на нашу честь. Він жив у гарному й просторому двоповерховому будинку з красивим садком, оточеним високою огорожею з залізної сітки. Будинок і садок були чудово освітлені. Чоловіки-офіціанти, які мали бездоганний вигляд у накрохмалених та випрасуваних уніформах, обслуговували нас та ще п'ятдесятьох запрошених гостей у садку. Це мав би бути ідеальний вечір. Однак, коли прийом почався, ми стали помічати все більше й більше бідно вдягнених дітей, прикутих до огорожі: вони спостерігали, як багаті шикують та їдять відмінну їжу. Того вечора я не зміг нічого з'їсти, а протягом наступних кількох днів їв дуже мало, бо мене переслідували голодні очі тих бідних дітей. Я не забув, як під час війни протягом кількох днів мені довелося харчуватися об'їдками зі сміттєвих баків американської військової частини. Наступного дня ми відвідали кілька пам'яток культури, а також деякі офіси й заводи “Індалуко”, після чого Прем Панді переконав нас поїхати до Нью-Делі



Соня Панді і Туся Гаврилишин

й побачити інше обличчя Індії. Його дружина Соня провела для нас екскурсію: ми побачили Червоний Форт, президентський палац та інші вражаючі місця Нью-Делі.

Через чотири роки після того візиту Прем Панді запросив мене приїхати до Індії та прочитати повний курс лекцій з програми для управлінців вищого рангу, запровадженої Всеіндійською асоціацією менеджменту, в якій Прем був президентом. Програма проходила в Кашмірі — у палаці в Шрінагарі, який раніше належав магараджі, тепер його перетворили на готель. Я вирішив взяти з собою Туся. Їй було майже 16 років і я подумав, що цікаво буде не тільки доньці зі мною, а й мені з нею. Коли діти були маленькі, ми часто їздили у

відпустку до Іспанії. Коли вони піросли, я подумав, що краще буде брати кожного з них у мої робочі поїздки. В такий спосіб вони мали змогу узнати світ з перших рук і краще зрозуміти зміст моєї роботи. Я у свою чергу глибше пізнавав країни, які вже знав, дивлячись на них очима своїх дітей. Так створювалися нові стосунки з моїми дітьми, коли вони навчалися від мене, а я — від них. Під час нашого перебування у Делі Соня вдягла Туся у гарне індуське сарі, тому вона виглядала як справжня індуска, хоча мала біляве волосся та білу шкіру. Деякі індуси думали, що Туся моя дружина, і це дуже мені лестило.

З огляду на те, що Лені лишилась у Женеві з двома іншими нашими дітьми, Прем запропонував, щоб Соня поїхала зі мною і Тусею до Шрінагару. Прем жив у готелі, де проходила програма, а Соня, Туся і я зупинились у плавучому домі на озері Нагін, за великим озером Дал, на якому багато плавучих будинків здавали в оренду туристам. Це був новий будинок з вишневого дерева, яке мало чудовий запах. У ньому було три спальні, їдальня, вітальня та гарна палуба. Він був пришвартований до берега озера, поруч у невеликому човні жив власник будинку зі своєю родиною. Вони займалися закупками, готували їжу,





Богдан Гаврилишин з дочкою Тусею, Сонею Панді та з родиною Ванго біля човна-хати “Тріумф”. *Кашмір, Індія, 1973 р.*

прибирали, подавали нам страви і робили все, що було потрібно. Щоранку я подорожував до готелю, де проходили лекції, а ввечері повертався назад на маленькому весловому човні, яким керував молодий хлопець. Вдень між плавучими будинками курсували торгівці з найрізноманітнішими товарами: ювелірними виробами, квітами, зробленими вручну речами. Кожен торгівець по-своєму рекламував власний товар. Квіткар вигукував співучим голосом: “Це містер Красивий: я везу красиві, свіжі квіти!”

Надвечір ми брали човен, що звався “шікара”: в ньому був матрац, на який було зручно спиратись, і навіс зі світлої тканини. Ми, як зачаровані, милувалися чистим небом з яскравими зорями. Весла на шікарах були заокругленої форми, тому хлопці могли веслувати й управляти човном без жодного звуку. Єдиним шумом був легкий шепіт листя водяних лілій, які торкалися бортів. Усе це створювало надзвичайно романтичну атмосферу, ідилію, так далеко від того, що ми бачили у Калькутті.

Дві події дуже яскраво відбилися у моїй пам’яті. Одного дня, коли були посередині озера Нагін, ми побачили невеликий човен, що швидко



Богдан Гаврилишин з дочкою Тусею. *Кашир, Індія, 1973 р.*

наближався до нас. Чоловік на ньому голосно вигукував: “Містер Гаврилишин! Містер Гаврилишин!” Ми помахали рукою, човен наблизився і чоловік, який виявився поштарем, сказав: “У мене телеграма для вас, сер”. Вона прийшла від Фондації Форда у Нью-Йорку і в ній повідомлялося, що на подальший розвиток ЦНМ виділено грант в розмірі 250 тисяч доларів.

Іншого дня Соня й Туся вирішили поїхати зранку зі мною, щоб походити по магазинах у Шрінагарі, крім того, Туся хотіла відвідати кілька моїх лекцій. Коли ми переїжджали з озера Нагін до Дал, до нас наблизилася група хлопчиків, вони запропонували купити свіжі водяні лілії. Один з хлопчиків, якому було приблизно п’ять років, з гарним обличчям та сяючими очима, лівою рукою тримався за борт нашої шікари, а в правій тримав чудову жовту водяну лілію і посміхався нам. Це була мила картина, тому я чи Туся сфотографували хлопця. Його звали Нагіп. Після повернення до Женеви ми надрукували великі фотографії (постери) цього кадру. Знімок був настільки чарівний, що його можна було б використовувати для реклами відпочинку в Кашмірі. Наступного року я повернувся на цей самий плавучий будинок з Сонею, цього разу

зі мною поїхала Тіна, якій тоді виповнилося п'ятнадцять. У тубі ми привезли з собою постер з фотографією того хлопця. Як і минулого року ми зустріли групу хлопців і запитали у них про Нагіпа. На третій день він з'явився. Ми вийняли постер з туби, розгорнули його і показали Нагіпу й іншим хлопцям. Всі вони оніміли від несподіванки й щастя.

Більшість індусів вважали, що Кашмір — це корона на голові Індії. Корона, однак, виявилася тернистим вінцем. Населення Кашміру в основному складалося з мусульман, як і в його пакистанській частині. Частина населення прагнула приєднатися до своїх мусульманських братів. У Кашмірі розпочався опір індійській окупації, який з часом набув грубої форми. Індуси ставилися до кашмірців з певною зневагою. Індія дуже жорстко придушувала цей опір, в результаті чого було знищено джерело основного прибутку Кашміру, адже його економіка базувалася на туризмі: готелі, плавучі будинки, виробництво килимів, доріжок, різноманітні ремесла. Те, що здалося мені раєм, коли я це вперше побачив, перетворилося на пекло.

Того року я поїхав з Тіною до Мадраса, Бомбея (тепер Мумбаї), Гайдарабада й навіть до Цейлону, пізніше перейменованого на Шрі-Ланку. У тій подорожі на мене очікувало два великих сюрпризи. Перший стався у військовій академії у Гайдарабаді. Коли ми зайшли до академії, я одразу ж помітив стіну, на якій був намальований величезний графік з так званими “кривими Гаврилишина”. Цей графік було вміщено у моїй першій статті з менеджменту 1962 р. Він показував, який метод найефективніший для розвитку різних вмінь, потрібних менеджеру (почуття пріоритету, почуття актуальності, діагностичні вміння, прийняття рішень, комунікації, мотивація тощо). На той час я вже знав, що згадана стаття під назвою “Підготовка менеджерів до управління на міжнародному рівні” була опублікована дванадцятьма різними мовами. Я ніколи не очікував побачити графік із неї у військовій академії, до того ж збільшений до таких розмірів, що він займав цілу стіну.

Важливою подією, яка дуже вплинула на моє ставлення та подальшу поведінку, став випадок у Калькутті. Якимось ми з Тіною прогулювалися невеличким парком, а за нами постійно йшов хлопчик віком близько п'яти років і весь час намагався якомога більше до нас наблизитися, ніби хотів взяти Тіну за руку. Тіна зупинилася, обернулася, взяла його за руку і сказала мені: “Тату, я хочу всиновити цього хлопчика”. Потім пояснила, що це буде лише фінансове всиновлення, для

чого вона відправлятиме до спеціальної організації 15 доларів щомісяця. Хлопець зможе піти до початкової школи і потім продовжити навчання у середній. “Таким чином, у хлопця буде можливість знайти роботу і не жebraкувати все життя”. Вона додала: “Я хочу виконувати якусь роботу, щоб заробляти ці 15 доларів на місяць, тому це реально буде моя опіка, а не твоя”. Я був шокований. Хлопчик належав до іншої раси, мав інший колір шкіри, релігію та культурне коріння. Міг би зрозуміти, якби вона захотіла всиновити українського хлопця, але Тіна наполягала і я погодився. На той час я вже брав активну участь у діяльності Римського Клубу, жив світовими проблемами і намагався якимось чином поліпшити майбутнє цілого людства. Основним аргументом Тіни було: “Ти хочеш вплинути на життя всього людства, а я — на життя лише однієї маленької людини”. З того часу я став відповідати на всі листи, адресовані мені, незалежно від того, звідки і коли вони приходили і якою була їхня тема. Намагався також зустрітись з усіма, хто хотів зі мною побачитись, якщо це було фізично можливо. І далі працюючи в “інтелектуальній стратосфері”, мав справу з окремими людьми і часто з їхніми маленькими проханнями.

Вже пізніше я зробив свій внесок у розвиток Індії. 1979 року, всупереч порадам моїх колеґ, прийняв двох двадцятидворічних індусів — Гарша Гвенку та Діпака Кайтана, на нашу програму МВА. Середній вік слухачів на програмі був десь 33 роки. Однак я знав, що ці хлопці представляють два великих сімейних бізнеси у Калькутті, а в сімейних компаніях хлопців залучають до справ з 15 років. Вони чують розмови про такі питання управління, як стратегія, нова виробнича спеціалізація, фінанси, маркетинг, персонал. До 22-річного віку Гарш і Діпак знали про пріоритети вищого управління більше, ніж значна частина 33-річних учасників, які працювали у великих західних корпораціях в якості молодших менеджерів. Ці двоє індусів були дуже добрими студентами й невдовзі після повернення в Індію дістали високі посади. Гарш Гвенка став виконавчим директором та головою підрозділу сімейної компанії, розташованої у Бомбеї, яка мала річні продажі в розмірі 300 мільйонів доларів. Цього він досяг у 28 років. Того року батьки Гарша й Діпака брали участь у нашій програмі для членів наглядових рад. Вони багато дізналися про те, як має функціонувати наглядова рада, причому ця програма їм сподобалась не менше, ніж програма МВА їхньому сину. Батьки обох індусів приїхали до Женеви на випуск синів. Вони попросили Према Панді поїхати з ними. Всіх трьох ми запросили на вечерю до нас додому. Рама Гвенка одразу перейшов до

**SOME OF THE PRINCIPAL SPEAKERS**

1. Dr. Suro K. Razak  
Vice Chairman  
American Express  
International Banking  
Corporation, Hong Kong
2. Mr. James L. Hayes  
President & Chief  
Executive Officer  
American Management  
Associations  
USA
3. Dr. Jaamen M. Eyrichler  
Academy Chairman  
Swiss Committee of  
UNION  
Council of Ministers  
for Science & Technology  
USSR
4. Mr. Gopinath Kapuradas  
Union Minister for  
Industry  
INDIA
5. Sir Astan Sedbury  
Chairman  
Cableway-Schweizerisch Ltd  
UK
6. Mr. L. K. Jha  
Chairman  
Jammu & Kashmir  
INDIA
7. D. D. C. Kim  
President  
Daewoo Industrial Co.  
Ltd  
SOUTH KOREA
8. Dr. I. G. Patel  
Chairman  
Reserve Bank of India
9. Dr. Paulo Mendes De  
Lencastre  
Director  
Petro-Quimica Centre for  
Business Administration  
Federal University of  
Rio de Janeiro  
BRAZIL
10. Prof. Martin F. Alderman  
Director  
Graduate School of  
Business Administration  
Case Western Reserve  
University  
OHIO
11. Mr. Frederick G. Norton  
President  
International Manage-  
ment Association of  
American Managers  
USA
12. Dr. Balthar Hawrylyshyn  
Director  
Centre of Studies  
International  
SWITZERLAND
13. Dr. George Karamaly  
Head  
Management Develop-  
ment Branch  
International Labour  
Organization  
SWITZERLAND
14. Mr. Wilmer Glasgow  
G. Fawcett  
President  
College European de  
Management  
FRANCE
15. Dr. S. S. Ranaivosoa  
Secretary-General  
Commonwealth  
Secretariat  
UK

**18TH CROS**  
WORLD MANAGEMENT CONGRESS  
5-8 December 1978 Villigen-Höfen, Near Olten

**B. Hawrylyshyn**  
SWITZERLAND

10	11	12
13	14	15

Основні доповідачі на 18-му Світовому конгресі з менеджменту. Нью-Делі, Індія, 5-8 грудня 1978 р.

основної мети їхнього візиту й сказав: “Якби ви погодилися створити школу в Делі, подібно до вашої, ми б профінансували її створення і діяльність”. Я зауважив, що в Делі неможливо створити таку саму міжнародну школу, як у Женеві. Проте я мав бажання створити школу, тому одразу сказав, що Прем Панді був би чудовим її директором. Він добре знав МІМ-Женева, був досвідченим менеджером та мав



18-й Світовий конгрес з менеджменту. Нью-Делі, Індія, 5–8 грудня 1978 р.

винятково добрі контакти в Індії. Гвенка і Кайтан погодились, але попросили мене стати головою наглядової ради школи, яку ми назвали Міжнародний інститут менеджменту – Індія. Уся ця дискусія тривала не більше півгодини і потім нам залишилось просто зробити те, про що ми говорили.

Я обговорив наше рішення з кількома своїми колегами, зокрема з індійським професором Віджаєм Джоллі, випускником програми ДВА (Доктор бізнес-адміністрації) Гарвардської Бізнес-Школи, який був першокласним викладачем стратегії. Ми вирішили, що найкращим початком буде створення “даху”, а не фундаменту, як це робила більшість шкіл: вони починали з магістерських програм для студентів, які щойно випустилися з університетів, потім впроваджували програму МВА і врешті вводили програми для середнього та вищого керівництва. Тільки МІМ–Женева зміг запустити програму для топ-менеджерів у 1969 р., а потім для членів наглядових рад у 1979 р., цим збудувавши свій “дах”.

Ми швидко спроектували триденну програму на тему “Формування довгострокової стратегії та впровадження її у демократичних країнах”,



Професор Пітер Ріц, директор МІМ–Індія Прем Панді, Лені Гаврилишин, Соня Панді. *Делі, Індія, 1983 р.*

яка мала б проходити в Агрі. Ми вирішили присвятити її питанню — чому впровадити довгострокову стратегію легше у Швейцарії з її послідовною політикою, адже країною управляють на засадах консенсусу, ніж в Об'єднаному Королівстві чи Канаді, тому що там досить короткі виборчі цикли й постійна міжпартійна боротьба за владу, що заважає формуванню довгострокових планів. Як спікер я запросив представників з кожної зі згаданих країн — людей, які мали досвід роботи в кабінеті міністрів. Також я запросив високопосадовця з Китаю, щоб показати, що довгострокову стратегію легше формувати в режимі диктатури, ніж за умов демократії. У нас було 45 учасників — в основному з Індії, а також з дванадцяти різних країн, серед яких був міністр закордонних справ Канади, заступники міністрів, голови великих приватних та державних компаній, кілька членів парламенту.

Завдяки вибору теми, кваліфікованим доповідачам та високому рівню учасників семінар пройшов дуже успішно.

Перед семінаром я зустрівся з прем'єр-міністром Індії Індірою Ганді та запросив її приєднатися до нас в Агрі у будь-якій зручній для неї час.



З прем'єр-міністром Індірою Ганді. Нью Делі, 14 грудня 1981 року

Вона пояснила, що графік роботи не дозволяє їй такої розкоші. Натомість вона запросила нас після семінару приїхати в Делі, щоб провести годину з нею, розповісти про висновки триденного семінару й попити чаю. Коли ми приїхали, вона зустріла нас, сіла на канапу, запропонувала мені сісти поруч із нею і попросила мене як лідера семінару розповісти про наші основні висновки. Вона була чудовою людиною, ані претензійною, ані зверхньою, тому мені легко було встановити з нею добрий контакт. Вона отримала середню освіту в Лозанні французькою мовою, тому з явним задоволенням та певною ностальгією у приватній розмові зі мною перейшла на французьку.

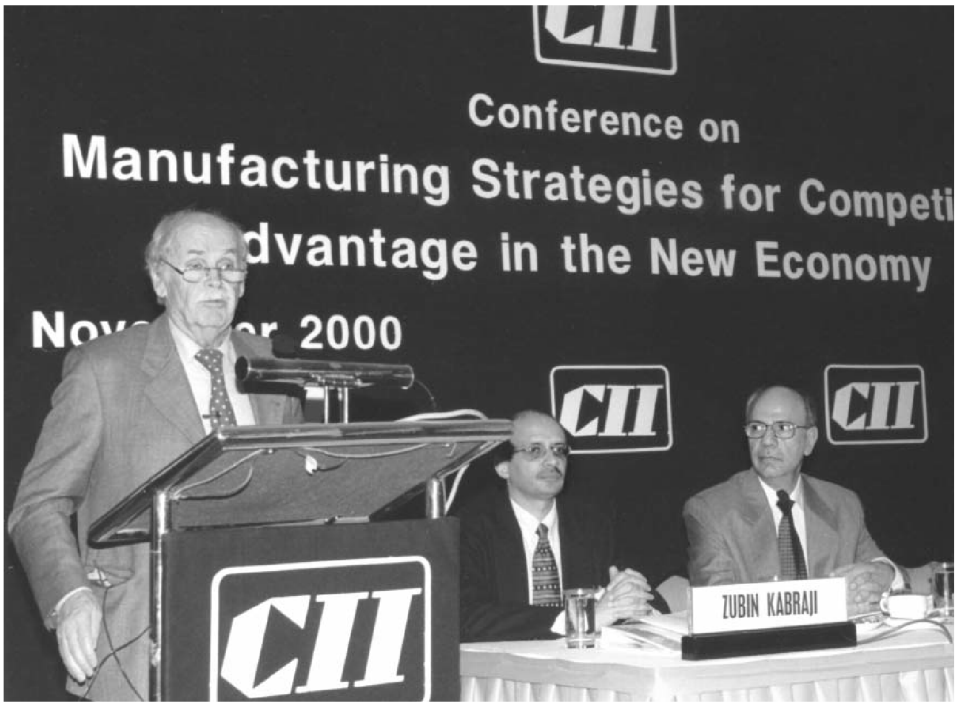
Ми були у скромній приймальні, більшість учасників стояли біля стін. Коли я почав свій “звіт” про семінар в Агрі, Індіра Ганді, здавалося, слухала, проте одночасно вдивлялася в обличчя учасників, намагаючись побачити знайомих. Це трохи мене знервувало. Я вважав, що під час моєї розповіді вона мала б дивитися на мене. Вирішив перевірити, чи уважно вона слухає, і зупинився на половині речення. Вона одразу ж повернулася до мене і сказала: “Продовжуйте, будь ласка”. Після



закінчення “звіту” я вирішив провести ще одну перевірку для Індіри Ганді. Я сказав: “Пані прем’єр-міністр, тепер ви почули все, про що ми говорили, і всі наші висновки. Нам всім було б дуже цікаво почути ваші коментарі”. Вона зрозуміла, що я граю з нею у невеличку гру, посміхнулася і чітко прокоментувала кожний з ключових пунктів, про які я розповів. Вона погодилася з деякими висновками, поставила під сумнів інші й потім відмітила, які ідеї звіту вважає корисними для формування стратегії та політики Індії.

Вже під кінець семінару в Агрі, а потім після нашої зустрічі з Індірою Ганді індійські учасники невеличкими групами підходили до мене й, зокрема, казали: “На семінарі ми навчилися багато нового. Було б справді чудово, якби Ви та МІМ–Індія могли організувати довший семінар — від семи до десяти днів для керівників наших різноманітних компаній та для заступників міністрів, особливо тих, які мають справу з економічними питаннями, бізнес-компаніями. Не турбуйтеся про пошук учасників для таких семінарів: ми направимо на них багато людей з наших компаній чи уряду”. За місяць ми провели таку програму. Наприкінці учасники повторили подібне прохання: “Якби ви тільки захотіли організувати довшу програму, скажімо на місяць, для наших менеджерів вищої ланки, директорів філій, голів підрозділів, ми гарантуємо, що у вас буде достатньо учасників”. За два місяці пройшла перша програма для управлінців. Історія повторилася ще раз, тому що учасники третьої програми МІМ–Індія сказали: “Було б дуже корисно, якби МІМ міг провести річну програму МВА для наших молодших менеджерів, яких ми профінансуємо, а також і для тих, хто захоче самостійно приєднатися до програми і кого потім зможуть найняти наші компанії”. Таким чином, менше ніж за рік у нас вже була піраміда з програм — починаючи з молодих спеціалістів і закінчуючи власниками великих сімейних компаній, головами наглядових рад, директорами та високопосадовцями. Все було зроблено без тисяч брошур, реклами й спеціальних заходів для набору учасників.

Будувати нову інституцію в такий спосіб було дуже цікаво. Достатньо лише кілька нових ідей, трохи уяви й відваги — і це перетворювало процес на дещо романтичну пригоду. Для порівняння: 2010 року в Індії було створено школу менеджменту, діяльність якої сфокусовано на управлінні проектами. Засновникам знадобилося три повних роки на підготовку двотомника бізнес-плану на 400 сторінок, організацію та відкриття нової школи.



Лекція Богдана Гаврилишина на конференції з економіки. Бомбей, Індія, 8 листопада 2000 року

Серед усіх освітніх подій МІМ–Індія найважливішим був триденний щорічний захід для власників потужних сімейних компаній, голів великих державних підприємств, кількох цікавих та відомих особистостей з приватного й державного секторів. Родзинкою заходу стала участь чотирьох послів з різних країн в Індії. Кількість учасників ми обмежили тридцятьма і проводили захід щоразу в інших місцях, таких як Джайпур (в палаці магараджі), Джодпур, Бенарес, Гоа. Формат програми повністю відрізнявся від першого семінару в Агрі. Після ввідної сесії та лекції відомого запрошеного спікера (наприклад Ширлі Вільямс, яка була экс-міністром в уряді лейбористів Великобританії, тепер баронеса Вільямс, член Палати лордів) я ділив учасників на групи з п'яти осіб і вони мали оцінити поточний стан Індії у балах від одного до п'яти (незадовільно — відмінно). Оцінювання проводилося за різними факторами, такими як природні ресурси, демографія, екологія, рівень освіти, наука й технології, економічна система та структура, політичні інституції. В кожній групі вони мали домовитись і представити результати на прозорих сторінках. Потім я суміщав п'ять сторінок і демонстрував

їх на проекторі. Результати двічі здивували учасників. Перший подив викликало те, що хоч ми й намагалися формувати групи таким чином, щоб у них були учасники з різним досвідом, політичними поглядами та ідеологіями, всі члени групи погоджувалися між собою в оцінці тодішнього стану країни. Більшим сюрпризом стало те, що результати п'яти груп були майже ідентичні, хоч як і в інших демократичних державах, в Індії існував ряд різних думок щодо стану країни та гострі непорозуміння і навіть конфлікти між партіями.

На другій робочій сесії групи мали оцінити бажаний та можливий стан Індії через десять років. Хоча результати кількох груп дещо відрізнялись, однак думки учасників щодо того, де буде Індія через десять років, були подібними.

У третій і найцікавішій груповій роботі учасники мали написати список рекомендацій щодо того, хто і що має зробити для того, щоб Індія досягла бажаного стану. Рекомендації містили зміни в законодавстві, деяких урядових інституціях і відносинах між урядом, бізнесом та профспілками. Присутність послів (зазвичай з Великобританії, США, Німеччини та Швейцарії) дуже допомагала. Беручи участь у вправах, вони відігравали роль нейтральних, більш об'єктивних спостерігачів, іноді повертаючи надто оптимістичних індусів на землю. Семінари також були корисними, тому що учасники мали пообіцяти, що вони особисто спробують зробити, щоб Індія пройшла необхідні трансформації. Всі учасники займали досить впливові посади, тому можливо, що вони зробили свій внесок у трансформацію та швидкий економічний розвиток, які відбулися в Індії за останнє десятиліття. Цей метод оцінювання сучасного стану країни та її очікуваного майбутнього я створив раніше і застосовував його в багатьох країнах та різних програмах у школі в Женеві.



Богдан Гаврилишин з баронесою Ширлі Вільямс біля МІМ-Женева. Січень 1983 р.



Святкування Нового року. Катманду, Непал, грудень 1978 р.

На всі події я приїжджав разом з Лені й це допомогло нам пізнати Індію навіть краще. Було чудово мешкати у палаці магараджі, де в нас був величезний дорого обставлений номер з двома спальнями, їдальнею, вітальнею та ванною з білого мармуру, більшою за вітальню на нашій віллі в Женеві. Магараджа був досить молодою соціально прогресивною людиною і ставився до оточуючої спіль-

ноти більше як до рівних, а не як хазяїн до підданих.

Найцікавішим нам здалося перебування на Гоа, колишній португальській колонії. Більша частина населення там римо-католики, але служби в їхніх церквах проходять дуже радісно, навіть у порівнянні з українськими. Прихожани співають під акомпанемент групи гітаристів. Це все дуже відрізнялося від суворості служб у вражаючих готичних соборах чи в російських православних церквах, де молишся скоріше з боязні до Бога, ніж з любові до нього.

Я побував в Індії близько тридцяти разів, майже так само часто як у США, Франції та Швеції. Важко судити, чи зробив якийсь довготривалий внесок у розвиток країни, хоча МІМ–Індія дотепер працює і досить добре оцінюється серед 900 інших бізнес-шкіл Індії. Особисто для нас це був неоціненний досвід. Прем Панді був не тільки партнером у наших спільних проектах: ми стали і залишалися дуже близькими друзями. Соня попросила мене бути її “названим братом” (Rakhi brother) і в той же час стала кращою подругою Лені. У грудні 1978 р. ми відвідували родину Панді, Лені разом з кухарями Соні готувала традиційну українську різдвяну вечерю. Соня запросила кількох наших близьких індійських друзів і з гордістю розповідала про кожну страву.

Одного разу ми святкували Новий Рік разом з родиною Панді в Катманду в Непалі. Ми з Премом пішли прогулятися околицями міста. На одній з алей помітили десятирічного погано вдягненого хлопця у дівряному взутті, який постійно йшов за нами на відстані кількох метрів. За якийсь час він набрався хоробрості, підійшов до мене і запитав: “Звідки ви, сер?” — “Зі Швейцарії”, — відповів я. — “Ваша столиця — Берн”, — одразу ж відповів хлопець”.

Я впевнений, що небагато американців знають, що це саме Берн, а не Цюрих чи Женева. Тому запитав його: “Скільки столиць ти знаєш?” — “Багато”, — відповів він.

“Столиця Західної Німеччини?” — спитав я. — “Бонн”.

“Норвегії?” — “Осло”.

“Швеції?” — “Стокгольм”.

“Японії?” — “Токіо”.

“Венесуели?” — “Каракас”.

Щоб заощадити мій час на перерахування усіх країн світу, хлопчик сказав: “Ваша валюта — франк”.

Я запитав: “А ти знаєш валюти інших країн?”

Він сказав: “Так”.

“Британії?” — “Фунт”.

“Німеччини?” — “Марка”.

“Фінляндії?” — “Фінська марка”.

“Норвегії?” — “Крона”.

“Аргентини?” — “Песо”.

“Таїланду?” — “Бат”.

“Японії?” — “Єна”.

Тоді я продовжив: “А ти знаєш вартість усіх тих валют по відношенню до американського долара?” З похибкою у 10–15 % він знав усі курси обміну. Я не міг у це повірити. Побувавши в усіх згаданих столицях, я знав ці валюти. А як міг це знати він?

Він сказав: “У нас буває багато туристів. Я супроводжу їх і питаю про столиці та інше”. — “Як же ти навчився так добре розмовляти англійською?” — “У нас у школі є молодий чоловік з американського Корпусу Миру, він викладає нам англійську”.

Я поставив йому ще кілька запитань. Хлопець був одним із дев’яти дітей у родині, та лише троє з них могли навчатися, тому що навіть початкова школа в Непалі платна. Його батьки були бідні й не могли собі дозволити витратити по 30 непальських рупій на кожну дитину щомісячно. Троє дітей, які ходили до школи, навчали вдома своїх братів і сестер. Це було ще одним доказом того, що жодна країна не має монополії на таланти.

Мені хотілося забрати цього маленького генія, відправити навчатися до кращої школи, потім — до відомого університету. Я говорив про це з Лені, але ми вирішили, що було б ризиковано відривати дитину від його родини, міста, країни. Як можна було гарантувати, що він розквітне, а не зав’яне — як рослина, яку вийняли з ґрунту без коріння?

## Іран

1976 року в мене був один із найцікавіших та найбільш пізнавальних візитів — в Ірані. Фундація Пахлаві (тепер Бонджад), яка належала шаху Ірану, запросила сотню “інтелектуалів світу” відвідати Тегеран, Ісфахан та Шираз, а також п’ять днів побути у Персеполі. Нас запросили для того, щоб ми послухали звіти, що було зроблено в Ірані за останні двадцять років, і оцінили їх, а також ознайомилися з планами на наступні двадцять років та визначили, чи можливо їх реалізувати. Плани було підготовано з метою трансформувати Іран за двадцять років таким чином, щоб залишити країну в доброму стані синові шаха, який стане його наступником. Президента Аспенського інституту гуманістичних студій Джо Слейтера попросили відібрати “інтелектуалів” та очолити групу. Реалізувати цей проект попросили саме Аспенський інститут, напевно тому, що шахбану (дружина шаха) відвідувала Аспен у Колорадо та була дуже вражена, тому й сприяла цій ідеї. Ми поїхали до Ірану після святкування 2500-ліття Перської імперії та Даріуса Великого. Тому в Персеполі усе ще стояв великий імперський намет, в якому приймали важливих гостей святкування.

До нас ставилися з великою щедрістю: переліт у першому класі, опера в Тегерані лише для нас, візити до Ісфахана, прийом у літньому палаці шаха в Ширазі. У Персеполі в нас було п’ять робочих днів, кожний з яких очолював один із впливових іранців та один “інтелектуал”. Я головував в один із днів разом з головою іранської нафтової компанії. Спочатку Емір-Аббас Говейда, кілька міністрів та троє ректорів університетів представляли звіти про те, що було зроблено в Ірані протягом двох останніх десятиліть. За кожною презентацією йшла відкрита дискусія. Подібною була й процедура презентації та обговорення планів на майбутні двадцять років. У нас, звісно ж, було трохи вільного часу і ми змогли не тільки відвідати руїни Персеполя, а й одного дня навіть поїхали до сусіднього поселення, щоб побачити, як живуть прості люди. Троє “інтелектуалів” говорили перською, тож ми могли поспілкуватися з місцевими жителями.

Кілька людей з нашої групи були дуже вражені минулими досягненнями та планами на майбутнє. Дехто ставився до всього скептично. У Тегерані я мав розмову з членом однієї з найзаможніших і найвпливовіших родин вірменської колонії в Ірані. Ця розмова, на додаток до того, що я вже прочитав і знав про Іран, додала мені скептицизму. На те було кілька причин. По-перше, шах не походив з давнього роду

правителів. Його батько з досить скромною біографією був першим шахом. По-друге, лише невеличка частина населення з різних прошарків лояльно ставилася до шаха, а саме військові, яким шах догоджав тим, що купував будь-яку потрібну їм зброю, служба розвідки та адміністрація, яка складалася здебільшого з досить молодих людей, багато з яких здобули освіту за кордоном. Селяни, однак, були дуже розчаровані, тому що обіцяна шахом “біла революція” у сільському господарстві практично не відбулася. Землю між селянами не було розподілено і вони залишалися бідними. При цьому вони становили значну частину населення. Я побачив це, коли ми відвідали поселення, яке, мабуть, було одним з менш бідних. Діти дуже вбого вдягнені, єдине, що вони нам вигукували, було прізвище відомого на той час німецького футболіста Бекенбауера. Їхні батьки також не здавалися особливо успішними.

Явним контрастом виглядало очевидне багатство шаха, продемонстроване нам на вечері в імперському наметі, де нас приймала шабану. Великі дорогоцінні чаші були наповнені сріблястою ікрою, на столі — спеціально виготовлені золоті тарілки. Усе, включаючи намет, викликало відчуття, що золото висить над нами, оточує нас. Так, мені надзвичайно сподобалося за імперським столом, але я не міг не думати про різницю між багатством та бідністю в Ірані. Це враження ще підсилювалося під час прийому у літньому палаці шаха. Величезний сад був укритий дорогими перськими килимами і мені було майже боляче дивитись, як дружини деяких “інтелектуалів” пробивали їх своїми каблучками-шпильками. Мені розказали, що коли шах їхав до Ширази машиною, дорогу вкривали такими само килимами, щоб зробити його переїзд м’якшим.

Я знав, що така ситуація довго не триватиме. Я не думав, однак, що за три роки Хомейні запише свої промови у Парижі, касети з записом будуть швидко поширені серед москвів в Ірані і їх почнуть дуже багато віруючих. Шаха повалили, шабану та її син виїхали за кордон. Релігійні лідери захопили владу, створили ісламську державу, великі плани розвитку, представлені нам у Персеполі, стали не дорожчі паперу, на якому вони були надруковані. Для мене це стало чудовою демонстрацією того, що можуть зробити нові технології, як нещодавно спрацювала інша нова технологія, використана під час виборів президента США Барака Обами.

## Японія

Від слухачів різних програм у ЦНМ я дізнався багато речей про Японію. Серед них: самодисципліна, володіння своїми емоціями, а не їх вираження, віддана праця, розвинена здатність працювати в команді, робота на одному й тому самому місці та дотримання принципу старшинства. Щороку слухачі з Японії, як і представники інших національностей на програмах МВА, влаштовували культурні вечори. Їхні дружини прикрашали їдальню інституту в японському стилі, готували японську вечерю з суші, темпура і навіть сукіякі. Вони вдягали кімоно й подавали нам вечерю під акомпанемент японської музики. Роль хазяїна на культурному вечорі виконував найстарший учасник програми, який робив не найбільше для його організації та не найкраще говорив англійською. Одного разу президент японської компанії приїхав дати лекцію у ЦНМ, тому що троє його молодших менеджерів навчалися на тій же програмі інституту. Знову-таки — його лекцію перекладав не той слухач, який найкраще володів англійською, а найстарший, хоча його англійська була далека від ідеалу. Коли він мучився з перекладом, його колеги усміхалися та кивали головами, ніби він справді робив відмінну роботу.

З 1968 р. я почав розуміти Японію значно краще, а саме — як вони поводитись і чим було зумовлене таке ставлення одне до одного. Мене запросили до Японського центру продуктивності (ЯЦП) у Токіо. У запрошенні зазначалося, що вони хотіли б, щоб наш інститут за кілька місяців організував тижневий курс для групи японських менеджерів на тему американських інвестицій у Європі. До того часу в нас вже було кілька груп японських менеджерів, які приїздили з короткими візитами та ставили усі можливі запитання про інститут, його філософію, викладацький склад, програми. Я зрадів, коли отримав запрошення до Японії, але не розумів, навіщо їм потрібен спеціальний курс на згадану тему. Що я зрозумів, це те, чому вони просили саме наш інститут організувати таку програму. Одна з японських груп, яка відвідала нас та поставила немало запитань, зробила багато знімків, певно, відвідала й інші школи менеджменту в Європі та запропонувала ЯЦП звернутися з їхнім проханням до нашого інституту.

Коли я прибув до офісу ЯЦП у Токіо, то побачив бібліотеку з близько 5000 папок, які містили звіти про візити сотень груп японських менеджерів до різних країн, компаній, дослідницьких та освітніх інституцій. Звіти були чітко відсортовані за країною, сектором діяльності



тощо. Зіставляючи різні звіти, Японський центр продуктивності знав, хто є ключовими особами на підприємствах у різних секторах, які наука найефективніших технологій використовуються у процесі виробництва та інше. Уся зібрана інформація була доступна зацікавленим компаніям і представникам уряду.

У своїй розмові з віце-президентом ЯЦП я запитав, навіщо групі менеджерів витратити тиждень на те, щоб слухати про американські інвестиції в Європі. Він ухилився від прямої відповіді, тому ми самі musiли скласти навчальний план для тижневої програми. Був квітень, скрізь квітли черешні. Я сповна насолодився кількома днями в Токіо й навіть зустрівся з групою японських випускників ЦНМ. До Женеви повернувся все ще розгублений, проте задоволений. З ЯЦП ми домовилися, що згаданий курс буде проведено у червні того ж року.

Ми розпочали курс з аналізу типів інвестицій, які зробили американці в Європу, та оцінки їхньої успішності. Наступного дня, однак, у своїй лекції я сказав: “Що б вам треба було зробити — це перекласти японською мовою книгу, опубліковану 1967 р. французом Жан-Жаком Серван-Шрайбером “Американський виклик” (“Le Défit Américain”) і прочитати її перед цим курсом”. Усі японці слухняно закивали головами, але нічого не сказали. У перерві між лекціями лідер групи, вибачаючись, сказав мені: “Згадана вами книга перекладена японською у квітні й усі учасники мають її копії та прочитали перед курсом”. Цю книгу, присвячену американським інвестиціям у Європі, переклали англійською тільки у серпні 1968 р. і це ще більше мене здивувало. Саме тоді я зрозумів, що японці думають і планують довгостроково, ось чому ЯЦП попросив нас організувати курс. Через стрімкий економічний розвиток Японії і значний експорт в Європу та Північну Америку японці знали, що за десять років почнуть робити інвестиції, щоб виробляти японські товари у країнах, до яких вони зараз їх експортують.

У Японії було те, що я називаю “економічним струнним кварталом”. Існувало Міністерство міжнародної торгівлі та промисловості (ММТП). Воно публікувало звіти й прогнози щодо того, як будуть змінюватися потреби, які сектори японської промисловості мають швидко розвиватись, як зорієнтувати експорт. Міністерство фінансів різними шляхами забезпечувало будівництво нових фабрик у згаданих секторах. Третім “гравцем” квартету був Кейданрен (Асоціація підприємців і промисловців). І нарешті — три великі Зайбацу (“Міцубісі”, “Сумі-

томо”, “Міцуй”)²⁴. Разом з двома згаданими міністерствами, Кейданрен та Зайбацу грали разом, обговорювали плани, стратегії розвитку різних секторів, компаній, погоджували — хто йтиме і на який ринок тощо. Це було управління шляхом консенсусу.

У 1970 р. мене ще раз запросили до Японії, цього разу з дружиною Лені. Основною метою поїздки стала Світова виставка (World Expo), яка проводилась у Осаці. Ідея запросити мене належала швейцарцю, представнику “Алкана” Канади, який більше десяти років прожив у Японії, вільно володів японською і дуже добре знав японські звичаї. Іншою людиною, яка підтримала запрошення, став випускник ЦНМ Мацуї Іто, правнук колишнього прем’єр-міністра Іто. Він працював у компанії легких металів “Сумітомо”, і саме пан Танака, голова компанії, формально приймав нас. Пан Танака, дуже поважана людина в японській бізнесовій спільноті, дав у наше розпорядження дві машини з водіями, а також попросив своїх дочок Іко та Теруко бути нашими гідками й перекладачами. Ми помпезно подорожували у шикарних машинах з подушками, критими накрохмаленою тканиною та шоферами у білих рукавичках. Ми їхали в одній машині, а інша слідувала за нами з нашим багажем.

До цього ми вже відвідували “Експо” в Брюсселі, тому мали з чим порівняти “Експо” в Осаці. Японці першокласно спорудили та оснастили свої павільйони, а також допомогли іншим країнам побудувати їхні. Коли ми переходили від павільйону до павільйону, багато літніх японок дивилися на нас із Лені й потайки сміялися, затуляючи рот рукою. Кілька разів вони запитували щось у Теруко, яка була нашим гідом на виставці. Вона відповідала їм, нічого нам не пояснюючи. Ми нарешті запитали, що відбувається. Вона відповіла, що багато відвідувачів виставки — селяни, які ніколи не бачили білих людей. Їм було дуже цікаво дізнатись, яка наша шкіра на дотик. Коли наступна жінка заговорила до Теруко, я попросив сказати, що вона може до нас доторкнутися. Жінки вишикувались у чергу і одна за одною торкалися моєї руки та руки Лені, потім сміялись і низько вклонялись з вдячністю за такий привілей. Пригадую, що сам колись зробив те саме, коли вперше побачив темношкіру людину.

---

<sup>24</sup> Група компаній, яка продукувала озброєння Японії і яка офіційно розпалася, проте й далі неформально існувала. Президенти компаній в кожному Зайбацу збиралися щомісяця та координували, що має робити кожна з компаній. У кожній групі був банк, торгова компанія та виробничі компанії у різних секторах.

Дівчата Танака возили у місця, які вважали найцікавішими для нас. Ми відвідали Кіото, колишню столицю Японії з безліччю красивих історичних будівель, де більшість жінок вдягнені у їхні традиційні кімоно, з цікавими вузькими вуличками та магазинами і традиційними японськими готелями. Візит до острова Мікімото теж сподобався як мені, так і Лені. Дружина була вражена тим, як молоді дівчата там пірнали на глибину близько десяти метрів, шукаючи мушлі з перлинам. Вони впливали на поверхню з мушлями в руках, набирали кілька ковтків повітря і знову пірнали. Ми запитали, скільки разів дівчата можуть пірнати без довшого відпочинку й скільки років можуть виконувати таку виснажливу роботу. Також ми були вражені, але одночасно й шоковані, коли споглядали, як японські риболовні човни вивантажували свій улов. Дрібна океанська риба зазвичай тримається великими групами й ці риболовні човни просто всмоктують її великими трубами з потужними насосами. Процес вивантаження полягав у зміні напрямку течії у трубах. На іншому виді човнів ловили більшу рибу за допомогою гарпунів, а деякі човни нагадували невеличкі фабрики, де велику рибу мили і заморожували, а також переробляли дрібнішу. Вже тоді можна було передбачити надмірну риболовлю та наступне зникнення багатьох видів риб. Ми жили в індустріалізованому світі, такому далекому від рибальства як спорту. В Північному Квебеку я полюбляв ловити форель на вудку з черв'яком на гачку. Коли вилловлював три чи чотири невеличкі форелі, я розпалював багаття і смажив їх з маслом. Це було спортом і фактично нешкідливим, тому що озера у Північному Квебеку були перенасичені фореллю.

Незабутнім було наше перебування в р'юкані (традиційному японському готелі) біля священної гори Фудзі. У нашій кімнаті не було нічого, крім маленького і дуже низького столика та двох невеличких подушок, на яких ми сиділи в позі лотоса, коли їли. Кімната оформлена у кольорах бамбукової соломки, а вікна зроблені з рисового паперу. Стіну прикрашав лише один сувій, а з вікна відкривався чудовий вид на гору Фудзі. Жодних інших, зайвих об'єктів не було. За кілька хвилин ми відчували особливий спокій. Ми не медитували, однак наш розум не був зайнятий жодними думками про те, що треба робити, що буде далі тощо. Ввечері ми насолодилися японською ванною, коли, просто стоячи роздягнені на дерев'яній підлозі, намилювалися милом і потім зливали з відра воду собі на голову. Очистившись, ми залізли у квадратну дерев'яну ванну, вбудовану в підлогу.

Нас запросили в гості до Танака, де ми познайомилися з усіма членами родини: паном та пані Танака, Іко та Теруко, їхнім молодшим

братом та старшою одруженою сестрою Йосі. Йосі була художниця. Щороку вона їздила до Австрії, Швейцарії чи Франції, фотографувала альпійські квіти, потім вишивала їх, потім фотографувала вишиті квіти і публікувала альбом з колекцією фотографій. В цій царині вона була унікальна. Усі діти Танака потім відвідали нас у Женеві, а в наступні поїздки до Японії я також відвідав і їхні домівки. Так сталося, що навіть своє п'ятдесятиріччя святкував з родиною Танака у Токіо, зі своєю “японською сім'єю”.

Під час моїх поїздок до Японії я відвідував великі компанії, зустрічався з випускниками МІМ–Женева, іноді давав лекції. Було лише дві події, де я відіграв помітну роль. Перша подія відбулась, коли був членом Дорадчої ради групи “Санкен” (Sanken group). Ця група складалася з 24 голів найбільших і найпрестижніших корпорацій. Коли виникало питання, яким не займався ні уряд, ні інші інституції, група збиралася й вирішувала, що з цим робити. Того разу виникло питання, як країна може успішно розвиватись економічно і компанії ефективно управлятись, якщо немає жодної бізнес-школи чи інституту менеджменту. У США, країні-еталоні для Японії, існували сотні бізнес-шкіл, тисячі професорів менеджменту чи консультантів та десятки тисяч публікацій з даного напрямку. Перед нашою зустріччю професора японського походження з Гарвардської бізнес-школи попросили написати роботу про освіту з менеджменту. На триденну зустріч групи “Санкен” також запросили п'ять експертів-радників з даного предмета. Зі США приїхав віце-президент Фонду Форда, який був відповідальний за науку, публікації та освіту з менеджменту, а також президент Університету Карнегі-Меллон, в якому діяла Школа індустріальної адміністрації (де працював єдиний професор, який отримав Нобелівську премію з економіки). З Європи запросили французького професора, знаменитого лектора з менеджменту, колись ректора усіх паризьких університетів, який потім був заступником міністра освіти. Були також швед, голова бізнес-школи при Школі економіки у Стокгольмі, і я.

Різниця у поведінці американців і європейців була разюча. Американці поводитись так само, як їхні політики й дипломати. Вони вказували групі “Санкен”, що ті мають вирішити і як це рішення втілити в життя. Ми, європейці, намагались зрозуміти, чому група “Санкен” занепокоєна відсутністю шкіл з менеджменту, тому ставили запитання, — як, наприклад, західний тип бізнес-школи чи інституту з менеджменту можна пристосувати до японської культури управління? Японці не приймають швидких рішень. Спочатку вони консультуються з усіма,



З Сабуро Окітою, міністром закордонних справ Японії. МІМ–Женева, 1982 р.

хто може бути залучений до справи. Тому пройшов певний час, перш ніж ми отримали листи від голови групи “Санкен”, в яких ішлося про те, що в Університеті Кейо поблизу Токіо буде створено першу бізнес-школу, деканом якої стане професор Норітаке Кобаясі. Кобаясі був моїм добрим приятелем. Він приїздив до ЦНМ у Женеві як запрошений лектор, а я відвідував його домівку кожного разу, коли був у Токіо. Бізнес-школа Кейо виросла, вона добре функціонує, однак я маю сумніви з приводу того, чи так вже сильно вона допомогла зробити японський менеджмент ефективнішим, тому що здебільшого впроваджувала в Японії західний, особливо американський, досвід. Японський стиль управління поєднував такі риси, як працевлаштування в одній компанії на все життя, платня залежно від віку, а також принцип, що рішення може ініціювати кожний робітник. Будь-хто може щось запропонувати, потім це проходить всіма рівнями ієрархії управлінців, у процесі пропозиція змінюється та вдосконалюється і врешті наглядова рада приймає остаточне рішення. Це вже не стільки рішення, скільки дозвіл починати роботу, тому що у тривалому процесі, до якого залучали всіх, хто міг би взяти участь у втіленні пропозиції, до того часу, як дозвіл отримано, усі вже точно знали, що і як потрібно зробити.

У Сполучених Штатах процес суттєво відрізнявся. Рішення ініціювалося й приймалося на найвищому рівні, потім інформували людей, які мають його втілювати, за цим ішов довгий процес обговорення —



Моріс Стронг, Богдан Гаврилишин і Сабуро Окіта на відкритті Міжнародної академії охорони довкілля. Женева, 1991 р.

хто, що має робити і як. Коли японські й американські компанії погоджувалися мати спільне підприємство, американці завжди турбувалися, чому японцям потрібно так багато часу, щоб прийняти остаточне рішення, а японці в свою чергу не розуміли, чому американцям потрібно так багато часу для втілення прийнятого рішення.

Спочатку американці захоплювалися японським стилем управління завдяки його високій ефективності, потім починали відчувати незручності й навіть лякалися конкуренції з ними, а потім стали тиснути на японців, щоб ті змінили більшість своїх підходів, таким чином руйнуючи “японський стиль” праці, базований більше на довір’ї, ніж на юридичному контракті, який визначає кожен крок, як це робиться в Америці.

Друга, важливіша подія відбулась у Токіо в листопаді 1984 р. В готелі “Імперіал” було організовано конференцію для 250 голів найбільших японських підприємств і для делегації з Європейського Союзу на тему “Роль японської економіки у світі”. Доктор Окіта<sup>25</sup> і я були співголовами конференції. У нас було кілька запрошених доповідачів, серед яких міністр закордонних справ Японії, Геннінг Крістоферсен — віцепрезидент Європейської комісії, керівник делегації з 69 представників Європи, що здебільшого складалася з голів великих європейських корпорацій. Це була дуже важлива конференція, тому що проходило багато відкритих дискусій навіть на такі делікатні теми, як дисбаланс у закордонній торгівлі між Японією, Південною Америкою і європейськими країнами. Атмосфера дискусій відрізнялася від урядових переговорів чи дискусій у засобах медіа та гострих нападок на японський досвід.

Друга, важливіша подія відбулась у Токіо в листопаді 1984 р. В готелі “Імперіал” було організовано конференцію для 250 голів найбільших японських підприємств і для делегації з Європейського Союзу на тему “Роль японської економіки у світі”. Доктор Окіта<sup>25</sup> і я були співголовами конференції. У нас було кілька запрошених доповідачів, серед яких міністр закордонних справ Японії, Геннінг Крістоферсен — віцепрезидент Європейської комісії, керівник делегації з 69 представників Європи, що здебільшого складалася з голів великих європейських корпорацій. Це була дуже важлива конференція, тому що проходило багато відкритих дискусій навіть на такі делікатні теми, як дисбаланс у закордонній торгівлі між Японією, Південною Америкою і європейськими країнами. Атмосфера дискусій відрізнялася від урядових переговорів чи дискусій у засобах медіа та гострих нападок на японський досвід.

<sup>25</sup> Як згадано у попередньому розділі, д-р Сабуро Окіта був архітектором японського економічного дива, головою Японського агентства допомоги та кооперації, потім обіймав посаду міністра закордонних справ Японії.

Мені пощастило добре пізнати Японію і зрозуміти країну, іншу цивілізацію з синтоїзмом (політеїстичною релігією), з буддизмом та конфуціанською філософською спадщиною. Країна складається з кількох островів, але позбавлена природних ресурсів. Це гірська країна з незначною кількістю плодючих земель. У деякі періоди своєї історії вона була повністю закрита для зовнішнього світу, а потім настав період відкритості й вивчення світового досвіду. Найбільша цінність Японії — це її люди: дисципліновані, лояльні, віддані та здатні до співпраці. Те, що у мене було кілька відмінних слухачів програм з Японії, кілька корисних справ у Японії та декілька дуже добрих друзів, до домів яких мене запрошували (що дуже винятково) — це певною мірою вже досягнення.

## Австралія

У період із 1970 по 1990 рр. я побував більше ніж у 70 країнах світу на всіх континентах, у деяких по багато разів і щось робив у кожній з них. Проте лише в кількох країнах моє перебування і праця мали значний вплив. Дві країни, на які я певним чином вплинув, — це Австралія та Аргентина, рівновіддалені від Женеви — одна на південний схід, а інша на південний захід. У наших програмах у ЦНМ, пізніше — МІМ (Міжнародний інститут менеджменту), було багато учасників з Австралії. Їм подобався отриманий досвід, тому що вони навчалися бачити світ у його сукупності, радше ніж через призму світу, значною мірою спираючись на Великобританію і частково на США як еталони. Один із наших випускників був директором міжнародної компанії ІВМ в Австралії і очолював Австралійську асоціацію менеджменту. Він переконав членів асоціації запросити мене прочитати лекції та стати головою великої конференції для керівників із різних секторів австралійського суспільства. Коли я отримав запрошення і прочитав, що подія проходить у Будинку опери у Сіднеї, прийняв його без найменшого вагання. Я бачив фото цієї ультрамодерної, проте надзвичайно красивої будівлі. Коли ми дивимось у напрямку моря й Будинку опери, то захоплюємося цим прекрасним уособленням сучасної архітектури. Особливо дивовижно він виглядає, коли дивитися на нього на заході сонця. Як “нагорода” за мою роботу вулиці Сіднея були рівненько устелені червоними пелюстками дерева джакаранди, ніби очікуючи на



Австралія. будинок Опері в Сідней. 1979 р.

одруження молодої індіанської пари. Був листопад, у листопаді джакаранда в повному цвіту, а потім пелюстки швидко опадають і створюють майже театральну атмосферу.

Темою конференції була “Австралія у конкурентних 80-х”. Країна хвилювалася, що деякі східно-азіатські держави дуже швидко розвивались, і все в Австралії було заповнене товарами японського виробництва. Їм потрібно переорієнтувати свої торгові потоки швидше в напрямку до азіатських сусідів, ніж ностальгічно триматися за Великобританію і США, географічно такі далекі від Австралії. Існувало навіть висловлювання, що Австралія може стати житницею, джерелом мінералів і розподільчим складом для японських товарів. Чотириста осіб було запрошено до участі у триденній конференції. Серед них був віцепрем’єр міністр Лінч, секретар скарбниці Стоун (в інших країнах його посада називається — міністр фінансів), деякі інші високопосадовці з уряду, голова опозиції Гейден, три керівники найбільших підприємств у сільськогосподарському, видобувному та промисловому секторах економіки, зі сфери послуг, а також кілька лідерів профспілок.

Моя перша лекція була про те, що робить країну конкурентоспроможною на світовому ринку і потім три дні я головував на презентаціях та дискусіях. Лінч і Стоун говорили про стратегії, які уряд спробує запровадити, щоб сприяти росту конкурентоспроможності Австралії.



Гейден різко висловився, що то лише порожні обіцянки, що теперішній уряд не спроможний змінити ситуацію на краще. Його головною ідеєю було: “Голосуйте за нас — і Австралія через шість місяців знову буде успішною”. Для мене то звучало трохи наївно, бо справді — чи зможе хтось підготувати і прийняти всі необхідні закони, знайти нових людей на різні позиції та підготувати їх, налаштувати населення на нові шляхи лише за шість місяців?

Троє бізнесменів пропонували, щоб уряд допоміг діяльності, а отже, і конкурентоспроможності в їхніх трьох перспективних секторах. Проте висловлювання президента профспілки електриків вразило мене найбільше: “Ми в Австралії, тобто уряд, бізнес і робітники, повинні навчитися якомога краще співпрацювати разом”. Він був правий. Австралія не була зразком співпраці цих трьох секторів суспільства. Вона була далека від ситуації, властивої деяким сусіднім азіатським країнам, особливо Японії. По закінченні триденної конференції я зробив висновки, підкресливши необхідність співпраці й навівши приклад кількох країн, таких як Швеція чи Корея, де така співпраця насправді допомогла їм бути конкурентними. Мої висновки записали і через кілька днів вони були видані у вигляді брошури в гарненькій сріблястій палітурці. Гадаю, вона була розповсюджена досить широко. У мене є відчуття, що саме ці висновки зіграли свою роль у тому, що сталося з Австралією через кілька років. У 1983 р. Боб Гок — найвідоміший лідер профспілки робітників Австралії був обраний прем'єр-міністром. Серед його перших дій стало запрошення на зустріч на два з половиною дні 200 осіб з уряду, бізнесу й профспілок та кількох академіків у столиці Австралії Канберрі. Він оголосив, що мета зустрічі — спільно обговорити, як країна може мати ясне бачення свого майбутнього, сформувану стратегію розвитку і змінити стиль відносин між урядом, бізнесом та профспілками. Зустріч була досить демократична, ні до кого не ставились як до молодшого брата, учасники відкрито вносили пропозиції, що дуже відрізнялось від звичного спілкування між людьми зі згаданих секторів. Усі мали відчуття, що вони були справжніми “акціонерами” в ситуації, на яку вони могли впливати, а отже, брати активнішу участь у прийнятті рішення. Я вірю, що зустріч мала більший вплив, ніж мали б три чи навіть п'ять чудових книжок про те, як Австралія може стати більш конкурентною, якою згодом вона стала.

Я через якийсь час повернувся до Австралії, де читав лекції і керував двома подіями, що відбувалися паралельно, але з різним графіком і в різних містах: у Сідней та Канберрі. У Сідней була конференція для понад 100 менеджерів вищої ланки, яка зосередилась на аналізі сучас-

ного стану Австралії, її бажаному стані через 10 років і подальшому детальному випрацюванні того, як перейти від теперішньої ситуації до бажаної. Я вже описав цей тип навчання у розділі про Індію.

Мій австралійський асистент заздалегідь роздав учасникам конференції мою досить розлогу статтю про її мету, як обирались критерії оцінювання і схеми, за допомогою яких учасники, працюючи в групах, будуть проводити оцінювання. Я відкрив конференцію, відповів на запитання і передав справу в руки кількох людей, яких підготував до роботи з групами та які відповіли б на запитання і вирішили можливі проблеми. А сам помчався в аеропорт на приватний літак і полетів у Канберру відкривати того самого дня тижневий семінар для осіб, які працюють у різних галузях уряду. Семінар фінансувався компанією "Шелл" (Shell) в Австралії як вияв громадської активності. На цей семінар було запрошено кілька доповідачів. Я прочитав три свої лекції у перший і другий день і полетів назад до Сіднею — перевірів ситуацію на конференції, прочитав кілька лекцій і полетів назад у Канберру — залишився на заключну церемонію і повернувся для того ж у Сідней. Ці перельоти туди і назад виглядали як цирковий трюк. Проте все спрацювало добре, хоча я не був впевнений — чи обидві групи просто були ввічливі й терпимі зі мною, чи їм справді сподобалась моя відвага здійснити те, що виглядало неможливим, а також моя фізична витривалість, особливо з урахуванням перельоту з Женеви до Сіднея в неділю і початку двох подій у понеділок.

Австралія — велика країна, континент з різноманітною флорою і фауною, величезними пустелями, багатими природними ресурсами, з негусто заселеним та різним населенням, чудовими пляжами, унікальним кораловим рифом, людьми, які люблять спорт і дуже легкі у спілкуванні. Я не поїхав у Мельбурн, щоб взяти участь у тенісному турнірі, але все-таки зіграв кілька партій у Сіднеї і навіть одну в Канберрі. Мої візити були короткі, насичені, але приносили задоволення й відчуття того, що я вочевидь зробив щось корисне.

## Аргентина

Аргентину я відвідав лише тричі. Першого разу був короткий візит у 1979 р. по дорозі з Чилі. Раніше я читав про величезні багатства Аргентини, що базуються в основному на експорті яловичини, який забезпечують багаті землевласники, що розводять велику



Буенос-Айрес

рогату худобу. В кінці XIX — на початку XX ст. вони звикли їздити на відпочинок до Парижа, беручи з собою на кораблі корів для того, щоб мати свіже молоко протягом усієї подорожі. Я знав, що шотландці там побудували залізничну мережу, що там була значна англійська колонія і, звичайно, про Буенос-Айрес, який називали Парижем Латинської Америки. Першою людиною, яку я зустрів, був чоловік швейцарського походження, котрий попередні кілька років був міністром економіки та фінансів. Аргентина не асимілювала іммігрантів різних рас, як це було в США. Там були швейцарські, англійські, німецькі та інші колонії. Швейцарець, про якого я згадував, був також видавцем тижневика німецькою мовою, розрахованого на швейцарську спільноту. Він справив на мене сильне враження. Чітко і конструктивно аналізував нещодавнє минуле Аргентини, її сучасний стан і особливо деякі проблеми та виклики, які стоять перед нею.

Мене запросили провести один вечір за межами Буенос-Айреса в клубі Берлінгейм (Burlingame). Я не міг повірити своїм очам. У мене склалося враження, що я впав з місяця в англійський кантрі-клуб. Архітектура будівлі, представлені види спорту — все було виключно



Пам'ятник Т. Г. Шевченкові, відкритий 3 грудня 1971 року. Скульптор Леонід Молодожанин. Парк Трете-Фебреро, Буенос-Айрес.

англійське, хоча, на превелике щастя, їжа була принаймні частково аргентинська.

Я знав, що в Буенос-Айресі є пам'ятник Тараса Шевченкові, але було дивовижно побачити цей вражаючий монумент у центральній частині міста, в маленькому парку, і що найважливіше — дуже близько до пам'ятника Джорджа Вашингтона, про якого Тарас Шевченко писав у своїх поезіях. Я зустрівся з кількома людьми з української діаспори, котра на той час в Буенос-Айресі не була надто численною. Більшість українців виїхала до Аргентини ще до Першої світової війни, а деякі — до другої. Близько 300 000 з них мешкали в північній сільськогосподарській провінції Міссьйонес.

Це може здатися дивним, але зізнаюся, що найбільше вражень під час мого першого візиту справила на мене аргентинська яловичина. Вона дуже ніжна, дуже соковита, надзвичайно смачна, її подають великими шматками, іноді тільки з хлібом. Гарна яловичина є і в Уругваї та в Бразилії. Але раз скуштувавши аргентинську, я став надзвичайно важко сприймати яловичину в інших країнах.

Другий візит до Аргентини відбувся у серпні 1981 р. На запрошення президента нафтової компанії “ЕССО Петролеос Аргентина” я приїхав прочитати десять лекцій. Ми зустрічалися за кілька років до цього, коли я читав лекції у Флориді 80 президентам компаній різних країн, що входять до складу “ЕССО”, в основному із Центральної та Південної Америки. 1981 року “ЕССО” в Аргентині святкувала 100-річний ювілей від дня заснування. На знак вдячності країні компанія заснувала новий невеличкий шпиталь і як другий подарунок, менш масштабний, вони оплатили мої 10 лекцій у декількох містах, в основному в університетах. Причиною для другого стало наступне: оскільки відбувалася так звана Фолклендська війна (для Аргентини то була Las Malvinas) між Великобританією і Аргентиною, для Аргентини неможливо було отримати право від видавництва “Пергамон Пресс” (Pergamon press) в Оксфорді на видання моєї книги “Дороговкази у майбутнє” іспанською мовою. Деякі професори прочитали мою книгу англійською, переклали її і зробили копії у великій кількості, а потім використовували як підручник, особливо на факультетах політології, економіки і, можливо, ще деяких інших. Як тільки приїхав до Буенос-Айреса, я усвідомив, що завдяки своїй книзі став досить відомим в академічних та політичних колах. Саме через це сім моїх лекцій були відкритими для громадян, а три виголошені виключно для командування армії, авіації і морського флоту. Мета зрозуміла: Аргентина на той час була під управлінням військової хунти. То була диктатура з обмеженням політичних прав людей і в усіх аспектах зовсім неефективна. Незадоволення населення зростало. Деякі з генералів стали замислюватися — чи не передати їм владу цивільним, однак вони вагались, бо не хотіли бачити “демократичну анархію”. Завданням моїх лекцій було пояснити, що існує велика кількість систем управління, включаючи й побудовані на коаліції декількох партій, як, до прикладу, швейцарська пряма демократія з узгодженим прийняттям рішень на всіх рівнях політичної та адміністративної структури. У моїх лекціях була закладена ідея, що передача влади цивільним не обов’язково закінчиться “демократичною анархією”. Запитання і дискусії після цих трьох лекцій носили делікатний характер. Речі мали стати зрозумілими, я їх не називав “поіменно”.

Через кілька місяців після мого візиту військова хунта оголосила, що восени відбудуться дострокові вибори. У мене не було впевненості, що це були прямі причини і наслідки, пов’язані з моїми лекціями, але очевидно дві речі збіглися не випадково.

Після цього оголошення зі мною зв'язався пан Коген, президент асоціації рекламодавців, із запрошенням повернутися до Аргентини. Здавалося смішним для такої асоціації робити це, але газети і медія значною мірою залежать від рекламних надходжень, тому асоціація була дуже впливовою групою. Я погодився за умовив, що буду в Аргентині всього 48 годин.

Ця третя подорож була найкоротша, але найцікавіша і, до певної міри, несподівана. 1983 року, коли я сів на літак в Ріо-де-Жанейро і прямував до Буенос-Айреса, там роздавали газети. Я не володію іспанською, але на першій сторінці, окрім назви газети і дати, великими літерами було написано ще два слова: “ПРИЇЖДЖАС ГАВРИЛИШИН”. Я відчув, що мене піднесли до категорії американського євангеліста Біллі Грехема, який подорожував світом, навертаючи людей до Бога і таким чином рятуючи їхні душі. Звучало, ніби я приїжджаю, щоб порятувати Аргентину. В Буенос-Айресі мене зустріли машиною біля літака і провели без паспортного контролю й митниці. Ще в зоні аеропорту в мене взяли інтерв'ю і через двадцять хвилин, поки ще був у машині, почув його по радіо.

Організатори запланували мою відкриту лекцію для великої кількості людей із академічної, бізнесової та політичної еліти. В наступні два дні у головних аргентинських газетах вийшло шістнадцять статей про моє інтерв'ю на радіо та цю лекцію. Також було організовано одноденні дебати з трьома лідерами політичних партій на тему бажаного політичного ладу в Аргентині.<sup>26</sup> Я доводив, що ідеальним було б сформувати після виборів Уряд національної єдності, до складу якого увійшли б ключові партії. Величезною проблемою Аргентини упродовж багатьох років було те, що багатий клас не мав своєї політичної партії. Коли президент з лівого крила Перон був при владі й самовільно займався перерозподілом багатства, заможні люди звернулися по допомогу до військових, щоб ті взяли уряд у свої руки.

Після теледебатів ці троє людей за повної підтримки асоціації рекламодавців попросили мене приїхати знову через кілька тижнів. Мені запропонували зустрітися з усіма кандидатами на посаду президента у безпечному місці й без преси та спробувати переконати їх сформувати Коаліційний уряд національної єдності. Це не можна було вирішити під час цієї зустрічі, тому що кандидати від різних партій вже були відомі,

---

<sup>26</sup> Один із трьох — пан Ентелмен, юрист за покликанням, залишався зі мною в контакті майже двадцять років після цієї поїздки.

а кандидат від пероністів буде визначений лише на початку вересня. На жаль, і, мабуть, немудро, я сказав, що не зможу приїхати у запропонований час, тому що вже обіцяв викладати на програмі для менеджерів вищої ланки ІВМ у їхній штаб-квартирі в Армонку, США. Одним із моїх принципів, яким я пишався, було: якщо даю обіцянку щось зробити чи десь бути, я обов'язково її виконую, зважаючи на те, якими цікавими чи корисними можуть бути інші можливості. У цьому конкретному випадку, можливо, мені вдалося б переконати кандидатів на посаду президента в Аргентині сформувати коаліційний уряд національної єдності. Натомість я читав лекції для ІВМ — робив те, що й десятки разів до цього.

Я зі співчуттям спостерігав за результатами виборів у Аргентині й за тим, як розвивалися події потім. Як, напевно, всі знають, обраний президент був зовсім не ефективний, як і його послідовники — аж до недавніх часів. Мене втішало те, що, можливо, я допоміг військовій хунті передати владу цивільним і таким чином вплинув на подальші події. Така можливість дається не кожному. Мабуть, мені пощастило.

## ЧАСТИНА V

# УКРАЇНА

### Повернення в Україну

Вже у 70-х роках у своїх лекціях я прогнозував майбутній розпад Радянського Союзу. 1980-го у книзі *Roadmaps to the Future* (“Дороговкази у майбутнє”) пояснив, чому це має статись, як усі рушійні сили ведуть до цієї події. Звісно, я не міг точно передбачити, коли і як це станеться. Впевненість у тому, що Радянський Союз розпадеться, підштовхнула мене у 1984 р. прийняти рішення про якнайшвидше повернення до України. Щоб підготувати собі заміну, я повідомив раду директорів, що у 1986 р. збираюся піти на пенсію. Того року ми святкували 40-річчя МІМ–Женева. Мої колеги, особливо Вікторія Керзон і Макс Детвілер, організували чудове святкування. Ми запросили 400 гостей, серед них деяких наших випускників з усього світу, голів партнерських компаній, Девіда Кулвера — голову “Алкана”, компанії-засновника, та деяких видатних промовців, таких як колишній канцлер Німеччини Гельмут Шмідт і відомий британський історик та інші. Дводенне святкування проходило у сімейній атмосфері. Багато присутніх знали одне одного й між ними та школою склались дружні стосунки, сповнені відданості місії інституту. Також сприяла “родинній” атмосфері звістка про те, що у Монреалі у перший день святкування народилася наша перша онука Анатолія. Я зазначив: “Старший відходить, а молодший щойно прийшов”.

Ми обговорювали ситуацію у світі, очікування від найближчого майбутнього, а також пріоритетні завдання управління й освіти у галузі управління. Декілька



промов адресували мені викладачі нашого факультету, випускники та компанії-партнери і, звісно ж, Девід Кулвер. Всі чудово знали, що пост директора МІМ не був для мене просто роботою або кар'єрою, це була моя місія. Тому промови були дуже теплі. Під час виступу Девіда Кулвера в один з моментів у нього з'явилися сльози на очах, і він, не приховуючи цього, сказав, звертаючись до мене: "Існує багато вчителів, але за своє життя я знав тільки двох справжніх майстрів, і ви — один з них". Той факт, що голова багатонаціональної компанії, в якій працювало вже понад 60 000 чоловік в усьому світі, може бути таким теплим і сентиментальним, додав особливого шарму нашому святкуванню. Це був також вагомий доказ того, що не всі великі бізнесмени — черстві капіталісти, не всі з кам'яними серцями, деякі з них дуже людяні. У день, коли я передав важливі документи своєму наступнику Хуану Рада, чилійцю, наймолодшому викладачу факультету, я перейшов до іншого офісу і став займатись дослідною працею, очікуючи на свій шанс повернутись до України.

Мені довелося чекати два довгих роки. У 1988 р. ми з дружиною отримали запрошення відвідати Україну (Українську Радянську Соціалістичну Республіку) гостями Товариства "Україна". Це об'єднання підтримувало зв'язки з українцями, що проживають за кордоном, але головним чином з українцями-комуністами, яких на той час у Канаді нараховувалось близько 3000. В об'єднанні знали, що я був націоналістом, а не комуністом, але вони вже розуміли, що настав час щось змінювати, і, до того ж, їм було відомо, що мене вже запрошували до Радянського Союзу, включно з Україною, у 1971 та 1972 рр. Отримати запрошення було для мене надзвичайним полегшенням. Ми спакували свої речі й вирушили до Києва.

Зупинились у готелі "Дніпро" неподалік Інституту літератури. Тількино розпакували речі, як я підійшов до інституту, щоб передати конфіденційного листа його директорові Миколі Жулинському. Він став моєю першою контактною особою і ми й нині залишаємось друзями. Звідти я попрямував до Спілки письменників на Банковій вулиці. Там ми одразу ж вступили у палку дискусію з відомим поетом Дмитром Павличком. В один із моментів ми сиділи на більярдному столі і я змальовував суспільний устрій, що має бути збудований в Україні, як тільки вона стане незалежною, тобто характер політичних інститутів, економічну систему, основні цінності та поведінку, які мають ідеально поєднуватись.

Протягом того візиту до Києва я зустрічався і розмовляв переважно з поетами та колишніми в'язнями, а не людьми з уряду або економістами. Поети й письменники мають фантазію, вони думають у категоріях



Діалог Івана Дзюби і Богдана Гаврилишина. Київ, жовтень 1989 р.

“Гештальт”, структурами, формами та символами. Політичні в’язні дуже добре знали, наскільки розповсюдженим в Україні було прагнення незалежності. Вони знали, як люди були готові страждати та навіть вмерти заради досягнення цієї мети, вони самі були найкращим прикладом таких людей. Серед колишніх політичних в’язнів, з якими я познайомився, були В’ячеслав Чорновіл, Левко Лук’яненко, який довше за інших перебував в ув’язненні, та троє братів Горинів зі Львова. До моєї мережі контактів також належали Іван Дзюба, найкращий літературний критик, який був ув’язнений у 1972 р. за написання книжки “Інтернаціоналізм чи русифікація”, Іван Драч, який писав сповнені пристрасті поезії і виступав з палкими промовами на важливих заходах. Мені також пощастило познайомитися з Олесем Гончаром (його дружина Валентина готувала найкращі вареники з сиром, які я коли-небудь куштував).

Ми були у Києві не дуже довго. Товариство “Україна”, яке нас приймало, хотіло показати нам різні частини України й організувало подорожі до Львова, мого рідного села Коропця, Почаєва та навіть до Ялти в Криму. У Львові, моєму найулюбленішому місті, ми подивились пам’ятники і я дав прес-конференцію, під час якої відверто заявив, що очікую на швидкий розпад Радянського Союзу та набуття Україною незалежності. Через те, що до 1988 р. вже почалася політична відлига під керівництвом Михайла Горбачова, я не боявся, що проти мене будуть застосовані якісь санкції за будь-які “революційні” переконання, ви-

словлені публічно. Було особливо приємно, коли після пресконференції в обласній газеті “Ленінська молодь” з’явилась дуже позитивна стаття про мене під заголовком “Феномен Гаврилишина”.

У Почаєві є відомий монастир і церква, де ми відвідали службу. Після служби відбулася зустріч з настоятелем. Він дуже тепло нас привітав і сказав, що буде чудово, якщо ми завітаємо знову. На це я одразу відповів: “Пане настоятелю, ми обов’язково так зробимо, як тільки ви почнете читати проповіді українською, а не російською мовою”.

У Ялті для нас було заброньовано номери в готелі “Ялта” — величезній будівлі з просторою їдальнею, концертним залом і танцмайданчиком. Натомість номери були дуже маленькі. Однак це не заважало людям збиратися в одній з маленьких кімнат, їсти чорний хліб, помідори, цибулю і, звісно ж, пити горілку та співати. Ми, українці, робимо на “відмінно” не так багато речей, але беззаперечно вміємо відмінно співати й танцювати.

Хоча б куди ми їхали, нас супроводжувала жінка середнього віку, Ірина, яка займалася бронюванням готелів, ресторанів, залізничних білетів, та чоловік, який був чи то капітаном, чи майором КДБ. Він стежив за кожним нашим кроком, був присутній на всіх моїх лекціях і навіть на приватних зустрічах. Очевидно, він мав звітувати, що саме ми обговорювали, і, можливо, не дати мені можливості завдати занадто великої політичної шкоди. Він знов супроводжував нас, коли ми повернулись до України через кілька місяців. Позитивним у цьому “анголі-охоронцеві” було те, що, можливо, сам того не усвідомлюючи, він був



З Олесем Гончарем біля його дачі. Київ, 15 травня 1989 р.

навернений до ідеї незалежної України, як розказали нам дві його дочки під час телефонної розмови два роки потому, коли він вже пішов із КДБ.

## **Заснування інституцій**

### ***МІМ–Київ***

Під час перших двох подорожей до Києва я спостерігав, слухав, вивчав, зустрічався з людьми й налагоджував контакти. З третього візиту став більш активним. Мене запросили до інституту зі спеціальними програмами для вищих керівних кадрів уряду, включно з заступниками міністрів. Я прочитав лекцію викладацькому персоналу з 25 осіб на тему розроблення навчальних програм: визначення мети навчання, розроблення належного розкладу, добір методів викладання, що відповідає категоріям матеріалу, який вивчається, тобто знанням, налаштованістю і навичкам. Після лекції ректор того інституту сказав: “Ви, очевидно, володієте великими знаннями і досвідом викладання в багатьох країнах у сфері освіти адміністративних кадрів. Ми тут намагаємось викладати основи менеджменту людям, які працюють в установах, метою яких є не отримання прибутку, а складання бюджетів, структурування організації та управління людьми. Багато основних принципів і методів менеджменту такі самі, як і в сфері бізнесу. Чому б вам не стати на чолі інституту й вирішувати, що саме викладати, кому і як?” Це була дуже приваблива пропозиція. Будівля інституту була дуже гарна, простора та вигідно розташована, тож спокуса пристати на пропозицію була велика. Однак я цього не зробив, тому що не хотів опинитись у позиції підпорядкованості уряду.

Повернувшись до Женеві, я підготував невеличку пропозицію стосовно створення Міжнародного інституту менеджменту в Києві. У цьому мені допоміг Г'ю Фолкнер, колишній міністр федерального уряду Канади, який рік працював у Міжнародному інституті менеджменту в Женеві як “директор на стажуванні”. Ідея полягала у створенні інституту — спільного підприємства МІМ–Женева та Інституту економіки Академії наук України. Тоді президія НАН України могла затвердити рішення без звернення до Ради міністрів та отримання її дозволу на створення такого інституту. В іншому разі Раді міністрів довелося б



На зведенні нової будівлі МІМ–Київ. 2002 р.

звертатися до Москви, а Москва відповіла б або “ні”, або що “подібний інститут потрібно відкривати в Москві, а не в Києві”. У грудні 1988 р. я знову повернувся до Києва.

За порадою професора Олега Білоруса, який багато років працював у Женеві в складі Європейської економічної комісії Об’єднаних Націй, я представив пропозицію на розгляд президії Академії наук під головуванням Бориса Євгеновича Патона. Я попросив Олега Білоруса перекласти мій документ українською. Коли мені принесли документ, перекладений російською, я сказав Білорусу: “Я не піду на зустріч з Патонем з документом на російській мові. Патон — президент української Академії наук”. Тоді пропозицію переклали українською, і ми з Білорусом відвідали офіс Бориса Патона. Він сидів за столом для нарад в оточенні членів президії Академії. Патон привітав мене словами: “Богдане Дмитровичу, я чув, що ви дуже любите Україну”. На що я відповів: “Я люблю увесь світ, але особливо Україну, бо це моя Батьківщина”. Ми сіли за стіл і протягом півтори години вирішили:

- створити Міжнародний інститут менеджменту у Києві (МІМ–Київ) як спільне швейцарсько-українське підприємство МІМ–Женева з Інститутом економіки при Академії;



Засновники МІМ–Київ

- я мав дати 500 000 доларів США та бібліотеку літератури з менеджменту з МІМ–Женева;
- Академія інвестує 600 000 карбованців;
- створити наглядову раду, в складі якої будуть українці та іноземці різних національностей, зацікавлені в освіті у галузі управління й здатні допомогти порадою, міжнародними зв'язками та фінансуванням;
- Олег Білорус призначається директором інституту.

Втілення рішень відбувалось повільніше: готували статuti, давали їх на затвердження і, що найважливіше, реєстрували в Київському управлінні Міністерства фінансів УРСР. Цей процес тривав до 7 серпня 1989 року. Після того події розвивалися швидше. Протягом чотирьох місяців стіни в одному крилі будівлі Академії державної служби було зруйновано, натомість побудували нове приміщення — з аудиторіями, офісами, меблями, комп'ютерами, бібліотекою; викладачів прийнято, першу групу кандидатів на отримання ступеня МВА набрано. 2 січня 1990 року почалася перша програма МВА. Той факт, що все це вдалося реалізувати, став сенсацією. Навіть у газеті “Известия” тоді ж була опублікована стаття, в якій говорилось: “Якщо ви бажаєте навчитися чогось про управління бізнесом, вам необхідно їхати до Києва”.



Біля центрального входу в МІМ–Київ

За два наступні десятиліття в інституті було три директори: професор Олег Білорус, який потім став послом України в США, Андрій Масюк із США та Богдан Будзан, колишній директор Міжнародного фонду “Відродження”. Далі президентом був Юрій Полунєєв, а нині очолює Ірина Тихомирова. МІМ–Київ пройшов різні етапи розвитку протягом довгих років у різних орендованих приміщеннях, що не повністю відповідали його потребам. На цей час він займає власну будівлю, з найсучаснішим обладнанням, висококваліфікованим персоналом та спектром різноманітних програм:

- МВА;
- МВА для управлінського персоналу вищої ланки;
- МВА “Сучасний менеджмент в охороні здоров’я”;
- МВА в ІТ-менеджменті;
- Міні-МВА;
- РМД “Управління фінансами”;
- РМД “Маркетинг”;
- РМД “Управління персоналом та організаційний розвиток”;
- Доктор бізнес-адміністрування (ДВА);
- Спеціальні корпоративні програми.

2009 року двадцять річницю офіційного створення МІМ–Київ відсвяткували стильно і помпезно. Святкування відбулось у виставковій будівлі на східному схилі річки Дніпро. З короткими промовами виступили Віталій Гайдук і я, деякі випускники зробили свої презентації, на сцені виступали чотири найкращі сучасні українські групи, зокрема “Океан Ельзи” Славка Вакарчука. Було організовано частування для 1320 гостей, з яких 1200 — випускники. За святкуванням спостерігали сотні випускників, учасників різних програм того року, на великому екрані, встановленому ззовні на будівлі. Свято засвідчило, що МІМ перетворився на справді велику ефективну інституцію. Коли я ходив від столу до столу, щоб перекинутись кількома словами з випускниками різних років, всі вони повторювали дві фрази: “Ми вивчили не тільки різні аспекти, методи, технології управління. Що найважливіше — навчання в МІМі змінило наше життя, розширило наші уявлення, погляди на життя, те, як ми дивимося на бізнес і менеджмент”. Вони також додавали: “Наша країна та особливо її уряд функціонують не дуже ефективно, і тому, маючи понад 4500 випускників інституту, ми маємо придумати, як усі разом можемо вплинути на уряд, його політику, його роль в економіці й стосунки з бізнесом”. Коли я їх слухав, мені згадалося, чому саме прагнув створити цей інститут, і в мене виникло гарне відчуття, що принаймні ця місія була досягнута.

### *AIIESEC*

Пропрацювавши близько трьох десятиріч у складі Міжнародної наглядової ради AIIESEC (Міжнародної асоціації студентів-економістів), я вважав, що варто посприяти її заснуванню і розвитку в Україні. AIIESEC має на меті розширити коло інтересів та світогляд своїх членів для того, щоб вони зрозуміли головні проблеми, які існують як у країнах їхнього походження, так і на глобальному рівні, а також розвивати їхні лідерські якості. Національні представництва AIIESEC існують у понад 100 країнах, до них належать майже 50 000 осіб на всіх континентах.

У 1989 р. мені порекомендували студента Київського університету як людину, яка здатна дати старт цій організації. На жаль, він більше цікавився більярдом, ніж програмою AIIESEC, тому стартували ми повільно. 1994 року відбулася зустріч AIIESEC у Києві. Кілька студенток проявили рішучість і взяли на себе місію розвитку організації. Особливо добре мені запам’яталась Олександра (Саша) Бакланова з Луганська,



яка говорила чудовою українською мовою та відмінною англійською. Через кілька років філії AIESEC існували вже в більш ніж десяти університетах. Вони організовували місцеві, регіональні та всеукраїнські зібрання й тренінги. Я брав участь у деяких із цих подій, виступав на різні теми, допомагав їм мислити сміливіше.

Я був щасливий головувати на Глобальній тематичній конференції AIESEC у Базелі, Швейцарія, в червні 1997 р., де виступали кілька промовців світового масштабу та були присутні чотири сотні членів AIESEC із різних країн. Я особливо пишався тим, що четверо з них прибули з України і працювали дуже активно.

Суттєво допомогло процвітанню AIESEC в Україні те, що на міжнародній зустрічі в Барселоні делегація з України за підтримки Христини Батрух отримала офіційний статус AIESEC–Україна. До цього моменту вважалося, що вона була філіалом AIESEC–Росія. Сотні студентів пройшли через AIESEC, її випускники залишаються відданими ідеям організації. Я мав змогу в цьому переконатися 2009 року на святкуванні 15-ї річниці заснування AIESEC у Києві. Було приємно, що кілька сотень випускників і тодішніх членів організації вважають мене “хрещеним батьком” організації. А ще важливішим є те, що вже кілька років поспіль AIESEC–Україна визнана міжнародною штаб-квартирою організації у Брюсселі найефективнішою з усіх крайових організацій AIESEC у світі. Свідченням такого стану стало призначення на початку 2011 р. Тетяни Михайлюк виконавчим директором організації AIESEC International.

### *Міжнародний фонд “Відродження”*

У листопаді 1989 р. Римський клуб запросив Джорджа Сороса прочитати лекцію про нові фінансові інструменти та світовий фінансовий ринок на річній конференції в Ганновері, Німеччина. Після зустрічі ми з паном Соросом опинилися поруч за столом під час вечері, організованої міністром-президентом Нижньої Саксонії для виконавчого комітету Римського клубу і Сороса. Ми почали з ним жваву розмову. Він спитав про моє коріння. Коли сказав, що я українець, Сорос одразу ж відреагував: “О, антисеміт!” — Я різко спитав: “Чому це? Чи в мене так на лобі написано?!” — На що він сказав: “Ну, під час війни група угорських євреїв зазнала утисків в Україні”.

Все ще лютий, я сказав: “Ви знаєте, в історії проти євреїв в Україні були вчинені набагато гірші речі. Відбувалися великі погроми, коли

гетьманом був Хмельницький. Чи ви коли-небудь замислювались над тим, чому такі речі відбувалися, чи ви просто вважаєте, що всі євреї — святі, а українці — просто дияволи? Як ви, напевно, знаєте, за польського володарювання та царського режиму євреям заборонялося володіти землями в Україні. Однак багато хто з них були розпорядниками земель відсутніх власників, інші володіли корчмами, в яких українські селяни чи кріпаки пропивали свої незначні статки. Легше було викликати гнів і ненависть до євреїв, через яких вони страждали, ніж до землевласників, яких вони ніколи не бачили”.

Далі відбулася відкрита розмова з деякими зіткненнями поглядів, але вона підкріплювала взаємну повагу, що стала основою наших майбутніх взаємин. Джордж Сорос розповів про діяльність свого фонду “Культурна ініціатива” у Москві й спитав, чи варто створити філію цього фонду в Києві. Я відповів, що вже запізно, і якщо він бажає зробити щось в Україні, це має бути окрема фундація в Україні, бо Україна, мабуть, стане незалежною дуже скоро. Сорос запитав мене, чи погоджусь я створити таку фундацію і стати її головою. Я погодився. Віє пообіцяв надати необхідне фінансування. Його бажання це зробити зміцніло після зустрічі у Нью-Йорку з Іваном Дзюбою — видатним літературним критиком, скромною та дуже принциповою людиною.

Міжнародний фонд “Відродження” (МФВ – Україна) було створено під час засідання у Києві 1990 року з представниками різних українських організацій. Це були Юрій Щербак з організації “Зелений світ”, Павло Мовчан з “Просвіти”, Борис Олійник з “Фонду культури”. Вони стали співзасновниками й членами ради директорів МФВ. Іван Дзюба, Дмитро Павличко, Володимир Василенко, Валерій Мещеряков, Володимир Савельєв, Сергій Конев, Ігор Юхновський та Валентин Симоненко — добре відомі особистості — також приєдналися до ради.

Спочатку спектр роботи фундації був обмежений, але за часів керівництва двох директорів — Валерія Грузіна й Богдана Будзана її діяльність стала стрімко розвиватись. Фундація допомогла тисячам людей, сотням груп і десяткам інституцій. Програми, такі як “Трансформація класичних мов та літератури”, у рамках якої було написано й опубліковано більше ста нових підручників, або “Перепідготовка військових”, яка допомогла 30 000 офіцерів і сержантів перепрофілюватися на цивільні посади, були серед дуже очевидних результатів роботи фундації.

У жовтні 1996 р., перебуваючи в Києві, Сорос заявив, що МФВ був однією з найкращих фундацій мережі з понад 40 фондів цього типу, які він фінансував. Річний бюджет МФВ становив 10,5 мільйонів доларів

США, додаткових 7 мільйонів було витрачено на безпосередню підтримку спеціальних програм та інституцій в Україні.

Наприкінці 1997 р. стали виникати певні труднощі. Для Сороса я був “українським патріотом”; це, мабуть, означало, що я не зовсім об’єктивний, тоді як деякі члени виконавчого комітету, які ставились до ситуації в Україні та в фундації критичніше, стали, на його думку, більше вартими довіри. Виникла напруженість між членами виконавчого комітету і виконавчим директором В’ячеславом Покотилом, яка закінчилась безпідставним звільненням останнього з посади.

Джордж Сорос досить песимістично ставився до можливого фінансового колапсу України з огляду на світову фінансову кризу, тоді як я дивився на ситуацію більш оптимістично, тому що мені хотілося вірити у її краще майбутнє. З огляду на це я пішов з посади голови наглядової ради Міжнародного фонду “Відродження” у червні 1998 р. з надією, що фундація продовжить добру справу. Маючи шість представництв та компетентний і відданий справі персонал, організація, здавалося, могла б і далі працювати ефективно й навіть розширюватись. Однак цього не сталося. Сорос вирішив урізати бюджет фундації до 5 мільйонів доларів вже на 1999 рік. МФВ має шляхетну місію, він досяг значних звершень. Я й багато інших людей в Україні вдячні Джорджу Соросу за фінансування МФВ у минулому й за підтримку, яку організація отримує у майбутньому.

### *Міжнародний центр перспективних досліджень — МЦПД*

У 1990 р. не існувало жодної установи для об’єктивного аналізу та пропозицій політики уряду й адміністрації, потреба в якій була очевидна. За рахунок фінансування від Сороса я створив МЦПД. Я взяв на роботу співробітника з докторським ступенем з економіки та наукового співробітника. Ця маленька установа працювала погано. З часом вона робила лише те, що вимагав Роман Шпек, який став керівником Фонду держмайна. Це була корисна робота для цієї установи, але її масштаби були дуже обмежені.

У 1994 р. Віра Нанівська стала керівником і відродила або скоріше організувала й запустила справжній центр перспективних досліджень зі значним фінансуванням з фонду “Відкрите суспільство”. Вона працювала у Світовому банку в Москві, згодом у Києві й у неї були ноу-хау у сфері аналізу, різних варіантів політичних рішень. Я був головою

наглядової ради інституту, членами якого стали працівники Національного банку, Міністерства економіки, кваліфіковані економісти, кілька бізнесменів. Відновлений Центр одразу ж почав працювати дуже ефективно. Існувало кілька виняткових факторів, які робили інститут продуктивним, ефективним, через що він швидко здобув визнання й повагу: Віра Нанівська взяла на роботу дуже молодих людей, вчорашніх випускників з економічною, політичною та іншою освітою, і поклала на них як на керівників різних проектів велику відповідальність. Деякі проекти були маленькими, короткостроковими та з невеличким бюджетом. Інші, як, наприклад, європейська інтеграція, тривали понад десятиліття і, відповідно, мали дуже великий бюджет. Другою складовою стало те, що місія Центру змінилась. Вона полягала не лише в підготовці пропозицій для різних міністерств, а й у спробі передавати ноу-хау — із залученням людей з різних галузей уряду та адміністрації до участі у проєктах, рекомендації яких вони намагалися втілити в життя. Центр розпочав випуск серії публікацій, наприклад “Індекс довіри споживачів”, з метою якомога ширшого розповсюдження знань. Третьою особливою рисою стали відкриті зустрічі наглядової ради. Люди, зацікавлені в роботі Центру, могли приходити на її засідання, слухати звіти, брати участь в обговоренні. Вони не могли лише брати участь у голосуванні з прийняття фінансових звітів, бюджету тощо. Цікаво, що наші засідання регулярно відвідували кілька послів з різних країн, і, таким чином, робота Центру ставала відомою ряду представникам закордонних урядів або установ, подібних до МЦПД.

Я опишу одне з засідань ради, яке добре демонструє, як саме функціонував Центр. Головними питаннями на порядку денному були десять поточних проєктів, представлених десятьма керівниками проєктів. На все це було виділено тридцять хвилин часу, тобто кожний керівник проєкту мав рівно три хвилини на презентацію. Особисто я сумнівався в тому, що це можливо. Але їм вдалося. Кожен з керівників без зайвих вступних слів продемонстрував на екрані один слайд з трьома реченнями українською мовою зліва та англійською справа. Це був опис мети проєкту, використаних методів або підходів та очікуваних результатів. Презентації закінчились рівно за тридцять хвилин. Керівникам проєктів було на вигляд не більше 25 років. Всі учасники засідання ради були вражені й зрозуміли, які саме люди формуватимуть українську політику через два десятиліття.

У 2006 р., після двадцяти років роботи на посту голови, я захотів скласти повноваження, і, на щастя, Александер Кваснівський, колиш-

ній президент Польщі, охоче став моїм наступником, тому що він хотів використати ці засідання як трибуну для проведення спеціальних нарад і конференцій для підтримки прагнення України стати членом ЄС.

### *Консультативно-дорадча рада*

Леонід Кравчук, який на той час був головою Верховної Ради, відвідав Світовий економічний форум у Давосі у січні 1991 р. Це було щорічне зібрання, яке тривало тиждень і на яке у той час збиралися 1500 лідерів у сфері політики й бізнесу з усього світу для аналізу становища у світі та обговорення майбутніх напрямів розвитку. Як уже згадувалося, симпозіум був ініційований 1971 р. Міжнародним інститутом менеджменту в Женеві для святкування 25-ї річниці його заснування.

Відвідавши симпозіум, Леонід Макарович приїхав до нас у Женеві на вечерю. Після вечері він відвів мене вбк і запитав, чи хочу я стати його радником. Я подумав хвилинку й відповів йому, що не вважаю, що це гарна думка. Він спитав — чи це через те, що я не хочу бути радником комуніста, що я боюся, що подумують люди? Я відповів, що це він може опинитись у хиткому становищі в очах керівників комуністичної партії, якщо людина, відома як націоналіст і патріот України, стане його радником. Натомість я запропонував створити групу радників, так звану Консультативно-дорадчу раду в складі відомих осіб з різних країн, які б надавали консультації Верховній Раді, де представлено різні політичні течії, а не тільки її голові. Леонід Макарович одразу погодився. Я склав документ з можливим колом обов'язків ради та принципами її роботи. Далі звернувся до людей, більшість з яких знав протягом багатьох років. Все це були люди з політичним досвідом у законодавчій та виконавчій гілках влади своїх країн і з міжнародним досвідом та репутацією.

На мій подив, усі, до кого я звернувся, одразу ж прийняли мої пропозиції. Склад, що з часом зазнав незначних змін, виглядав таким чином:

- професор Раймонд Барр, член парламенту, колишній прем'єр-міністр Франції;
- професор Курт Х. Біденкопф, міністр-президент федеральної землі Саксонія, Німеччина;
- доктор Збігнев Бжезінський, радник Центру стратегічних та міжнародних досліджень, колишній радник президента з питань безпеки США;

- професор Стефан Буренстам-Ліндер, член Європейського парламенту, колишній ректор Школи економіки у Стокгольмі, голова правління Центрального банку Швеції, колишній міністр з питань зовнішньої торгівлі;
- доктор Курт Фурглер, колишній віце-президент Швейцарії, член Inter-Action Group (40 колишніх керівників держав);
- доктор Рікардо Дієз-Гохлайтнер, президент Римського клубу;
- лорд Джеффри Гоу, член британської Палати лордів, колишній віце-прем'єр-міністр Великобританії з закордонних справ;
- Марк Лалонд, юрист, займав різні посади у федеральному уряді Канади;
- Романо Проді, професор, колишній голова Ради міністрів Італії;
- Рой Романов, прем'єр провінції Саскачеван, Канада;
- Джордж Сорос, фінансист та філантроп, голова Фонду Сороса/Інституту "Відкрите суспільство", США;
- баронеса Ширлі Вільямс, член британської Палати лордів, займала кілька посад в уряді робітничої партії у Великобританії.

12 березня 1991 року Президія Верховної Ради ухвалила рішення про офіційне створення Консультативної ради, хоча нам довелося додати, головним чином для вигляду, таку само кількість українців до її складу. Це було зроблено, незважаючи на різкі протести зі сторони деяких членів президії, на думку яких запропоновані українські кандидати не мали більших знань чи політичного досвіду, ніж члени президії. Це питання виявилось неважливим, тому що українська частина ради атрофувалася дуже швидко.

Більшість іноземних членів Консультативно-дорадчої ради проявляли активність, ставши насправді першими послами в Україні — навіть до набуття Україною незалежності. Вони говорили від імені України у різноманітних міжнародних організаціях, таких як Рада Європи та Європейський парламент. Більшість із них кілька разів відвідала Україну для участі в семінарах та консультаціях стосовно організації різноманітних міністерств, формування державної політики. Всі вони зробили вагомий внесок у написання нової української Конституції, висловлювали зауваги до проєктів законів, надавали інформацію щодо ефективних структур законодавчої, виконавчої та судової гілок влади тощо.

Рада мала свій секретаріат у Києві, який видавав дайджест іноземної преси про Україну і новини України, що розповсюджувався серед членів ради та тих, кому вони вважали за потрібне його надавати, організовував візити членів ради й семінари.

Тому з почуттям великої вдячності, але й із жалем я вирішив розпустити раду в березні 1998 року, тому що, відповідно до нової Конституції, президія парламенту більше не існувала. Більше того, апарат президента, Кабінет міністрів та Парламент зросли, багато членів цих різноманітних органів здобули певний досвід законодавчої та виконавчої діяльності у різних країнах, з'явилися численні групи радників з Німеччини, Сполучених Штатів, Міжнародного валютного фонду, Світового банку тощо.

### *Американо-український дорадчий комітет*

Збігнєв Бжезінський є відомою та шанованою особою в Україні і його міжнародна репутація цілком виправдана. Він дуже добре знає Росію і Україну й багато зробив для нашої країни. Однією з його ініціатив було створення Американо-українського дорадчого комітету. Його завданням було поліпшення відносин між Україною та Сполученими Штатами, а також з іншими впливовими західними країнами. Комітет мав у своєму складі дуже відомих людей з американської сторони. Це Генрі Кіссінджер, колишній міністр закордонних справ, генерал Гевайн, колишній голова НАТО, Френк Карлуччі, колишній міністр оборони, Джордж Сорос та кілька керівників великих міжнародних компаній з головними офісами в США.

Упродовж існування Комітету в 90-ті рр. я був відповідальним за його українську сторону, використовуючи секретаріат Консультативно-дорадчої ради для моніторингу діяльності робочих груп в Україні та допомоги у підготовці зустрічей, які відбувалися по черзі в США та в Україні. Склад української частини Комітету часто змінювався, тому що, на відміну від Сполучених Штатів, в Україні не було ніяких колишніх політиків чи високопосадовців, які б мали вплив, подібний до того, що пани Бжезінський та Кіссінджер мали у США. Більш-менш тривалий час до нього входили: Борис Тарасюк, міністр закордонних справ, так само як і Антон Бутейко, колишній радник Кравчука, а пізніше посол у Румунії, Роман Шпек, колишній заступник прем'єр-міністра, та Володимир Горбулін, радник з питань національної безпеки. Були й інші, які приєднувалися до нас на одну або дві зустрічі, як, наприклад, Віктор Пинзенік, колишній заступник прем'єр-міністра, професор Володимир Василенко, Євген Марчук, який в один з періодів обіймав посаду прем'єр-міністра, та Леонід Кравчук — після закінчення терміну мандата президента України.



Американо-український дорадчий комітет: зустріч голови Верховної Ради О. Мороза, М. Василика, З. Бжезінського та Г. Кіссінджера. Київ, 23 вересня 1994 року

Зустрічі зазвичай тривали півтора дні, з презентаціями керівників робочих груп, обговореннями, підготовкою комюніке та наостанок прес-конференцією. Зазвичай комюніке містили дев'ять речень на одній сторінці, по три речення на кожному з основних тем: економіка, політика та безпека, і розповсюджувалися серед основних політичних фігур у США, Україні та інших країнах. На мій погляд, ці комюніке мали певний вплив не тільки на відносини між США та Україною, а й на відносини України із західним світом загалом.

Збігнев Бжезінський ставив високі вимоги до наших зустрічей в Україні, такі як організація сніданку, обіду й вечері за участю по черзі президента, голови Верховної Ради та прем'єр-міністра для обміну думками та відкритої дискусії. Подібні зустрічі було важко організувати, але нам це вдалося завдяки моїм особистим гарним стосункам з трьома згаданими людьми.

Хоча деякі українці в Комітеті не мали “ваги” американських персоналій, я пишався моїми українськими колегами, зокрема таким як Борис Тарасюк. На той час він був лише заступником міністра закордонних справ, але — красномовний, з чіткою логікою — наполегливо виступав за включення певних питань у комюніке й робив це з усмішкою, не створюючи жодного напруження в групі.





Американо-український дорадчий комітет: Г. Кіссінджер (другий зліва), Б. Гаврилишин, З. Бжезінський, Ф. Карлуччі. Київ, вересень 1994 р.

На зустрічах траплялись і веселі моменти. Після однієї з них відбулася прес-конференція за присутності численних журналістів з камерами, десятків кореспондентів — як українських, так і зарубіжних. Я головував на цій конференції, де з американської сторони були присутні Бжезінський та Кіссінджер, а з української — Шпек і Тарасюк. Перші кілька запитань були адресовані Кіссінджеру. Він відповідав у легкому, іноді трохи іронічному тоні. Після четвертого запитання



Американо-український дорадчий комітет: вечерея з прем'єр-міністром В. Масолом. Київ, 24 вересня 1994 року

підвівся і сказав: “Вибачте, я піду на футбольний матч, тому що грає “Динамо” Київ, а це чудова команда. Але Бжезінський з радістю відповість на будь-які ваші запитання, які ви хотіли б поставити мені”. Всі засміялися. Генрі Кіссінджер вийшов і приєднався до нас на обіді з прем’єр-міністром Віталієм Масолом зі спізненням, навіть не перепросивши.

### *Допомагаючи новому парламенту вчитись*

Парламентські вибори в березні 1990 року стали сенсацією. Хоча опозиційним до комуністичної партіям не було дозволено офіційно реєструватись, демократичні сили — у той час головним чином Рух — отримали третину місць у Верховній Раді. Мені подумалося, що новим парламентарям буде корисно вивчити щось із досвіду різних країн з парламентською системою.

Перша сесія нового парламенту була запланована на 15 травня, і я організував спеціальний семінар 20-21 травня у Верховній Раді на тему “Досвід різних парламентських систем”. Це була, напевно, перша подія такого роду у світі.

Я попросив баронесу Ширлі Вільямс, колишнього члена робіничого уряду Великобританії, Г’ю Фолкнера, колишнього члена федерального уряду Канади, Курта Фурглера, який тричі був президентом Швейцарії, та професора Курта Беденкопфа, який на той час обіймав



Міжнародна комісія з економічних ресурсів та співробітництва. Київ, червень 1993 р.

посаду міністра-президента Саксонії, презентувати досвід їхніх країн. Баронеса Вільямс, яка також дуже добре знала французьку систему, та професор Річард Ньюстад, великий експерт з питань президентської системи США, розповіли про досвід цих двох країн з президентською системою.

Професор В. Василенко, експерт з конституційного права, та юрист В. Кисіль, на моє прохання підготували невеличкий буклет, у якому виклали основні факти про парламентські й президентські системи влади згаданих країн. Я також попросив доповідачів розказати не лише про позитивні, а й про негативні сторони демократичного досвіду їхніх країн, особливо за часів Холодної війни, коли демократичні країни вважалися бездоганними у порівнянні з тоталітарними режимами. Для мене було привілеєм і задоволенням сидіти у кріслі голови парламенту, дивлячись, як новоспечені депутати роблять нотатки та порушують деякі дуже цікаві питання. Протягом наступних шести місяців у ході парламентських обговорень учасники семінару часто згадували його, цитували доповідачів.

## **Влада починає поступатись**

На початку 1989 р. я прочитав кілька лекцій у Києві перед різними аудиторіями у різних інститутах. Декілька з них пам'ятаю особливо чітко. Одна з таких лекцій відбулась у Державному інституті планування, де професор О. Білорус обіймав посаду заступника директора. В аудиторії зібралось приблизно 45 осіб — старший науковий склад інституту, доктори та кілька кандидатів наук, включно з Максом Абрамовичем Гольтцбергом та Ліною Михайлівною Хасан-Бек, які стали одними з перших професорів МІМу й до цього дня залишаються одними з найкращих. Я вибачився за свою українську, яку вважав архаїчною, бо не знав сучасної радянської економічної термінології. Кілька присутніх не знали української, однак всі зазначили, що лекція була для них як ковток свіжого повітря саме тому, що я не вживав усталеної радянської термінології. У нас виникла жвава дискусія, й, очевидно, всі ці експерти в галузі економіки дуже хотіли дізнатися про різні варіанти систем вільного ринку. На знак подяки Олег Білорус хотів подарувати мені шість томів книжок, опублікованих інститутом. Я глянув на них і побачив, що вони написані російською. Повернув їх, сказавши:

“Мені важко читати російською. Як тільки інститут надрукує книжки українською, я з радістю їх прийму в подарунок”.

Інша лекція, більше схожа на семінар, пройшла в Київському університеті імені Тараса Шевченка для деканів різних факультетів. Тема лекції — “Методика викладання”, тобто ефективні методи передачі знань, налаштованість до людей чи ситуацій та розвиток навичок. Це був цікавий досвід, бо в цьому університеті, як і в більшості інших, в основному використовувався один метод, тобто лекції з коротким проміжком часу на запитання й відповіді. Після лекції проректор університету подарував мені книгу про університет. І знову ж таки, на моє здивування, вона була написана російською. У Києві в університеті, який носить ім'я Тараса Шевченка, опис університету та його діяльності був надрукований тільки російською! Я її повернув проректорові, зазначивши: “Як тільки надрукуєте її українською, будь ласка, надішліть мені примірник”. І дав йому свою візитку з адресою.

Найбільше мене здивувала лекція у Вищій партійній школі<sup>27</sup>, прочитана на запрошення її проректора. Коли я почав говорити, в аудиторії почулися невдоволені фрази російською: “Я не розумію”. Я відреагував з посмішкою, сказавши: “Я охоче прочитаю лекцію англійською або французькою”. Після цих слів аудиторія повернулася до невдоволених з виглядом, що, очевидно, означав: “Замовкніть, дурні”. Я спочатку стисло розповів про світ у цілому, потім перейшов до Радянського Союзу, зазначивши, що скоріше за все він розпадеться через кілька років, і пояснивши причини можливого розпаду. Майбутні лідери партії були шоковані, але не протестували. На завершення я сказав: “Коли зайшов у цю аудиторію, я почувався так, ніби зайшов до клітки з тиграми. Однак бачу, що ви, тигри, стали цілком підкорені”. Я впевнений, що кількома роками раніше мене за ці слова заарештували б на місці.

Оскільки я знав, що природничі науки в Радянському Союзі й, звісно в Україні, викладали на дуже високому рівні, я відвідав кілька інститутів Академії наук України. Першим був Інститут надтвердих матеріалів. Це відносно нова галузь в Україні, але вона вже була добре розвинута. Науковці розробили деякі нові метали виняткової міцності. Шведська компанія “Sandviken” навіть намагалася переконати інститут співпрацювати з компанією або створити спільне підприємство. Директор інституту спитав про компанію, про ступінь її надійності, про те, як саме

---

<sup>27</sup> Нині — Інститут міжнародних відносин.



Перша делегація з України, запрошена Б. Гаврилишиним до Швейцарії. Серед інших — В. Василенко, І. Юхновський, О. Мороз. *Вільяр, 1990 р.*

інститут може з нею співпрацювати. Його занепокоєння було викликане негативним досвідом, який вони мали до цього з компанією “Дженерал електрик” (General Electric) зі Сполучених Штатів. Інститут у Києві перший розробив технологію синтезу алмазів. А через кілька років “Дженерал електрик” отримала патент на цей процес. На щастя і на диво, інституту вдалося виграти судову справу, й він був визнаний винахідником синтетичних алмазів.

Іншим особливо цікавим інститутом був заклад у галузі хімії, який розробив сорбенти, що здатні абсорбувати й виводити з людського організму різні токсини та, до певної міри, радіонукліди. Спогади про Чорнобиль все ще були свіжими, тому це було справді важливе відкриття. Один із видів сорбенту мав вигляд дуже маленької кульки з особливим чином обробленого вугілля діаметром менше одного міліметра. Його молекулярна поверхня, якщо розкласти її молекула за молекулою, становила  $64 \text{ м}^2$ . Комічно-сумним фактом було те, що інститут не мав змоги виробляти його на комерційному рівні й розповсюджувати через мережу аптек, бо в Україні не існувало виробництва відповідних пакувальних матеріалів. Крім цього, на відміну від Інституту надтвердих матеріалів і зважаючи на те, що я не був спеціалістом у цій галузі, я покинув цей інститут без впевненості в тому, що їхні винаходи насправді ефективні.



Микола Хоменко і Богдан Гаврилишин

ний Богдан Онищук, а Віктор Яновський з української та я спільно головували на зустрічі. Відбулося кілька лекцій, серед них виступ українського юриста Василя Кисіля стосовно юридичних аспектів торгівлі та інвестицій.

Ми запросили заступника голови Ради міністрів Української РСР пана Урчукіна завітати й сказати кілька слів привітання аудиторії. Він прийшов наприкінці церемонії відкриття. Мені подали знак, що він чекає за кулісами запрошення на сцену. Я пішов поговорити з ним, він звернувся до мене російською. Я доволі різко йому нагадав, що офіційні мови семінару англійська та українська і що він може звернутися до аудиторії будь-якою з них, але не російською. Додав, що якщо його це не влаштовує, я не буду запрошувати його на сцену для короткої промови. Він був розлючений, але попросив дати йому кілька хвилин для вголошення привітальної промови українською. Він вийшов на сцену, говорив невпевнено українською, але таки заслужив аплодисментів. Це стало першим свідченням того, що влада вислизає з рук комуністичних правителів України.

19 січня 1990 року я мав зустріч з Урчукіним та досить гостро запитав його, чому він затримує розгляд близько 125 ділових пропозицій з-за кордону. Склалася дивна ситуація: Урчукін сидів у своєму величезному кабінеті, з кількома помічниками у приймальні, оточений символікою влади, але вимушений був захищатись. Натомість я, “іноземець”, який не мав влади, мандату, нікого не представляв, його критикував, бо Урчукін, напевно, вибирав з наданих пропозицій ті, з яких мав намір отримати зиск у майбутньому. Ситуація для нього була неприємна.

З будинку Ради міністрів я одразу ж попрямував до однокімнатного офісу Руху, що розташовувався за 200 метрів у Музейному провулку

У 1989 р. зацікавленість в Україні як окремій державі зросла не лише серед західних політиків, а й серед представників бізнесу. Тому ми організували триденний семінар у Києві для сорока двох бізнесменів українського походження з Канади на тему “Інвестиції та торгівля з Україною”. З канадської сторони за організацію групи був відповідальний

на другому поверсі старої будівлі. Я зайшов до кімнати, повної людей. Михайло Горинь сидів за невеличким столом, Іван Драч та Дмитро Павличко сиділи навпроти нього на хитких стільцях, третій стілець вони запропонували мені. Решта присутніх стояли під стінами. Ця група людей готувала “живий ланцюг”, який через два дні з’єднав Львів та Київ у річницю проголошення четвертого універсалу (22 січня 1918 р.) про повну незалежність Української національної республіки. Дата події була перенесена на один день вперед, на 21 січня.

На столі стояв лише один телефон. Люди стояли, тримаючи в руках олівці та листки паперу. Лунали запитання, на кшталт того, хто буде стежити за безпекою в автобусах, хто вирішуватиме питання з міліцією, хто зачитає вголос текст четвертого універсалу, коли живий ланцюг досягне Києва. Завдання та сфери відповідальності були швидко розподілені Михайлом Горинем.

Я був приголомшений. Група з 17 осіб без технічних засобів організувала акцію, що мала через два дні мобілізувати більше півмільйона людей. У них не було символіки влади, але в них була справжня влада. Центр влади перейшов на якихось 200 метрів географічно — але на всі 180 градусів політично. Саме так починалися деякі великі революції минулого. Було насправді неймовірно відчувати таке зміщення справжньої влади, яка, на жаль, не була використана рік потому для того, щоб відібрати уряд у комуністів.

### *Декларація державного суверенітету*

16 липня 1990 року було зроблено ще один великий та значний крок на шляху до незалежності України. Того дня було прийнято Декларацію про державний суверенітет голосами майже всіх депутатів, що стало сюрпризом для багатьох — як в Україні, так і за її межами. Однак фундамент для такої події був міцний. Перші кілька місяців роботи парламенту, обраного досить демократично, були парадоксальні: чисельно менші демократи були “моральною більшістю”, в них була ясна візія — незалежна демократична Україна. Вони постійно атакували, тоді як комуністична ідеологічно збанкрутіла більшість поспіхом відступала.

Проголошенню Декларації державного суверенітету допоміг несподіваний від’їзд голови парламенту Володимира Івашка, який, отримавши виклик від Михайла Горбачова, одразу поїхав до Москви, щоб обійняти посаду другого секретаря всесоюзної комуністичної партії.

Більшість українських парламентарів включно з рядом комуністів почувалися приниженими і зневаженими.

Тим не менш, Декларація не з'явилася спонтанно. Вона була ретельно підготовлена. Було цікаво побачити її проект (який мені показав професор Василенко). Автори Декларації, дуже мудрого та чудово зробленого документа, були членами Руху, але збентежені комуністи, збиті з пантелику важливістю моменту, прийняли її, ніби вона була їхня. Текст Декларації окреслював основні напрями зовнішньої та внутрішньої політики, які залишаються в силі до цього моменту, хоча теперішня влада їх не завжди дотримується.

Декларація була на той момент піком ейфорії незалежності, яка вже почала вирувати 1988 року. Однак наступні кілька місяців спостерігалося розчарування, бо уряд УРСР не зробив нічого для втілення в життя її положень. Літо 1990 р. можна назвати “політично мертвим”.

### *Студентське голодування та бельгійський принц*

Реакція на пасивність українського уряду надійшла з несподіваної сторони: від студентів вищих навчальних закладів. У жовтні вони організували й провели величезний мирний страйк на центральній площі у Києві. Вони висунули п'ять вимог до парламенту, які здавалися неприйнятними:

- відставка прем'єр-міністра Віталія Масола;
- заборона на службу українських вояків за кордоном;
- проведення нових виборів до парламенту навесні 1991 року;
- націоналізація активів української комуністичної партії;
- відмова від підписання договору про відновлення Радянського Союзу.

Спочатку страйк підняли на глум у парламенті, потім він став викликати занепокоєння, бо підтримка страйкарів серед студентів та населення зростала. Зрештою парламент капітулював, приставши на всі вимоги.

Напередодні капітуляції було вражаюче спостерігати за тим, як п'ятеро лідерів студентського руху виступали по телебаченню, кожен говорив про одну з п'яти вимог у списку — щиро, вправно, без сторонньої допомоги. Через кілька днів я вражено слухав з балкона зали засідань Верховної Ради, як Олесь Доній, один із п'яти лідерів студентства, звертався до парламенту, повторюючи вимоги та на завершення заявляючи, що він розуміє — депутати не можуть прийняти такі складні рішення одразу, тому він повернеться через двадцять хви-





Олесь Доній, Богдан Гаврилишин, принц Філіп. Київ, жовтень 1990 р.

лин, щоб почути їхнє рішення. Можна було б подумати, що студенти оточили парламент з танками та кулеметами, коли Доній висував такий ультиматум. У цей період було незабутньо спостерігати за тим, як в одних наростає та міцніє влада, а в комуністів вона “випаровується”, зникає.

У період студентського страйку відбувалася ще одна дуже цікава подія. Принц Філіп Бельгійський, законний спадкоємець бельгійського трону, якому на той час виповнилося 30 років, готувався до своєї майбутньої ролі короля за наставництва Гастона Дерінга, одного з бельгійських “мудреців”. Гастон Дерінг, мій добрий друг, зателефонував мені як раз у момент, коли мало початися голодування. Він запитав, чи погоджусь я подбати про принца, який може на кілька днів приїхати до України інкогніто, під вигаданим ім’ям, щоб пізнати зовсім відмінну від його батьківщини країну. Він сказав, що принц багато знає про життя у палаці, але йому необхідно побачити реальне життя з зовсім іншого боку.

Я погодився, забронював номер для принца в готелі “Національний”, який на той час ще належав ЦК КПУ. Він зайшов до моєї кімнати з рюкзаком, виглядав бадьорим та готовим до нового досвіду. Я запитав, чи бажає він відвідати родину приблизно його віку, побачити, як вони живуть. Він погодився, і я запросив його до родини Юрія і Юлії Полунєєвих, які добре розмовляли англійською, якою і принц добре володів.

Господарі не знали, ким був їхній гість. Я представив його як сина мого бельгійського друга. Одразу зав’язалася цікава розмова і Полунєєви

запитали, чи бажає Філіп залишитись у них. Принц вхопився за таку можливість, незважаючи на те, що йому довелося спати майже на підлозі у маленькій кімнаті, що слугувала вітальнею, їдальнею та бібліотекою.

Протягом наступних чотирьох днів принц щоденно їздив у метро на площу, яку пізніше назвали Майдан Незалежності, і проводив цілі дні зі страйкуючими студентами, розпитуючи їх, отримуючи короткі уроки з історії України, її сучасного становища та прагнень її народу. Кожного вечора принц приблизно на годину приходив до мене в готельний номер, щоб “звітувати” мені дуже схвильовано про те, що відбувається у маленькому наметовому містечку, при цьому цілком поділяючи цілі та прагнення студентів.

Принц був дуже люб’язний. Шість місяців потому він написав Полунеевим, щоб подякувати їм за гостинність. Він розказав, ким він є насправді, а також дозволив мені розкрити його особу, кому я вважатиму за потрібне. Це був цікавий досвід — слухати, як іноземний принц описує політичну драму у моїй країні — подію, яка з огляду на той факт, що уряд не застосував до студентів жодних насильницьких методів, недвозначно свідчила про значний крок у напрямку демократії, а за рік — до незалежної держави.

Принц не став королем Бельгії, оскільки його батько помер досить раптово, тому трон перейшов до дядька. Через десять років я обідав з принцом і чотирма іншими особами у резиденції принца Ніколаса фон Ліхтенштейна, посла в Європейському Союзі. Принц Філіп розповідав про своє перебування в Києві з нотками ностальгії як про один із найцікавіших досвідів у своєму житті. Він попросив мене переслати йому якісь друковані матеріали про студентське голодування для того, щоб він міг описати його у своїх спогадах.

### *Обід у Вашингтоні*

У листопаді 1990 р., через місяць після студентського голодування, Джордж Сорос читав лекцію 400 слухачам у Вашингтоні на тему його теорії рефлексивності. На той час філософи вважали Сороса видатним фінансистом, а фінансисти — цікавим філософом. Сорос запросив мене на лекцію та на вечерю після неї, організовану для 30 запрошених гостей.

Під час вечері посла США в Китаї попросили описати побиття людей, що сталося під час студентських демонстрацій на площі Тяньаньмень у червні 1989 р. Він описав події в деталях. Здавалось, ми чули,

як танки трощать студентські черепи. Одразу після його лекції мене несподівано попросили проаналізувати ситуацію у Східній Європі. Я запропонував зосередитись на Україні й представив слухачам опис основних подій на шляху України до незалежності. Я описував ситуацію детально та з палким схваленням на адресу студентів, які брали участь у жовтневому голодуванні, зокрема того факту, що не було насильницьких дій і що парламент прийняв вимоги студентів. Контраст між тим, що сталось у Пекіні, й тим, що відбулося в Києві, був разючий і, вочевидь, справив велике враження на слухачів.

Наступного ранку перед сніданком до мене в готель прийшов Джордж Сорос. Він сказав, що якщо те, що я описав минулого вечора, можливе в Україні, я можу отримати кілька мільйонів доларів, щоб спробувати допомогти там зміцнити демократичні процеси. Кошти мали надійти від Фонду Карла Поппера в Швейцарії, який фінансується родичем Сороса.

Після повернення до Женеви я описав концепцію, план, створив бюджет разом з Богданом Батрухом та обговорив його з правлінням Фонду Карла Поппера. Проект був погоджений без жодних змін. Богдан Батрух відкрив офіс у Женеві для управління програмою Карла Поппера для України.

Протягом наступних чотирьох років приблизно 40 проектів було розроблено та втілено в життя, вони відрізнялися сумами — від кількох тисяч до кількох сотень тисяч доларів і змістом — від обміну фермерами між Україною та Канадою та підготовки українських журналістів у канадській телерадіокорпорації до навчальних подорожей українських парламентарів за кордон. Програма працювала впродовж цих років паралельно, але цілком незалежно від Міжнародного фонду “Відродження”.

### *Візит до Баварії*

Як голова Верховної Ради Леонід Кравчук був фактично головою країни. Україна не була офіційно незалежною державою, але “вільна” земля Баварія запросила Кравчука з офіційною делегацією з України на візит до Мюнхена у травні 1991 р. Мене як голову Консультативно-дорадчої ради при Верховній Раді Леонід Кравчук запросив приєднатися до делегації. Це було доречно, тому що я говорив німецькою і провів майже два роки після війни у Мюнхені або поблизу нього. До складу делегації увійшли: міністр закордонних справ Анатолій Зленко, менш відомий міністр із зовнішньоекономічних зв'язків та



Богдан Гаврилишин з Леонідом Кравчуком під час державного візиту до Баварії. Мюнхен, 1991 р.

кілька представників уряду, що займалися питаннями зовнішньої торгівлі й інвестицій. Нас приймали як делегацію незалежної держави, розмістили у найкращому готелі, надали у наше розпорядження 18 нових автомобілів БМВ з водіями. Ми зустрілися з головою парламенту Баварії, міністром-президентом, мали зустрічі з іншим високопосадовцями та наприкінці дня були присутні на офіційній вечері.

Наступного дня нас запросили на прогулянку сусіднім озером на невеликому кораблі. По обіді на прохання великих німецьких компаній зі штаб-квартирами у Баварії ми мали зустріч з представниками їхнього керівництва. Було домовлено, що представники матимуть кожен по півгодини, щоб розповісти, що вони можуть робити в Україні. За столом на малій сцені сидів Кравчук, два міністри і я. Коли представники компанії “Сіменс” майже закінчили говорити, я раптом усвідомив, наскільки невідповідною була Україна для роботи з потенційними зовнішніми торговельними партнерами або іноземними інвесторами. Представник пояснював, що його компанія хоче відкрити



Машини для делегації з України. Мюнхен, 1991 р.

філіал в Україні, побудувати завод для певного ряду продуктів “Сіменс”, на які був би попит в Україні. Він пояснив, що для того, щоб втілити описане у життя, необхідно прийняти певний закон, який би гарантував захист іноземних інвестицій. Від нашої делегації не було поставлено жодних запитань. Після представника “Сіменса” виступали інші представники. По завершенні кожного виступу Кравчук казав: “Те, про що ви просите, буде зроблене”. Однак мене вразило, що жоден з міністрів не робив ніяких нотаток. В кінці здавалося, що наша делегація була задоволена “успішним” обговоренням. Це нагадало мені візити представників університетів із соціалістичних країн до ЦНМ у Женеві. Все, чого вони прагнули, — підписати договір про співпрацю. Після цього нічого не відбувалось, але підписання договору дозволяло згаданим представникам відвітуватися після повернення на батьківщину, що вони налагодили співпрацю зі всесвітньо відомим інститутом.

## Незалежність

### *Акт проголошення незалежності*

1991 року в Києві після путчу, що відбувся 19-22 серпня, на суботу 24 серпня була скликана спеціальна сесія Верховної Ради. Відчувалося, що має статися щось важливе. В п’ятницю 23 серпня пізно ввечері я вирішив наступного ранку вилетіти до Києва. З аеропорту Бориспіль одразу попрямував до Верховної Ради, де якраз була перерва після запеклих вранішніх дебатів про те, чи розпустити комуністичну партію та проголосити незалежність, чи почати з проголошення незалежності.

Я приєднався до групи людей, що сиділи за круглим столом перед кабінетом голови Верховної Ради, які вносили останні правки в остаточну редакцію Акту проголошення незалежності. Раптом виникло питання, як буде називатися країна, незалежність якої збиралася проголосити Верховна Рада. Одразу перша пропозиція: “Звісно ж, Демократична Республіка Україна”. Але так само швидко пролунала реакція у відповідь: “Навколо вже є багато так званих демократичних республік! Чому б не назвати Республіка Україна?” Тоді Дмитро Павличко у своїй емоційній манері вигукнув: “А чому б не просто Україна?” Всі відразу погодились. Таким чином, доля офіційної назви країни була вирішена вісьмома людьми менш ніж за півхвилини.

Перерва скінчилась. От-от мала початися сесія. Однак було видно, що багатьох депутатів немає в залі, і кворуму не буде. Голова Верховної Ради Л. Кравчук вправно відкладав момент голосування, поки депутати повільно поверталися до зали засідань. Потім ходили чутки, що кілька депутатів комуністичної партії хотіли покинути будівлю через підземний хід, щоб не брати участь у голосуванні, але двері було заблоковано. Напруга в залі засідань була надзвичайна.

Нарешті Акт поставили на голосування і, на превеликий подив, він був прийнятий майже одностайно. Деякі депутати підбігли до вікон на другому поверсі будівлі Верховної Ради, повідчиняли їх та привітали людей, що зібралися перед нею. Коли я дивився на цих людей, які захоплено кричали: “Слава Україні!”, — ледь стримувався, аби не стрибнути з вікна і розділити радість із ними.

У понеділок 26 серпня, о 4-й годині, президія парламенту зібралася, щоб обговорити лише один пункт порядку денного: про Комуністичну партію України. Деякі з членів президії та кілька депутатів, що сиділи позаду кімнати, вимагали негайного розпуску комуністичної партії та націоналізації усіх її активів. Головуючий Леонід Кравчук дуже спокійно вислуховував юридичні поради, особливо Генерального прокурора Шишкіна, щоб бути впевненим, що те, що буде зроблено, буде законним. Через півтори години дебатів з’ясувалося, що можна заборонити партію, заморозити її активи, але залишити відкритим один рахунок для виплати зарплатні її адміністративним службовцям партії.

Перш ніж поставити пропозицію на голосування, головуючий Кравчук трохи іронічно поцікавився, скільки членів президії ніколи не входили до лав комуністичної партії. Піднялася лише одна рука: це був пан Лесь Танюк. Решта, включно з самим Леонідом Макаровичем Кравчуком, були її членами, деякі здали свої партійні квитки за рік до того, деякі — за кілька місяців до цих подій, деякі — протягом попередніх кількох днів і навіть кількох годин, а в деякого вони, напевно, все ще лежали в кишені. Що цікаво — коли після цього запитання резолюцію про розпуск Комуністичної партії України було поставлено на голосування, вона була затверджена одностайно.

Комуністи вочевидь наживали п’ятами. Шкода, що потім у них з’явився шанс перегрупуватися. Менш ніж за чотири місяці демократичні сили, які були у меншості в парламенті, здобули моральну перевагу і могли захопити владу й створити уряд з людей, які ніколи не були членами комуністичної партії. Однак цього не сталось.

### *Забезпечуючи незалежність*

Рішення провести референдум з питання набуття Україною незалежності та одночасне проведення президентських виборів 1 грудня 1991 року було мудрим. Воно мало надати незалежності повну законність через волевиявлення її народу. Якби парламент задовольнився своєю Декларацією про незалежність, остання опинилася б під загрозою. Референдум пройшов без проблем з дуже позитивними результатами. Більше 90 % населення проголосували за незалежність. 82 % людей з російським корінням в Україні також проголосували за незалежність.

Офіційна церемонія проголошення незалежності України та приведення до присяги її першого президента відбулися в парламенті 5 грудня. Для мене та моєї дружини було дуже зворушливо дивитися на церемонію з балкона, а потім слухати, як хор імені Г. Верьовки співав “Боже великий, єдиний”.

Услід за Канадою і Польщею більшість країн одна за одною визнали незалежність України. Після церемонії президент Л. Кравчук запитав мене, чи зможу я стати його радником. Я одразу пристав на пропозицію і вважав її за честь. Кілька днів потому в Білорусі відбулася зустріч Леоніда Кравчука, Михайла Горбачова та кількох лідерів інших радянських республік, під час якої Радянський Союз офіційно припинив своє існування. Було створено Співдружність незалежних держав (СНД). Тим не менше, президент Кравчук, який брав участь у розпуску Радянського Союзу та посприяв створенню СНД, розглядав останню як частину “процедури розлучення”, а не як будь-яку форму заміщення СРСР.

### *Відкриття певних дверей*

Молода українська держава мала обмежене коло закордонних контактів та незначні знання про зовнішній світ і міжнародні інституції. 16 грудня 1991 року я запропонував президенту Кравчуку вступити до Світового банку й Міжнародного валютного фонду. Я представив йому проекти листів українською і англійською мовами, адресовані президентові Світового банку та генеральному директору МВФ. Я запропонував, щоб ці листи були надруковані на офіційних бланках та підписані ним особисто, і щоб консультант Світового банку, який збирався до Вашингтона, передав ці листи особисто. Леонід Макарович на той час небагато знав про ці організації, але одразу ж прийняв



Робоча розмова з Л. Кравчуком

мою пропозицію. Листи було доставлено, як і обіцялось, і Україна на три тижні випередила Росію у поданні заяв на вступ до двох згаданих організацій.

Леонід Кравчук відвідав симпозіум Світового економічного форуму в Давосі у січні 1991 р., але на той час він був головою парламенту Української радянської республіки. Тепер як президенту незалежної держави йому було важливо виступати на пленарному засіданні, а не просто брати участь у якихось другорядних подіях на форумі. Це відбулося наприкінці січня 1992 р. Леонід Кравчук виступав і повадився гідно, як належить президентові великої держави. Він робив те саме під час наступних зустрічей на найвищому рівні та дипломатичних зібраннях. Добре було перебувати поруч з ним у Давосі у складі невеличкої української делегації, щоб допомогти організувати ряд з зустрічей з іншими головами держав та відвідати офіційні вечери.

Після Давосу я взяв участь у кількох подорожах у складі офіційної делегації України. Ми відвідали Сполучене Королівство, потім Індію. В обох випадках Леоніда Макаровича Кравчука супроводжувала його дружина, Антоніна Миколаївна, а мене супроводжувала моя дружина. Дружина Кравчука була дуже приємна, релігійна і скромна людина, незважаючи на те, що вона була професором економіки у Київському університеті імені Тараса Шевченка. До цього вона не подорожувала за кордон, але ми з нею швидко порозумілись і вони з моєю дружиною провели разом багато часу, вільного від виконання офіційних обов'язків.





Під час церемонії офіційного відкриття Києво-Могилянської Академії з ректором В. Брюховецьким та президентом Л. Кравчуком. Київ, вересень 1992 р.

Реакція, яку викликав Л. Кравчук протягом цих візитів, була дуже позитивна. Він випромінював упевненість у собі та гідність, як і пристало президентові великої держави.

Працювати з президентом Кравчуком було дуже цікаво, але й водночас складно. Цікаво тому, що він дуже кмітливий, вмів слухати і дослухатись порад, міг приймати швидкі рішення за наявності необхідної інформації. Ключові посадовці в адміністрації були патріотичні, більшість із них — доволі компетентні. Одного разу я побував в офісі політичного радника Кравчука Антона Бутейка, людини цільної та сміливої. Я слухав, як він відповідав на дзвінок Кравчука. Він казав: “Леоніде Макаровичу, я порекомендував найкращий напрямок дій і дотримуюсь своїх рекомендацій. Якщо вам це не подобається, можете мене звільнити”. Він не був звільнений. Складність полягала в тому, що Кравчук мало знав економіку. Мені знадобилось багато часу, щоб зрозуміти, наскільки мало. Перебуваючи у Давосі 1993 року, я організував обід з Раймондом Барром, який дуже простими словами пояснив основи належної грошової політики Леоніду Кравчуку. Пізніше того року я нарешті виклав десять основних законів економіки вільного ринку на одному клаптику паперу і обговорив їх із Кравчуком. Наприкінці цього короткого курсу, замість того, щоб почуватись ображеним, він запропонував



Святкування 500-річчя заснування Запорозької Січі (з Б. Батрухом, Ю. Костенком). Запоріжжя, липень 1993 р.

мені взяти на себе відповідальність за економічний розвиток країни. Він сказав, що Роман Шпек, який був заступником прем'єр-міністра, стане моєю контактною особою у Кабінеті міністрів і передаватиме мої рішення для виконання. Я, звісно, був вдячний і вражений, та це була не дуже реалістична ідея. Мені б знадобилася команда компетентних спеціалістів і посада заступника прем'єр-міністра з економічних та фінансових питань. З урахуванням того, як функціонує

Кабінет міністрів, а особливо міністр Кабінету міністрів зі штатом в 600 бюрократів, які можуть заблокувати, переписати або викривити будь-яке рішення, моя місія була б приречена на провал.

Того літа у Запоріжжі святкувалася 500-та річниця заснування Січі. Святкування було організоване у традиційному козацькому стилі. Найважливішою подією став момент, коли отаман козаків підійшов до Кравчука і вручив йому булаву, зі словами: “Леоніде Макаровичу, ми передаємо вам, президентові України, цей символ влади, але пам'ятайте, що ми можемо у вас його забрати”. Це було досить різке нагадування про те, що козацькі отамани обирались, а не наслідували владу. Рік потому, під час виборів 1994 року, народ і справді забрав владу у Кравчука.

На теперішній час у Леоніда Кравчука вже є троє наступників на посаді президента. З них тільки він залишається справжнім державним мужем. За ці майже два десятки років я кілька разів з ним зустрічався і щоразу це був приємний та корисний досвід. Я відчуваю до нього велику повагу.

За часів президентства Кравчука відбувалися й інші міжнародні зібрання, менш престижні, ніж державні візити. Забезпечення участі України в тих подіях видавалося також важливим. Одним з таких зібрань

став форум Кран Монтана на заході Швейцарії, де раз у рік на три дні збиралися прем'єр-міністри, міністри різних держав і кілька сотень бізнес-лідерів. Як членові міжнародної консультативної ради цієї організації, де головував колишній прем'єр-міністр Франції, мені було неважко організувати запрошення віце-прем'єр-міністру Роману Шпеку та кільком заступникам міністрів для участі у цій події. Таким чином була представлена Україна. Присутність української делегації не дозволяла російській делегації негативно висловитися про Україну.

Саме під час форуму в Кран Монтана я познайомився з “президентом” Криму Мешковим. Він вперше поїхав за кордон і здавався розгубленим на цьому зібранні. Він був зі своєю дружиною, тому я зі своєю дружиною Леонідою Петрівною запросив їх на вечерю. Мешков був росіянин, а його дружина — українського походження й розуміла нас. У неї були найпрекрасніші очі з усіх жінок, яких я коли-небудь зустрічав. Вони обоє були дуже нам вдячні та запросили нас із офіційним візитом до Криму, який вважали скоріше незалежною державою, а не просто автономною республікою України. Ми прийняли запрошення. Подорож до Криму була незабутньою. В аеропорт Сімферополя нас приїхав зустріти голова представництва МВФ, але як тільки літак приземлився, голова служби протоколу Мешкова зайшов до літака і запросив нас сісти у величезний лімузин ЗІЛ. Представник МВФ поїхав за нами на своїй маленькій машині. Два міліціонери на мотоциклах із сиренами розганяли потік машин, щоб наш лімузин міг їхати дуже швидко і безпечно. Це було надзвичайне шоу. Мене приймали як голову держави. На половині дороги до Ялти наш вражаючий лімузин почав кашляти й зупинився. Швидко його відремонтувати не вдалося, тож на превеликий сором тих, хто нас зустрічав, ми сіли в машину представника МВФ, який на той час нас наздогнав.

Ми приїхали до президентського палацу, у супроводі мотоциклів, але на старій машині. Нас зустріли президент і його дружина й провели через сад до спеціальної вілли для офіційних гостей. За вечерю дружина сказала, що наступного дня вони святкуватимуть 25 річницю свого весілля, але спершу відбудеться церемонія вінчання, бо раніше в них відбулася лише цивільна церемонія. Вони вирішили запросити на офіційну вечерю лише 25 людей. Кожен з гостей по черзі проголошував тост “за молодят”. Всі тости лунали російською. Я підняв тост українською, сказавши, що це не лише моя рідна мова, а й офіційна мова України. На мить запала незручна тиша, а потім один з гостей почав співати “Многая літа” українською, і всі присутні, включно з дружиною президента,



Симпозіум в Університеті Св. Галла. 1993 р.

приєдналися до співу. Протягом наступної години ми всі співали українські народні пісні з очевидним задоволенням. Усе це було схоже на маскарад або на уривок з п'єси театру парадоксів.

Відбулась інша щорічна міжнародна подія у Швейцарії: триденний Міжнародний симпозіум менеджерів, організований в Університеті Св. Галла для 600 бізнесменів з багатьох країн, 300 студентів з усього світу. Я головував на цих симпозіумах протягом 24 років підряд аж до 1997-го. Симпозіум організували студенти університету під керівництвом талановитого випускника Вольфганга Шюрера, на ньому виступали доповідачі світового рівня. Я дуже хотів залучити до участі українських студентів. У них не було корпоративних спонсорів, але тому що я головував на тих симпозіумах, мені вдалося переконати організаторів сплатити витрати за п'ятьох осіб з України упродовж трьох років. Це були студенти з Тернополя, Львова та Києва. Молодим українцям було корисно зустрітися та поспілкуватися зі студентами з різних континентів.

Українці, які взяли участь у симпозіумі в травні 1993 р., безумовно його запам'ятали. Канцлер Гельмут Коль був одним з основних доповідачів. Я коротко його представив. Він піднявся — надзвичайна особистість величезних розмірів та велика політична фігура. Я сидів поруч і в порівнянні з ним здавався зовсім незначним, але був у кріслі головуючого. Канцлер Коль говорив виважено, ясно й переконливо. Аудиторія слухала з напруженою увагою. Його також слухали три попередні допо-

відачі: Вацлав Клаус, у той час прем'єр-міністр Чехословаччини, Лешек Бальцерович, заступник прем'єр-міністра, автор відомої шокової терапії польської економіки, та міністр фінансів Угорщини.

Як неперевершений політик, канцлер Коль скористався нагодою, щоб підкреслити, що основним пріоритетом зовнішньої політики Німеччини було встановлення дружніх відносин з Чехословаччиною, Угорщиною та Польщею. Після тривалих оплесків він зійшов зі сцени та сів у першому ряду, задоволено усміхаючись від добре виконаної ролі. Коли аплодисменти вщухли, я сказав: "Канцлере Коль, ваша промова була б цілком відмінною... якби тільки ви не забули назвати серед своїх політичних пріоритетів гарні стосунки з Україною". Аудиторія, добре знаючи, що я українець, реготала. Канцлер Коль лише здивовано озирався навколо.

Варто віддати належне його пам'яті та почуттю гумору. Два роки потому Коль приїхав з офіційним візитом до України. Я був радником Івана Плюща, голови Верховної Ради. Коли він зайшов до зали прийому й побачив мене, то підійшов, потис мені руку і видав своє громоподібне "ха-ха-ха!" перш ніж повернувся, щоб привітати Івана Плюща. Це була ще одна нагода пересвідчитись, що насправді важливі персони, до яких зазвичай ставляться з підвищеною шанобливістю, люблять, коли час від часу до них звертаються як до звичайних людей, особливо коли це робиться з гумором.

### *Договір про ядерне роззброєння*

Одним із важливих кроків Леоніда Кравчука стало підписання з президентом США Біллом Клінтоном та президентом Російської Федерації Борисом Єльциним 14 січня 1994 року договору про ядерне роззброєння України. Україна погодилась передати свої ядерні боєголовки усіх типів (міжконтинентальні балістичні ракети, стратегічні бомбардувальники тощо) Російській Федерації для демонтажу та утилізації урану. Це був добровільний крок країни, яка мала треті за



Виступ канцлера Німеччини Гельмута Коля на симпозиумі. Університет Св. Галла, 1993 р.

розміром запаси ядерної зброї (після США та Росії). На жаль, жодна інша країна, яка на той час вже мала ядерну зброю або розробляла її, не наслідувала приклад України. Україна пішла на цей крок частково для того, щоб зробити свій внесок у ядерне роззброєння світу, а також через те, що утримання великого арсеналу ядерної зброї потребувало значних витрат, які Україна навряд чи могла собі дозволити, зважаючи на своє скрутне економічне становище.

Процес переміщення зброї, ядерних ракет із бункерів та перевезення їх у Росію також був досить затратний. США пообіцяли надати значну фінансову допомогу для цих потреб. Однак час проходив без жодних фінансових надходжень. Нарешті українську делегацію запросили до Вашингтона для обговорення питання обіцяної фінансової допомоги. До складу делегації увійшли заступник прем'єр-міністра Роман Шпек, директор політичного департаменту президентської адміністрації Антон Бутейко, я та один експерт з ядерної зброї, який чудово знав, яким буде процес ядерного роззброєння і скільки він коштуватиме. Ми провели у Вашингтоні п'ять днів, зустрічаючись із представниками Держдепартаменту, Департаменту безпеки та Казначейства. Після тривалих дискусій нам нарешті пообіцяли 156 мільйонів доларів. Сполучені Штати одразу оголосили, що Україна стала третім найбільшим отримувачем допомоги США після Ізраїлю та Єгипту, хоча масштаби були дуже різні. Допомога двом згаданим країнам обчислювалась у мільярдах, а не мільйонах доларів.

Знову пройшло кілька місяців, а допомога не надійшла. На той час другим президентом був обраний Леонід Данилович Кучма. Була створено комісію Кучми–Гора<sup>28</sup> для забезпечення виконання договору про ядерне роззброєння. Кучма гостро вимагав, щоб США виконали свої зобов'язання. В результаті до Києва прибули двоє американців — високопосадовець із Держдепартаменту та генерал з Департаменту безпеки. Вони привезли з собою альбом із фотографіями обладнання, замовленого в американських компаній, — з підписами та назвами, датами його доставки. Ми здивовано і, я навіть сказав би, з відразою продивлялись альбом. Стало очевидно, що Україна не отримає ніяких грошей, що все замовлене обладнання дуже дороге, з відстроченими датами поставок, тоді як певну його частину можна було б купити в Україні за півціни, наприклад електричні дрилі та свердла, показані на фото в альбомі. До нас ставились як до безграмотного племені у джунглях, якому треба було на картинках показувати, що таке електрична дріль.

<sup>28</sup> Віце-президент США.

У мене є багато чудових спогадів, пов'язаних з американцями, до і після цієї події. У їхній країні я бачив багато мудрості й щедрості. А про цей випадок згадав для того, щоб показати, що навіть найпотужніша країна у світі може час від часу припускатись дуже грубих помилок.

### *Візит до мого регіону*

Я люблю моє рідне село Коропець, незважаючи на те, що ми переїхали звідти, коли мав лише 4 роки. Це велике село з населенням у 4 000 мешканців, розташоване в долині на обох берегах маленької річки з тією самою назвою, яка у кінці села впадає в Дністер. Якщо дивитися вниз з одного з пагорбів у бік Дністра, можна побачити, як він чудово в'ється, ніби голублячи один берег ріки та відштовхуючи інший. Це неймовірно гарний вид. Я пишаюся своїм селом, тому що воно було національно свідоме, дуже патріотичне, мало надзвичайно велику кількість своїх мешканців у лавах Української повстанської армії.

Я відвідую Коропець щонайменше раз на рік з того часу, як повернувся до України, щоб помолитись на могилі матері, відвідати родичів, які пережили Сибір, та двох племінників — Мирона й Володимира Гаврилишиних з родинами. Мирон — єдиний лікар у селі й живе в домі,



Над Дністром. Коропець, 22 вересня 1990 року



Біля в'їзду в Коропець. Великдень, 5 травня 2002 року





Перед рідною хатою. *Коропець, квітень 1989 р.*



Біля гробу мами. *Коропець, квітень 1989 р.*

який належав моєму прадіду. Володимир закінчив юридичний факультет, але також не зробив справжньої кар'єри, бо тоді існувало неписане правило, що треба обирати між членством у комуністичній партії та родиною й селом. Обидва обрали останнє.

Під владою Австрії та Польщі село належало до регіону Івано-Франківська (тоді — Станиславів). Я досі відчуваю, що належу до тієї частини країни, частково через те, що Івано-Франківськ розташований поблизу Карпат, які були й лишаються для мене найулюбленішою і найпривабливішою частиною України. За радянських часів село разом з прилеглими територіями було передано Тернопільській області. Подобається це мені чи ні — відтепер я належу до Тернополя і маю це “обласне громадянство”. До певної міри в мене не було вибору, тому що Тернопіль заявив свої права на мене. Мене обрали президентом Тернопільської академії національної економіки, ректор якої був винятково енергійним адміністратором, дуже завзятою людиною. Я щорічно відвідував академію. Мені подобалося читати лекції її уважним та патріотично налаштованим студентам. Я також головував на позачергових засіданнях Вченої Ради академії і пишався тим, що серед випускників університету були: колишній голова Національного банку України, а згодом прем'єр-міністр і президент Віктор Ющенко, ряд високопоставлених представників державної адміністрації, бізнесу, науки і культури.



На конференції «Україна і Європейський Союз». Київ, 1996 р.

Академія мала налагоджені контакти та реальну співпрацю з західними університетами, особливо у Німеччині, Голландії та Великобританії. Ми проводили міжнародні конференції з питань інтеграції України до Європейського Союзу, які проходили у філіалі академії в Криму. Три такі щорічні конференції були присвячені різним аспектам інтеграції. У цьому та деяких інших питаннях академія випереджала уряд.

## Взаємини з Леонідом Кучмою

### *Радник одного президента, який підтримує іншого?*

Коли наближалися другі президентські вибори у 1994 р., багато хто вважав, що вони можуть взагалі не відбутись, а якби й відбулися, то Леонід Кравчук, за яким стояла “провладна партія” та засоби масової інформації, з легкістю переміг би. У той час я все ще був радником пана Кравчука. Десь за шість тижнів до виборів я вирішив зустрітись з його головним опонентом Леонідом Даниловичем Кучмою, якого знав ще до того, як він був прем’єр-міністром у 1992–1993 рр. Він навіть був у нашій хаті в Швейцарії як член делегації з України. Я хотів почути, що він збирається робити, якщо його оберуть.

У нас відбулася суто приватна зустріч. Серед іншого я запитав Кучму про відносини України з Росією та чому він обіцяв зробити російську другою державною мовою в Україні. Я погодився з ним у тому, що для України надзвичайно важливо підтримувати нормальні торговельні відносини з Росією, але базуватися вони мають на комерційних, а не на політичних засадах. Він намагався уникнути прямої відповіді на запитання про російську мову, але визнав, що виступав на підтримку такого проекту лише через вибори. Я йшов із зустрічі з переконанням, що Леонід Кучма, колишній прем’єр-міністр, не мав наміру перетворювати Україну на колонію Росії або повністю інтегрувати Україну в СНД.

Кілька тижнів потому, якраз напередодні президентських виборів, я дізнався, що по всьому Києву розклеєно плакати з написом: “Леонід Кучма — єдиний політик, який усвідомлює трагічність ситуації, але знає шлях порятунку. — Богдан Гаврилишин, професор, радник президента України, Швейцарія”. Я був здивований і шокований. Після роздумів запідозрив, що відповідальним за цей обман був Дмитро Табачник, голова передвиборчої кампанії Кучми, який знав про мою приватну зустріч з Леонідом Даниловичем. Я одразу ж надіслав листа Кучмі та на українське телебачення, в якому було написано, що я не виступаю на підтримку



Плакати, що були розвішані по Києву

жодного з кандидатів у президенти і в будь-якому випадку з мого боку було б дивно працювати радником одного президента, а підтримувати кандидатуру іншого.

Через 10 днів після другого туру виборів у мене відбулася ще одна приватна зустріч з новообраним президентом Леонідом Даниловичем Кучмою, під час якої він вибачився за плакати і спитав, чи не хотів би я стати “посланцем порозуміння і єдності з Західною Україною”, яка за нього не проголосувала. Я погодився за умови, що не матиму жодного офіційного статусу за його президентства, бо можу вести розмову з цього приводу з представниками Західної України лише від власного імені, якщо хочу і буду заслуговувати на довіру. Незабаром у мене відбулася зустріч із жителями Львова, організована Святославом Максимчуком у театрі ім. Заньковецької з прямою трансляцією по регіональному телебаченню. Я зробив коротку доповідь, сидячи на маленькому стільці посеред сцени. Люди передали величезну кількість запитань, і пан Максимчук мав відсортувати їх для мене, щоб я міг відповісти на них якомога краще. Я не міг стриматись і не відповісти на одне з них з гумором. Запитання було таке: “Чи подобаються вам жінки?” Я відповів: “Так, подобаються, але вам доведеться зайти за куліси після виступу, щоб у цьому переконатись”. Ця зустріч з інтелігенцією у Львові була цікавою та приємною. Західна Україна потім продемонструвала значну підтримку президентові Кучмі, але, вочевидь, головним чином через його наступні вчинки, а не через мою зустріч з “елітою”.

### *Плавна передача влади*

Другий раунд згаданих президентських виборів завершився у неділю 10 липня. У понеділок 11 липня о 4 годині дня президія парламенту зустрілася з головою Центральної виборчої комісії Іваном Ємцем. Голова президії Олександр Мороз запитав його про результати виборів. Ємець озвучив кількість голосів, відданих за Кравчука, й кількість голосів на підтримку Кучми і оголосив, що Леонід Данилович Кучма буде наступним президентом України. Однак попередив, що він не буде оголошувати офіційних результатів до вівторка, коли у нього будуть протоколи з усіх 30 тисяч виборчих округів. Голова Олександр Олександрович Мороз тоді спитав, чи мають члени президії які-небудь запитання. Ніхто нічого не запитав. Після цього Мороз запропонував перейти до наступного пункту порядку денного.

Я був приголомшений. Ця незначна подія була ще одним важливим етапом на шляху України до демократії. Вибори, в які багато хто не вірив, відбулися; кандидат, який мав перемогти, програв, і ніхто не робив з цього багато галасу. Також вражало, коли за три дні потому було оголошено офіційні результати, і колишній президент зустрівся з новим. Вони потисли один одному руки, перекинулися кількома словами і новий президент прийшов до влади. Стати свідком цих двох подій було для мене одним із найяскравіших моментів в Україні.

### *Поштовх до реформ*

Президент Кравчук провів відмінну роботу з консолідації політичної незалежності України, але економічний стан держави стрімко погіршувався. Президент Кучма поставив собі за мету щось змінити на економічному фронті. Ще одна програма реформ була підготовлена улітку 1994 р. — цього разу серйозна. Анатолій Гальчинський, головний радник президента з економічних питань, відповідав за розроблення документа. Я прочитав його чернетку, зробив кілька коментарів, а потім з великим задоволенням слухав, як президент Кучма презентував програму парламенту 11 жовтня 1994 року. Програма не була бездоганна, але вона була досить смілива. Вона давала нові підстави для сподівань.

### *1996: “золоте” літо, невдала осінь*

Протягом трьох літніх місяців 1996 року вдалося досягти більшого, ніж за попередні два роки. Наприкінці червня прийняли нову Конституцію. До середини серпня інфляція нарешті знизилася до прийнятного рівня. Другого вересня з величезним успіхом ввели нову валюту — гривню. У процесі ніхто не постраждав, усі обміняли будь-які суми в карбованцях, і, найважливіше, гривня утримувала курс по відношенню до долара протягом півтора року, тоді як у той самий період одна з найміцніших валют у світі — швейцарський франк — втратила 25 % своєї вартості.

Це мало стати новим економічним стартом, але трансформація української економіки у відповідності з пропонованими реформами, представленими восени 1994 р., не вдалася. Пізніше восени був представлений проект державного бюджету на 1997 р. на основі нового закону про оподаткування, який ще не затвердили. У новому законі існувала невідкладна потреба, і запропонований варіант був досить раціональним. Однак всім мало бути очевидно, що прийняття бюджету на основі неіснуючого закону

суперечить конституції. Обговорення нового бюджету затягнулось, він на решті був затверджений у червні 1997 р. Імпульс, отриманий улітку 1996 р., було втрачено, країна виявилася відкинutoю на кілька років назад.

### *Допомога у створенні реформаторської команди*

Навесні 1997 р., через кілька тижнів після призначення віце-прем'єр-міністром з економічних питань, Сергій Тігіпко запросив мене на зустріч. Він був дивовижно відвертий. Сказав, що заробив достатньо грошей як банкір і тому йому не потрібні ніякі хабарі. По-друге, він заявив, що знає, як управляти банком, але потребує допомоги, щоб навчитися працювати в уряді. По-третє, стверджував, що не зможе багато досягти без команди людей, відданих ідеї реформ. Тігіпко запитав мене: “Чи можете ви мені в тому допомогти?”

Міжнародний центр перспективних досліджень, де я був головою наглядової ради, а Віра Нанівська — директором, з благословіння Сергія Тігіпка організував робочий семінар протягом святкових вихідних 2–3 травня. У семінарі взяли участь п'ятнадцять високопосадовців, безпосередньо відповідальних за різні аспекти економічної політики. Серед них були: Віктор Суслов, — голова парламентського комітету з питань бюджету, Ігор Мітюков — міністр фінансів, Віктор Ющенко — голова Національного банку України, Юрій Єхануров — голова Фонду держмайна.

Ми розділили учасників на три групи. Вони обрали своїх доповідачів та голів і перейшли до обговорення першого питання: “Чого вже вдалося досягти в економіці?” Результати дискусій було внесено в комп'ютер та показано на екрані. Під час пленарного обговорення всі учасники погодили перелік досягнень. Темою наступного обговорення стало: “Що треба зробити у довгостроковій перспективі?” Процес повторився. Останній раунд було присвячено питанню: “Що необхідно зробити у найближчі дев'ять місяців?” Після презентації остаточних результатів Сергій Тігіпко взяв на себе роль головуючого і запитав, чи є охочі взяти на себе відповідальність за виконання кожного із завдань, при цьому для кожного має знайтись “товариш”. Наприклад, прийняття бюджету було невідкладним завданням, Віктор Суслов погодився стати відповідальним за його виконання, а Ігор Мітюков став співпрацівником у цьому процесі. Так для кожного з ключових завдань було сформовано експертні двоосібні команди.

Було цікаво керувати цим процесом і спостерігати, як легко можна ввести розумні принципи управління та методології у роботу різних

ланок нашого уряду. Однак результати виявились далеко не такими вражаючими, хоча в кожній команді вдавалося досягти консенсусу. Бо, зрештою, існував парламент, президентська адміністрація та Кабінет міністрів, які не пройшли через той самий навчальний процес і не дійшли консенсусу. Тігіпко, який був дуже надійним, отримав ще більше обов'язків, а саме — головування у трьох міжміністерських комісіях: з економічних реформ, реформ у сфері сільського господарства та адміністративних реформ. Однак його повноваження не були пропорційними до його обов'язків. Час показав, що він не був настільки ж мудрим у політиці, як в економічних питаннях.

### *Україна святкує*

Україна — це країна парадоксів, і одним з них є те, що й у найскладніший час вона може святкувати масштабно та зі смаком. 1998 рік став роком урочистих подій. 23 серпня відбулася святкова зустріч з нагоди сьомої річниці незалежності, після якої відлунав фантастичний концерт у Палаці культури “Україна”.

Наступного дня вперше відбувся військовий парад, для якого Хрещатик — центральна вулиця Києва — був відбудований за вражаюче короткий тримісячний термін, тоді як у такій ефективній західній країні як Швейцарія знадобилися б роки, щоб завершити подібний проект.

17 вересня також у Палаці культури “Україна” Київський політехнічний інститут у присутності більше 4000 гостей святкував соту річницю свого створення. Було приємно чути про всесвітньовідомих учених та інженерів, які були викладачами або випускниками інституту (нині — Університет), знову ж таки відбувся великий концерт, після якого було організовано прийом для кількох сотень запрошених.

20 вересня стало кульмінацією святкувань 1100-ї річниці заснування Галича, який протягом короткого періоду був центром українського князівства. Разом з президентом Кучмою та групою вищих офіційних осіб з адміністрації на його літаку я приїхав до Івано-Франківська, звідти ми поїхали машинами до Галича. Відбулася чудова презентація різних періодів історії України, виступав величезний збірний хор, лунали гарні промови — особливо пристрасна та красномовна була виголошена Дмитром Павличком. Ми поспішали назад до Івано-Франківська на офіційну зустріч у театрі, після якої знову ж таки відбувся ще один чудовий концерт з різноманітними виступами дуже високої якості (пісня у виконанні Василя Зінкевича “День над Україною” була особливо зворушлива).

З 27 по 29 жовтня проходило святкування 125-ї річниці створення Наукового товариства імені Шевченка у Львові — місці заснування товариства; у програмі були першокласні лекції, дебати та ще одне святкування у залі опери з офіційними промовами, врученням нагород, а також чудовим концертом, на якому виступали хори, оркестри й окремі артисти.

2 грудня відзначалася 80-та річниця Академії наук України, яка збіглася з вісімдесятим днем народження її президента (протягом останніх 36 років) Бориса Євгеновича Патона. Основні урочистості проходили в Палаці культури “Україна”, де майже 100 запрошених, між ними і я, сиділи у президії на сцені та 4000 — у залі. Пролунали промови президента Кучми, президента НАНУ Бориса Патона, голови Верховної Ради Олександра Ткаченка, мера Києва Олександра Омельченка та представника ЮНЕСКО. Потім відбувся ще один чудовий концерт за участі вражаючих молодих артистів — соло на скрипці у виконанні 10-річного таланта у супрові симфонічного оркестру Київської опери, 12-річного співака з Миколаєва у супроводі того ж оркестру, до якого на завершення приєдналися два оперних тенори, чиї голоси були майже настільки ж чудові, як голоси Плачідо Домінго, Хосе Каррераса та Лучано Паваротті.

Важко було не потрапити під враження від усіх цих заходів. В Україні кажуть, що людям необхідно забувати про загальну гнітючу ситуацію в країні за допомогою регулярних святкувань. Зважаючи на те, скільки днів було оголошено вихідними, залишається лише здогадуватися, скільки того року було зроблено. У подіях також часом відчувалася “ностальгія” за радянським минулим, з промовами, сповненими бравури, багатьма позитивними посланнями Олександра Ткаченка на радянську реальність та запровадженням найвищої нагороди України — “Герой України”. У нашому минулому було багато героїв, а тепер ми “штампуватимемо” нових.

### *Ми святкуємо*

Ми напевно підхопили святкову лихоманку, тому що протягом наступних чотирнадцяти років організували кілька власних святкувань. Наша дочка Туся Шморгун та її чоловік Джон жили в Києві з 1992 до 1998 року й мали багато друзів і знайомих. У них була дуже простора квартира й вони 1996 року організували святкування мого 70-го дня народження. Було запрошено 70 гостей різного віку, професій





Шлюб дочки Тіни з Богданом Батрухом.  
*Варшава, 1984 р.*



Весілля Тусі й Джона Шморгуна.  
*Монреаль, 1986 р.*



Богдан Дмитрович і Леоніда Петрівна з онуками. *Київ, Різдво 1998 р.*



Син Лесь із дружиною та дітьми. 2007 р.

та національностей. Серед них були: кілька родичів з мого рідного села, два заступники прем'єр-міністра, два актори театру й кіно, скульптор, художник, співаки Видубицького церковного хору. Було також кілька послів в Україні та Джордж Сорос. Лунало багато привітань і кілька віршів, складених для мене, які автори прочитали дуже емоційно. Зважаючи на розмаїття запрошених гостей, розмови велися чотирма мовами одночасно.

Найбільш неочікуваною і зворушливою частиною святкування став момент, коли шість наших онуків, віком від 5 до 10 років, всі вдягнені у традиційне українське вбрання, раптом зайшли до кімнати, стали у рядочок і заспівали “Многая літа”. До них приєднався хор, а потім і більшість гостей, деякі зі сльозами на очах. Для мене це була дуже радісна й щаслива подія.

Мій 75-й день народження святкували з іншим розмахом та в іншому стилі. Він був організований друзями й колегами у Малому Маріїнському палаці, будівлі, що зазвичай використовується для офіційних державних прийомів. Було запрошено 250 гостей, були офіційні промови й привітання від різних людей та з різних місць, було багато квітів, подарунків, звучала камерна музика. Два подарунки були особливі. Перший — періодичне видання (*Zeitschrift*) — книга під назвою “Перехід, уявлення та реальність”. Розділи книги були написані моїми колегами з МІМ-Київ (три директори), кількома професорами з Польщі, головою Римського клубу, одним американцем та деканом бізнес-школи з Японії.

Другий подарунок — зовсім іншого характеру — був презентований відомою українською співачкою Оксаною Білозір. В один з моментів під час святкування вона взяла в руки мікрофон і сказала: “Я хотіла б запропонувати вам, Богдане Дмитровичу, подарунок від мого міста — Львова”. Двері відчинились, близько двадцяти дітей віком від 4 до 6 років зайшли до зали, вишикувались у два рядочки й заспівали спочатку “Многая літа”, потім кілька популярних українських пісень з багатьма рядками без підказок та без жодного неправильного звуку. Хор називався “Цьомки”, тобто поцілуночки. Навіть зараз, заплісуючи очі, я бачу цих дітей та чую їхні мелодії.

Мій 80-й день народження святкували в будинку нашого сина Лесика та його дружини Фіони у, так би мовити, розширеному родинному колі. Я не пам’ятаю точної кількості гостей, це було дуже гарне зібрання людей, добрий доказ того, що мої взаємини з людьми не структуровані залежно від вікової групи, роду занять, статусу в суспільстві або національності. Знову були співи, танці, цікаві й несподівані подарунки. Це святкування мало одну виняткову обставину. Після кількох тостів канадський посол заявив: “Богдан належить Канаді, бо він громадянин Канади”.

Посол Індії одразу ж підхопив: “Але Богдан стільки всього зробив в Індії. Він так добре знає нашу країну і так її любить. Ми вважаємо, що він належить Індії”.

Посол Швейцарії відповів: “Але він жив і живе у Швейцарії набагато довше, ніж у будь-якій іншій країні. Швейцарія є базою, з якої він працює на міжнародному рівні, на всіх континентах, тому ми вважаємо, що він належить Швейцарії”.

Посол України в Берні завершив коротку промову словами: “Богдан Дмитрович — українець і тому насправді він належить Україні”.

До певної міри всі четверо мали рацію. Я народився і виховувався в Україні, підтримував з нею зв’язок протягом кількох десятиліть, перш ніж зміг повернутись, але мої почуття до трьох інших країн сильні й щирі. Ця різнопланова належність ніколи не була проблемою ані для мене, ані для зазначених чотирьох країн.

В Україні ми святкували не лише мої дні народження. У червні 2010 р. наші діти як справжній сюрприз організували святкування 60-річчя нашого шлюбу з Леонідою Петрівною. Це святкування відбувалося в гарному та просторому домі нашого сина Лесика і його дружини Фіони, розташованому поза Києвом у лісі з красивими деревами. Було запрошено рівно 60 гостей. Це був чудовий спосіб завершити серію святкувань. Це одразу нам нагадало момент, коли наші діти-під-

літки організували наше перше справжнє святкування річниці шлюбу — 25-ї, на яку вони запросили рівно 25 гостей. Як і тоді, гості були обрані з людей, які, на думку наших дітей, були нам близькі, з різних місць, професій і різного віку. Серед запрошених були: дуже відома співачка та член парламенту Оксана Білозір, відомий науковець Сергій Комісаренко, який також був послом України, та наш племінник Володя Гаврилишин з мого рідного села. Ми пам'ятаємо цю подію головним чином через те, з якою щирістю та захопленням гості висловлювалися з приводу того, як двоє людей можуть прожити разом шістдесят років, зберігаючи ніжні почуття одне до одного, маючи трьох дітей та сімох онуків і підтримуючи дуже теплі стосунки з ними усіма. Це, як вони наголосили, доволі рідкісне явище в сучасному світі.

### *Вибори 1999 року*

Кучма оголосив, що він буде балотуватися на другий термін. До цього моменту в Україні вже виникла велика кількість політичних партій і доволі багато кандидатів у президенти. Четверо найсильніших кандидатів-опонентів намагалися домовитись, хто з них має найкращі шанси, при цьому решта надали б йому свою підтримку. Їм не вдалося дійти згоди, і Кучма доволі легко переміг на виборах. Десь за два місяці до них я був на зустрічі з Кучмою і сказав йому: “Леоніде Даниловичу, вам варто почистити свою стайню перед виборами”. На мій подив, він не образився і сказав: “Я не зможу цього зробити до виборів (я зрозумів — тому що люди в його “стайні” були головними фінансовими спонсорами його кампанії). Але я зроблю це після них”. Я сказав: “Для цього вам буде потрібна справжня воля та здатність так вчинити. І я побачу, чи вам це вдасться”. З цього видно, які взаємини склалися в мене з паном Кучмою. Я міг прийти до нього на зустріч без попередження, просто зателефонувавши до його офісу, і якщо він був на місці, ми говорили по телефону або домовлялись про зустріч у цей же або в наступний день. Я міг йому казати все, що думаю, навіть не дуже добираючи слова. Він знав, що це робиться не для того, щоб по критикувати чи нашкодити йому, а для того, щоб йому допомогти.

Ще один приклад того, про що вже йшлося: плівки, записані в кабінеті Кучми, які згодом зазнали гнівної критики, недвозначно натякали, що вбивство журналіста Гонгадзе було організоване за наказом Кучми. Дещо пізніше я прийшов до його офісу і сказав: “Або ваші служби безпеки настільки некомпетентні, що вбили людину таким чи-

ном, щоб його голову та тіло було так легко знайти, або вони не дуже вам віддані”. У моїх коментарях містилася підозра, що він таки віддав цей наказ. Знову ж таки без образи він відповів: “Богдане Дмитровичу, ці речі так не робляться. Не розмовляють із групою генералів там, де це можна записати на прихований диктофон. Відводять одну людину в куточок і тихенько віддають наказ, а він знайде спосіб належним чином його виконати”. З мого спілкування з Кучмою було мало користі. Він не тільки не почистив “стайню”, а й допоміг олігархії консолідуватись і посилити свою роль у владі.

## **Радник трьох прем'єр-міністрів**

*Віктор Андрійович Ющенко*

Економічний спад тривав. У грудні 1999 р. Кучмі вдалося переконати Віктора Андрійовича Ющенка стати прем'єр-міністром. Для цього знадобилася певна наполегливість. Ющенко був гарним головою Національного банку, добре керував фінансовою політикою, мав добру репутацію в Україні та був визнаний на міжнародному рівні як один із найкращих керівників центральних банків у світі. Проте його не дуже приваблювала перспектива переходу в політику. Я дуже добре знав Віктора Андрійовича з 1993 р., доволі часто з ним зустрічався, він був членом наглядової ради МІМ–Київ. Тому цілком природно, що він запросив мене стати його позаштатним радником, і я з превеликим задоволенням прийняв його пропозицію. Я здивував Ющенка та персонал МІМ–Київ, написавши йому листа як голова наглядової ради з проханням піти з ради, тому що прем'єр-міністр не повинен бути членом ради жодної організації, щоб його не могли звинуватити у конфлікті інтересів.

Юлія Тимошенко була призначена заступником прем'єр-міністра й відігравала ключову роль у вирішенні економічних питань, особливо в енергетичному секторі. Добре знаючи цей сектор, вона змусила виробничі та дистрибуторські компанії змінити бартерні угоди на грошові трансакції. Коли ті розраховувались одна з одною бартером, вони не декларували жодних прибутків і, відповідно, не сплачували жодних податків. Коли компанії перейшли на грошові трансакції, вони стали декларувати прибутки й платити значні податки, які були таким необхідним доходом для державного бюджету. Заборгованості з зарплати та

пенсій були швидко виплачені, що збільшило попит на товари, й завдяки існуванню додаткових виробничих потужностей почалося дуже швидке зростання економіки без значної інфляції, що викликало вражаюче зростання ВВП — до 9 % у 2000 році, яке тривало високими темпами протягом якогось часу після того, як Ющенко на вимогу Кучми пішов у відставку.

Ющенко і Тимошенко дуже добре працювали разом. Кілька разів під час мого перебування у кабінеті Ющенка заходила Юлія Тимошенко і казала: “Вікторе Андрійовичу, нам треба прийняти ось таке рішення сьогодні до 5 години. Ходімо до мене в кабінет і поговоримо кілька хвилин”. Ющенко займався загальною політикою, був м’якший, а Тимошенко після консультацій з Ющенком приймала сміливі рішення і з її характером та енергією робила все для того, щоб ці рішення було втілено в життя.

Хоча працювати з Ющенком було приємно й плідно, були дві сфери, в яких він був не на висоті. Пунктуальність не була однією з його чеснот. Одного разу в суботу він попросив мене прийти до нього в кабінет о 12 годині дня. Я чекав у приймальні, голова його канцелярії підходив до мене кожні 15 хвилин і казав, що у прем’єр-міністра все ще триває зустріч з делегацією МВФ. Та зустріч закінчилася лише о 13.15, одразу після неї Ющенко дав імпровізовану прес-конференцію. Нарешті о 13.50 він запросив мене до свого кабінету. Коли ми почали розмову, зайшла пані Тимошенко й попросила його піти до її кабінету. О 14.30 ми нарешті сіли, перекусили, випили чаю і мали спокійну та продуктивну розмову.

Іншим слабким пунктом було те, що він добирав недостатньо компетентних фахівців до своїх служб та до Кабінету міністрів. Це проявилось протягом кількох наших спільних подорожей до Сполучених Штатів та Європейського Союзу. Коли у Вашингтоні у нас була зустріч з групою конгресменів, Ющенко запевнив їх, що Україна стане членом СОТ<sup>29</sup> до кінця 2000 року. Було б недоречно виправляти його у ході зустрічі, таколи ми йшли на іншу зустріч з так само важливою групою, один з його постійних радників або міністрів повинен був сказати йому, що членство в СОТ буде досягнуте не раніше, ніж через кілька років. Я не вважав, що саме мені слід сказати йому про це. Протягом наступної зустрічі він повторив те саме. Ба навіть гірше — коли за два тижні потому ми поїхали до Брюсселя, де я познайомив його з Романо Проді,

---

<sup>29</sup> Світова організація торгівлі.

який на той час був президентом Європейської комісії (ЄК), і між двома політиками, здалося, зав'язалися доволі приязні відносини, Ющенко знову повторив, що Україна стане членом СОТ<sup>29</sup> до кінця року. Це підірвало довіру Проди до Ющенка, про якого в усьому іншому склалася дуже гарна думка.

Ющенко не тільки змусив економіку рухатись, він був справжнім демократом, прихильником ЄС та співпраці з НАТО. Загалом його діяльність на посаді прем'єр-міністра може бути оцінена як дуже добра. Однак не всі його рішення були до вподоби олігархам. По-друге, він ставав занадто популярним, а тому — можливим конкурентом Кучми. Нарешті, Медведчук, новий голова адміністрації президента, почав серйозно впливати на рішення Кучми. Тому наприкінці травня 2001 р. президент, на здивування народу, попросив Ющенка піти у відставку з посади прем'єр-міністра.

### *Анатолій Кирилович Кінах*

Одразу після відставки Ющенка, на пропозицію Кучми, Верховна Рада призначила Анатолія Кінаха на посаду прем'єр-міністра. Кінах не мав такої харизми як Ющенко, однак добре розумів економічні проблеми, бо в минулому обіймав посаду президента Асоціації промисловців та підприємців (АПП). Коли А. Кінах вийшов із зали засідань Верховної Ради, він одразу ж запитав у мене, чи можу я стати його радником. Я відповів, що, зважаючи на те, що був радником Ющенка і зберігаю певну лояльність до нього, я маю спочатку порадитися з ним, чи ставати радником його наступника. Я подзвонив Ющенку, який відреагував так: “Вам не тільки слід, ви повинні прийняти пропозицію Кінаха стати його радником. Це буде корисно для України”. Я одразу подзвонив Кінаху й сказав, що з радістю стану його радником за умови, що він буде розмовляти українською під час публічних виступів, найперше як прем'єр-міністр. Він погодився. Зі своїх попередніх зустрічей з ним я знав, що він володіє українською, але на публіці говорив лише російською.

Я знав Кінаха й до цього. Генеральний секретар Міжнародної торговельної палати (МТП), розташованої у Парижі, Марія Каттаві запросила мене приїхати до Парижа на один день, де мені розказали, що і як робить МТП й особливо про її роль міжнародного арбітражного суду в торгових питаннях. Вона зажадала, щоб я розворушив українського представника МТП, тому що АПП була дуже пасивна, не направляла делегатів на конференції МТП, не користувався послугами організації,

особливо її арбітражним судом. Перед поверненням до Києва я відвідав українське посольство в Парижі, де мені вдалося знайти дипломата посольства, на якого було покладено обов'язки контактної особи між МТП й Україною, який, на глибокий жаль, ніколи навіть не відвідував МТП, тому що думав, що вся їхня робота ведеться французькою, а він володів лише англійською. Насправді офіційною мовою організації була англійська, незважаючи на те, що штаб-квартира розташовувалась у Парижі. Це приклад неефективності деяких наших дипломатів. Я зустрівся з Кінахом у Києві, зробивши зауваження про неактивну участь у МТП, але також висловивши пропозицію, що необхідно знайти українського суддю чи юриста з добрим знанням англійської мови, який би став членом Арбітражного суду МТП. Я міг посприяти цьому, бо на той час головував у суді швейцарець, професор права і мій дуже добрий друг.

Працювати з Кінахом було легко. Я подорожував з ним до США та Брюсселя. Він був добре підготовлений та ефективно використовував ресурси членів делегації. Під час офіційного візиту до США ми зупинилися в Нью-Йорку, де мали зустріч з представниками Єврейського конгресу, були прийняті Стівом Форбсом, власником відомих журналів, відвідали службу в Українській греко-католицькій церкві пам'яті людей, які загинули 11 вересня під час атак на хмарочоси-близнюки, а потім поїхали у Вашингтон для зустрічей з урядом, Світовим банком, МВФ. Кінах попросив мене піти окремо на зустріч з Американською комісією з культурної спадщини замість заступника міністра культури України, який також був у складі делегації. Вони обоє подумали, що я зможу краще впоратися із завданням співпраці з комісією. На мій подив, виявилось, що голова комісії призначається президентом США, який також мав схвалювати кандидатури членів комісії. Таким чином, у комісії були дуже значні повноваження. Голова й усі члени комісії були євреї, її метою насправді було одержати деякі культурні пам'ятки та власність, що належали євреям до заснування Радянського Союзу й були націоналізовані.

Основним питанням обговорення з комісією було те, чи можна повернути колишнє єврейське кладовище у Рівному. Воно було розташоване на краю міста, але з його розвитком стало ближче до центру. Це був значний об'єкт власності, повернення якого з культурних та фінансових причин стало дуже важливим, але місту й усьому регіону було непросто від нього відмовитись. Я слухав комісію зі співчуттям, зауважуючи, що у нас в Україні є схожі проблеми з поверненням деяких ключових артефактів трипільської культури, вивезених з України і виставлених в Ермітажі у Ленін-



граді (Санкт-Петербурзі). Ми гарно поговорили, але я знав, що не зможу вирішити цю проблему. Протягом кількох років я отримував листи від комісії, що приязно ставилася до мене і нагадувала, як я можу найкращим чином вплинути на це складене питання з кладовищем.

За Кінахом не стояла жодна сильна партія, він не мав підтримки парламенту чи президента й був змушений піти у відставку в листопаді 2002 р.

### *Віктор Федорович Янукович*

У день відставки Кінаха Віктор Федорович Янукович був призначений прем'єр-міністром. У січні 2003 року він вирішив взяти участь у Світовому економічному форумі в Давосі. За тиждень до початку форуму мені подзвонили з українського представництва в Женеві, а потім і з Міністерства закордонних справ України та попросили про допомогу. У Януковича був запланований сніданок на суботу о 07.30, на який мали прийти бізнесмени, керівники великих компаній, які можуть мати інтерес до інвестицій або інших форм бізнесу в Україні. Зважаючи на імідж, який мав Янукович за межами країни, посадовці, які дзвонили, були стурбовані тим, що не буде багато охочих прийти на сніданок. Вони спитали, чи зможу я зробити так, аби знані бізнесмени все-таки прийшли на цю зустріч. Я розіслав приблизно п'ятнадцять е-мейлів людям, яких добре знав, більшість із них — колишні випускники програм для президентів підприємств у МІМ–Женева. Тієї суботи о 09.30 ранку Віктор Федорович подзвонив мені додому в Женеві. Він почав зі слів: “Я вдячний вам за те, що така кількість визнаних бізнесменів з трьох різних континентів прийшла на зустріч зі мною. Я був глибоко вражений тим, яких вершин досягли ваші колишні випускники”. Янукович продовжив: “Але в мене є проблема. Я знаю вас, але ви не знаєте мене”.

Я відповів, можливо, трохи іронічно: “Я дещо про вас чув”.

Він одразу ж відповів: “Я розкажу вам історію. Розмовляли троє чоловіків, і один сказав: ‘Я знаю того-то’. Двоє інших здивовано та з повагою підняли брови. Другий сказав: ‘А я знаю того-то!’ Двоє інших вигукнули: ‘Вау!’ Тоді третій сказав: ‘А я знаю Брежнєва’. Поки двоє інших, цілком вражені, добирали слова для відповіді, чоловік додав: ‘Проблема в тому, що Брежнєв не знає мене’. Як бачите, у цьому моя проблема, тому що я справді багато про вас знаю, а ви мене не знаєте. 1993 року ви провели одноденний семінар під егідою Світового еконо-

мічного форуму в Києві. Я був серед сімдесяти учасників на тому семінарі, а ви були один на сцені. Я багато чого навчився завдяки семінару, зав'язав деякі корисні знайомства. Для мене це був дуже важливий день. Тому я добре вас запам'ятав”. Янукович продовжив: “Завтра я відлітаю з Цюріха до Києва на своєму літаку й буду дуже вдячний, якщо ви зможете до мене приєднатись. У нас буде дві години під час польоту, протягом яких я хотів би поставити вам ряд запитань і ми могли б добре поговорити наодинці”.

Так збіглося, що я вже мав на той день квиток Женева–Київ, з проміжною зупинкою в Цюріху — якраз вчасно, щоб встигнути на президентський літак. Як він пообіцяв, мене зустріли в аеропорту, провели на літак і запросили до першої кабіни, де зазвичай літають президенти або прем'єр-міністри, і під час подорожі вони можуть запрошувати деяких найвищих членів делегації для розмов або консультацій. Отже, я опинився там разом з Януковичем. Ми пообідали й потім розмовляли без жодних перешкод або перерв до самої посадки в Бориспільському аеропорту. Наприкінці Віктор Федорович запитав у мене, чи бажаю я стати його радником. Я не дав йому чіткої відповіді.

Під час наступної подорожі до Києва у березні 2003 р., я, на свій подив, прочитав у газеті “Урядовий кур'єр”<sup>30</sup>, що рішенням Кабінету міністрів мене призначено позаштатним радником прем'єр-міністра Януковича. Кілька днів по тому, в середу, від представників ЄС я отримав копію документа під назвою “Нова політика сусідства ЄС у контексті ширшої Європи”. Я одразу ж прочитав цей 48-сторінковий документ. Знав, що реакція української дипломатії на нього була негативна. Україна хотіла бути членом ЄС, а не просто добрим сусідом. Янукович повинен був їхати в Брюссель наступного понеділка на саміт між Україною та ЄС, що відбувався кожні півроку. По обіді мені подзвонив Романо Проді, який на той час був президентом Європейської комісії, який вже багато років був моїм добрим другом. Він сказав: “Богдане, ваш новий прем'єр-міністр хоче зустрітись зі мною сам-на-сам під час саміту. З огляду на те, що я про нього чув, я дуже не хотів би такої зустрічі. Наразі я не зреагував на прохання. Що ти думаєш?”

Я відповів: “Романо, Янукович є прем'єр-міністром України, тому вважаю, що тобі варто з ним зустрітись попри те, якої ти про нього думки. Якщо тобі так буде зручніше, я можу приїхати на цю зустріч разом з ним, щоб усе пройшло трохи легше”.

---

<sup>30</sup> Щоденне видання Кабінету міністрів.

Наступного дня мені подзвонив керівник служби протоколу прем'єр-міністра й повідомив, що я увійшов до складу делегації, яка відлітає в Брюссель наступного понеділка. Я зрозумів, що Януковича попередили, що в нього відбудеться приватна зустріч з Проді. Я зателефонував до Віктора Федоровича, щоб сказати, що є документ, на який наша дипломатія відреагувала негативно, але згадана політика містить ряд гарних можливостей для співпраці з ЄС і навіть для отримання деякого фінансування. Я запропонував прийти до нього і обговорити документ, можливості, які він відкриває, та його недоліки. Янукович одразу відреагував і запросив мене до себе на зустріч о третій годині наступного дня. Ми провели годину і сорок п'ять хвилин без жодних телефонів чи інших втручань. Я читав документ рядок за рядком, підкреслюючи як позитивні, так і негативні елементи. Це був цікавий досвід. Янукович уважно слухав, як хороший студент, і поставив лише кілька запитань. Це, між іншим, одна з якостей, які я в ньому поважав. Він усвідомлював, що знає дуже мало про зовнішній світ, але був готовий вчитись і не соромився це показати. Ще мені в ньому подобається таке: коли Янукович був губернатором донецького регіону, він не дозволяв російських інвестицій. Він сам хотів бути керівником, а не слухати накази з Москви, які б почали надходити з великими російськими інвестиціями у Донецьку область, чого, до речі, боялися донецькі олігархи.

Рано в понеділок ми відлетіли до Брюсселя. Коли прийшли до Європейської комісії, Романо Проді вийшов з будівлі привітати нас, спочатку міцно мене обійняв, а потім я представив йому Януковича. Приватна зустріч таки відбулась. Із Романо Проді був його головний політичний радник, а з Януковичем — я і Роман Шпек, посол України в ЄС, який також виступав у ролі перекладача. Янукович почав розмову кількома реченнями, вочевидь почуваячись трохи незручно. Я попередив його заздалегідь, що у якийсь із моментів зможу продовжити розмову. Я так і зробив, говорив з Проді від імені України. Обговорення тривало приблизно 40 хвилин, Проді ставив запитання і робив деякі пропозиції. З усіх тих разів, коли я супроводжував президентів чи прем'єр-міністрів під час офіційних візитів за кордон, це був перший, коли я взяв слово, а прем'єр-міністр відчував полегшення, а не образу. Після Брюсселя я супроводжував Януковича до Цюриха, де відбулася зустріч з великою групою швейцарських бізнесменів, потім він відлетів до Києва, а я повернувся до Женеви.

Місяць або два по тому мені знову подзвонив керівник служби протоколу Януковича, щоб повідомити, що я є в складі делегації, яка

супроводжуватиме прем'єр-міністра під час офіційного візиту до Парижа. Я сказав: “З радістю поїду, якщо там відіграватиму якусь роль”. Я вже бував у Парижі понад 50 разів і не хотів летіти туди, щоб супроводжувати Януковича з однієї зустрічі на іншу, сидіти й слухати. Більше мені не дзвонили, тож до Парижа я не полетів. Мені не дзвонили з офісу прем'єр-міністра й після його повернення. Приблизно через місяць я знову прочитав в “Урядовому кур'єрі”: “Рішенням Кабінету міністрів Богдан Дмитрович Гаврилишин звільнений з посади радника прем'єр-міністра”. Думаю, Янукович був ображений тим, що я не захотів супроводжувати його до Парижа.

Через кілька місяців людина з академічних кіл, яка добре знала Януковича, подзвонила мені й сказала майже пошепки, що Янукович дуже хотів би зі мною побачитись і що ця зустріч буде суворо конфіденційною. Я відповів, що не маю ніяких особливих бажань чи потреб на зустріч з Януковичем і не знаю, чому він бажає бачити мене. Через кілька днів вищезгаданий посередник прийшов до мого офісу і сказав, що Янукович хотів зустрітись зі мною, щоб вибачитись. Через день увечері мене забрав урядовий лімузин і відвіз за Київ до державної резиденції прем'єр-міністра. Янукович швидко перейшов до суті. Він сказав: “Причиною, з якої Кабінет міністрів звільнив вас із посади мого радника, став дзвінок від Кучми (на той час президента), який різко мені наказав: “Позбався Гаврилишина”. Він додав: “Мені шкода, але я просто був змушений це зробити”. Це була моя остання зустріч віч-на-віч з Януковичем. Думаю, що Кучма дзвонив Януковичу на пораду Медведчука, бо сам Кучма ставився до мене дуже позитивно.

## Помаранчева революція

Ситуація в Україні після 2002 р. була не особливо багатообіцяюча. Темп економічного зростання, яке почалось у 2000 р., поступово втрачав силу, і правління Кучми стало жорсткіше. Свобода преси стала обмеженою. Телевізійники отримували таємні вказівки від адміністрації президента щодо тем, які можна було обговорювати, а які ні. Багато журналістів відчували тиск цензури. Серед населення повсюди все більше й більше наростало незадоволення. Додали поганого настрою в суспільстві й загадкове вбивство Г. Гонгадзе, який започаткував інтернет-видання “Українська правда”, і плівки, які нібито були

записані в кабінеті Кучми й вказували на те, що наказ про вбивство Гонгадзе вийшов із цього ж кабінету. Це додало політичного вогню, який і так уже тлів. Гучні демонстрації проводилися під гаслом “Україна без Кучми”. Багатьох демонстрантів було заарештовано, деякі зазнали фізичного знущання. Це викликало ще більший гнів у населення. Четверті вибори президента були заплановані на 31 жовтня 2004 року. Так звані демократичні, патріотичні й прозахідні політичні партії не були об’єднані, й перспективи результатів виборів на користь “демократів” оптимізму не викликали.

Навесні 2004 р. я вирішив спробувати переконати лідерів трьох політичних партій в тому, що вони можуть мати шанси на перемогу в цих виборах, якщо об’єднають свої сили й висунуть тільки одного кандидата. Я зустрічався з Юлією Володимирівною Тимошенко, ми обговорювали таку можливість, і вона пояснювала готовність домовитися з Ющенком — найбільш прийнятним кандидатом, але люди з оточення Ющенка були проти такої коаліції. Тоді я коротко обговорив це питання з Олександром Олександровичем Морозом, лідером Соціалістичної партії України, колишнім головою Верховної Ради. Ми мали аналогічну розмову, в якій я не розголошував змісту моєї розмови з Юлією Тимошенко. Потім поїхав до Віктора Андрійовича і в спілкуванні з’ясував його бачення перешкод, які заважають трьом людям об’єднати свої сили. Усі троє були досить відкриті зі мною, бо знали, що я не мав особистого інтересу в цій справі. Знаючи їхні почуття та погляди, я перейшов до другого туру наших розмов. І тут уже був чіткіший у визначенні перепон, які заважали консолідації їхніх зусиль об’єднатись. Я не був певний, чи переконали мої аргументи тих трьох політичних лідерів.

Коли виборча кампанія була в повному розпалі, напруження в суспільстві стало відчутним. Президент Росії Володимир Путін своїм візитом до Києва, відкритою підтримкою кандидатури Януковича та зверненням на державному телебаченні глядачів — ніби вони були його люди, а не українці, — підлив олії в огонь. Потім у вересні було отруєння Ющенка діоксином, в якому підозрювали російські таємні служби. Політичне напруження зростало ще й тому, що Януковича вважали проросійським кандидатом.

Спершу було 26 кандидатів, але після першого туру виборів 31 жовтня 2004 року лише Ющенко та Янукович, набравши приблизно по 40 % голосів кожен, вийшли у другий тур. І хоча Ющенко отримав трохи більше голосів, ніж Янукович, були серйозні підозри й відкриті обвинувачення щодо великої кількості фальсифікацій у першому турі



Помаранчева революція. Київ, 2004 р.

на користь Януковича. У другому турі Янукович вийшов на перше місце, мабуть-таки, завдяки масовим фальсифікаціям. Це викликало демонстрації на Майдані Незалежності в Києві наступного дня. Вони надзвичайно швидко набирали силу, і люди з більшості регіонів, навіть із сіл за 600 км від Києва, приєднувалися до демонстрантів. Почалася Помаранчева революція.

Була зима. На щастя, група молодих людей приготували намети з матрацами та ковдрами, і кияни щедро відреагували — приносили їжу, теплий одяг, запрошували демонстрантів у свої домівки відпочити. Наш син Лесик, який працював у Києві, винайняв кілька кімнат у готелі поблизу Майдану, в яких демонстранти могли позмінно поспати по 6 годин, їм давали їжу й одяг. Усі наші діти відіграли певну роль у цій революції. Менша дочка Тіна організувала демонстрацію в Женеві перед ООН та була на зв'язку з міністром закордонних справ Швейцарії, яка з Женеві надіслала листа підтримки демонстрантам.

Помаранчева революція, названа так через символічні кольори, була надзвичайною подією, унікальною в історії не лише України, а й в історії світу. Вона була винятково мирною, де не постраждала і не вмерла жодна людина. Це була весела подія, люди співали “Разом нас багато, нас не подолати!” і “Ющенко — Так!” Ющенко виходив на імпровізовану сцену на Майдані, тримаючись за руки з Юлею Тимошенко та Олександром Морозом. Наспівуючи люди висловлювали єдині

вимоги: “Правда і свобода!” Ніхто не кричав, як можна було очікувати: “Ми хочемо роботу і кращу платню!” Справжній характер українського народу вийшов на поверхню. Через свій мирний та веселий перебіг революція стала епіцентром світової уваги.

Пам’ятаю, як я стояв на вулиці поблизу Майдану і бачив, як багато людей плакали. Але плакали від радості. Коли я дивився, як демонстранти прикрашали охоронців і навіть їхню зброю квітами, я відчув, що то була перемога добра над злом і повернення нації до життя. То було майже нереально. Кілька тисяч молодих людей, багато з них — мордovorотів, було привезено поїздами з Донецька, щоб зламати демонстрацію. Вони понапивалися по дорозі й пішли до Майдану з каменюками, готові розпочати бійку. Проте оніміли, коли демонстранти зустріли їх квітами, а не каменюками і лайливими словами. Їх запросили приєднатися до демонстрації. Збентежені, вони розвернулись і повернулися в Донецьк. Міністр оборони Олександр Кузьмук зробив публічну заяву, що армія існує для того, щоб захищати країну, а не воювати зі своїм народом. Багато військових офіцерів та міліціонерів приєдналися до демонстрантів.

Було побоювання, особливо за кордоном, що Помаранчева революція може закінчитися кровопролиттям. Тому Александер Кваснєвський — президент Польщі і Валдас Адамкус — президент Литви, обоє справжні друзі України, приїхали до Києва й запропонували виступити в ролі медіаторів у конфлікті. Мабуть, завдяки їхнім пропозиціям парламент вирішив скасувати результати другого туру. Верховний суд визнав, що фальсифікації мали місце й тому результати другого туру вважаються недійсними. Після переговорів з президентом Кучмою, під час яких Ющенко довелося піти на поступки щодо президентських повноважень, другий тур було переголосовано в кінці грудня і Ющенко вийшов чітким переможцем.

Вплив Помаранчевої революції був великий. Ставлення людей з цілого світу до українців стало дуже позитивним, навіть захопленим. У тенісному клубі, до якого ходив у Женеві, я раптом став героєм лише тому, що був українцем. І здавалось, що не мав значення той факт, що до цього часу я був професором, директором відомого інституту й автором багатьох робіт. Раптом до мене почали ставитись як до когось особливого і такого, що заслуговує поваги.

Україна стала країною сподівань і можливостей, сподівань, що вона стане прикладом демократії, за яким йтимуть інші пострадянські республіки. Можливості для бізнесу та інвестицій виглядали чудовими.

Було відчуття ніби мільярди доларів висіли над Україною в очікуванні на знак і, більш прагматично, — на закон, який би давав чіткі гарантії щодо права власності й вільної торгівлі. Але цього не сталося. І мільярди пішли деінде.

## Гіркий плід перемоги

Перші два тижні після виборів Ющенко як президент добре справлявся зі своїми обов'язками. Він здійснив короткі візити до Москви, Брюсселя і до СЕФ у Давосі. В Брюсселі й Давосі його приймали надзвичайно добре. Він був втіленням нової України. На початку січня відбулася урочиста вечера для кількох сотень осіб, наближених до Ющенка. В якийсь момент він попросив мене написати кілька ключових ідей, які б міг увести в свою доповідь, яку збирався робити у Давосі. Я був щасливий зробити це. І то був наш останній особистий контакт. Через кілька тижнів ситуація стала погіршуватись. Ющенко міг тоді створити міцну коаліцію в уряді й просунути ряд необхідних політичних і економічних реформ. Люди надали йому повноваження робити це й очікували, що так і буде. Він почав коліватись між альянсом з Юлією Тимошенко і, хоч як дивно це може звучати, з Януковичем, чим викликав розчарування. Він став нерішучий, змінюючи свою думку щодо типу коаліції, чим викликав розлючення у потенційних політичних партнерів і втратив їхню довіру. Ніяких чітких дій, ніякого зеленого світла іноземним інвестиціям. Чи сталося це через його отруєння, результатом якого стало виснаження (йому довелося здійснювати щомісяця поїздки до Женеви на лікування у чудового французького дерматолога)? Очевидно, що так, принаймні частково. Для людини зі слабшим здоров'ям таке отруєння могло бути смертельним. Проте був також інший фактор.

Віктора Андрійовича оточила, я грубо назвав би, “банда чотирьох”: четверо важливих людей у президентській адміністрації. Кожен з них мав власні інтереси — і бізнесові, й політичні. Разом вони могли фільтрувати інформацію, яка надходила до президента, а також фільтрувати людей, які б мали доступ до нього, включаючи прибічників Ющенка і навіть його особистих друзів. Я став жертвою цього спеціального “верховного нагляду”. Як колишньому раднику й особистому другові мені завжди легко було зв'язатися з ним. Раніше я просто телефонував до офісу — і



мене з'єднували або принаймні йому передавали повідомлення, що я намагався зв'язатися з ним, і він передзвонював мені. Тепер я мусив телефонувати до офісу Третякова, одного із вищезгаданих людей, і одна з його трьох секретарок повідомляла, що Третяков не може прийняти мій дзвінок і просила залишити повідомлення. Секретарки були надзвичайно ввічливі, але ніхто не передзвонював. В очах “банди чотирьох” я був небажаною особою, бо міг спостерігати й робити зауваження, які б не збігалися з тим, що говорили Ющенку вони.

Унаслідок такої нестачі рішучості й чітких дій іноземні інвестори охололи і серед населення стало поширюватися розчарування. Великі очікування перетворилися на великі розчарування. Щось дуже схоже на весняну квітку, яка зранку розкішно цвіте, а потім під час морозної ночі втрачає свої сили і в'яне.

У травні 2005 р. мені зателефонував ректор Тернопільської академії народного господарства (ТАНГ). Наближалось святкування 80-ї річниці з дня її створення (спочатку — інституту), й він запросив мене приїхати і узяти участь у цій важливій події як президента ТАНГ. Тоді, коли університети мали право мати президентів, мало хто це робив. Роль президента зводилась до сприяння зростанню престижу інституту, головування на засіданнях вченої ради (зібрання професури) та допомоги з міжнародними зв'язками. Ректор сказав, що президент Ющенко буде також, тому що річниця збіглася з 30-річчям його випуску з академії.

Мій графік був досить напружений і єдиною можливістю поїхати до Тернополя було полетіти разом з Ющенком на його літаку. Я зателефонував дружині президента Катерині Ющенко, яка потім розмовляла з особистим помічником Ющенка Вірою Іванівною Ульянченко (що пізніше стала головою Київської облдержадміністрації). Віра Іванівна зателефонувала по 11 годині вечора й повідомила, що мені слід направлятися прямо до президентського літака у Борисполі на 12 годину дня. Катерина Ющенко також потелефонувала й сказала, що я поїду з президентом і ми гарно поспілкуємося на літаку та обміняємося думками. Як тільки я зайшов у друге відділення літака, де, як правило, сидять ключові особи делегації, мене збентеженими поглядами зустріли двоє з “банди чотирьох”, заінтриговані й стурбовані, мабуть тому, що для того, щоб потрапити на цей літак, потрібно було отримати дозвіл Третякова. Я чекав, що після зльоту мене запросять до кабіни президента на розмову, як і обіцяла Катерина Ющенко. Але цього не сталось. Лише деякі люди з третього відділення потрапили до нього, щоб

накласти грим на обличчя, яке все ще було подразнене і потребувало косметичного догляду.

Коли ми приземлились у Тернополі й готові були виходити з літака, Ющенко підкликав мене до себе, поклав руку на плече і ми разом спустилися по трапу. Це мене здивувало, але я зрозумів. Це була “моя” область, я був президентом Академії й усі знали і поважали мене. Таким чином, то був крок піару, щоб показати людям, які там стояли, що ми добрі друзі. Я був і засмучений, і розчарований. З колишнього друга і радника я перетворився на інструмент піару.

Нас тепло зустріли ректор Академії і голова області. Вони обидва супроводили Ющенка й мене до офісу на приватну розмову. Потім нас провели в актову залу — на сцену в президію — разом із людьми з адміністрації президента. Зала була наповнена викладачами, студентами і деякими батьками. Люди навіть стояли у проходах. Атмосфера була піднесена. Ректор керував урочистою церемонією, сказав кілька слів і запросив до слова Ющенка, найвідомішого випускника академії. Ющенко говорив з ентузіазмом, привітав Академію зі значним розвитком, але відчувалась і ностальгія за його студентськими роками. Ющенко народився на північному сході України і лише за кілька років в Академії перетворився на справжнього українського патріота. Потім ректор запросив до слова голову Адміністрації президента. Ця людина не мала нічого спільного із системою освіти України, як і якогось відношення до цієї області. Прийшла черга наступного промовця — теж з оточення Ющенка. Коли запросили мене, я просто відмовився. Це було схоже на маскарад: вихід з президентом із літака, слухання виступів двох людей, які там і не мали бути. Я не хотів, щоб люди з Академії і з області відчували, що я — частина оточення чи Адміністрації президента, тому що на той момент і одне, й інше вже були серйозно дискредитовані.

Після урочистостей відбувся прийом із більшістю колишніх одногрупників Ющенка, впливовими людьми з Академії та області. Атмосфера була гарна і багато з присутніх, здавалося, все ще мали позитивні враження про Ющенка, сподіваючись, що він якимсь чином спрямує Україну на правильний шлях. Президент планував поїхати зі своїми двома приятелями у Карпати, де розташований його спеціальний президентський будинок. Я попрощався ще до того, як прийом закінчився, і один відомий випускник цілу ніч віз мене до Києва, щоб я вчасно встиг на зустріч наступного ранку.

Так, Ющенко був патріотом, який цікавився історією, культурою, фольклором України, йому вдалося відновити кілька важливих істо-

ричних будівель, відновити і перетворити Арсенал<sup>31</sup> на музей, мистецьку виставку, культурний центр. Проте він залишив Україну у “втомленому стані” з іміджем радше неефективної держави, ніж моделі для інших Нових Самостійних Держав, як усі сподівались. Тому не дивно, що на президентських виборах 2010 р. Ющенко вщент програв своєму опоненту по Помаранчевій революції — Вікторові Януковичу.

## **Майбутнє України — нова генерація**

Уже 2005 року я дійшов сумного висновку: більшість людей в Парламенті, Кабінеті міністрів, у головних державних інститутах, включно з президентом, головою парламенту та прем'єр-міністром, не здатні пройти кризу необхідні реформи до процвітання демократії і приєднання до ЄС. Більшість із цих людей були пережитками часів радянської номенклатури, і багато із них, використовуючи свої колишні зв'язки в комуністичній партії чи комсомолі, стали дуже багатими далеко не чесним шляхом. Після першого шоку вони добре влаштувалися в незалежній Україні. Це виявилось досить корисно для їхніх власних справ. Вони на своїх поважних постах діяли у власних інтересах більше, ніж на користь суспільства. Корупція була повальна, можливість працювати з розвиненим західним світом обмежена. Тому я вирішив, що бути радником президентів, голів Верховної Ради чи прем'єр-міністрів — пусте марнування часу, і краще зосередити мою енергію й ресурси, які в мене були, на допомогу появи справжньої політичної еліти з нової генерації, не обтяженої радянською спадщиною.

Я займався цим паралельно з консультуванням основних політичних лідерів в Україні. Я заснував фонд “Відродження” (Fondation Vidrodzenia) в Женеві, Швейцарія, вже в 1992 р. Ми організовували спеціальні семінари для студентів, надавали гранти на навчання за кордоном, організовували обмінні програми. Я також став активним в українському скаутському русі — в Пласті. Знав, що значна частина справжньої еліти в українській діаспорі на різних континентах вийшла з Пласту і пройшла пластове навчання. Вони стали суспільними ліде-

---

<sup>31</sup> Колишній завод боєприпасів. З 1991 р. будівлю зайняли військові. У березні 2005 р. вона була передана Київській державній адміністрації і перетворена на музей.



Король Швеції Густав IV прийняв Богдана Гаврилишина в братство Бадена Пауела світового скаутського руху. Замок Колдінг. Данія, 13 вересня 2003 р.

рами, деякі досягли значних результатів у сфері науки та освіти.

Я був вражений частиною молодого покоління в Україні. Це надзвичайно талановиті люди з гарною освітою. Вони володіють іноземними мовами, побували за кордоном, використовують сучасні підходи та засоби комунікації, належать до студентських мереж чи спільноти випускників, мають відмінний погляд на світ зі здоровою системою цінностей. Багато з них думають про майбутнє України, дехто хоче і навіть прагне зробити щось для цього.

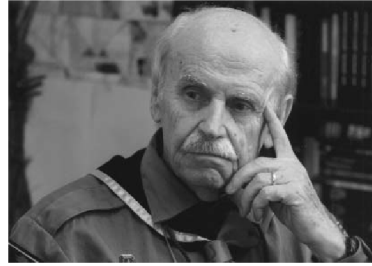
Беручи до уваги зазначене, у грудні 2009 р. в Києві було створено фонд (Благодійний фонд Богдана Гаврилишина), щоб допомогти появи за 8–10 років критичної маси справжньої еліти. Я сподіваюсь, що ці молоді люди займуть ключові посади у політичних та інших інституціях і проведуть країну крізь процес перетворення до того, що я називаю нормальною країною, ознакою якої є:

- повна політична свобода,
- економічний добробут і процвітання населення,
- соціальна справедливість,
- співжиття з природою, тобто життя в природі, а не її експлуатація, виснаження, засмічення.

Фонд було створено у формі цільового капіталу з грошей, покладених на депозит в українських банках, і лише відсотки, зароблені на депозитах, використовуються на підтримку різних проектів, які проводяться майбутньою елітою, на програми, організовані в партнерстві з

різними молодіжними неурядовими громадськими організаціями (НГО). Учасники таких програм мають готувати проекти про тип реформ, чернетки законодавчих актів для трансформації інституцій. Сподіваємось, що учасники будуть продовжувати таку роботу і готувати майбутнє України до того часу, поки значна кількість їх зможе взяти участь у виборах до місцевих і обласних органів влади, а зрештою — до Верховної Ради. Я називаю їх “моральна більшість”.

Потрібно, однак, щоб ці нові люди йшли на вибори командами, а не поодинці. Вони повинні мати погоджені одне з одним плани дій. На державному рівні вже мають бути нові справжні партії (3–4) з чіткими ідеологіями, програмами дій, а не з виборчими гаслами. Це мають бути “критичні маси” кандидатів. В органах влади є й нині деякі молоді люди, в яких були й добрі наміри. Більшість із них пішли туди поодинці, а не як члени команд. Потрапивши в опортуністичне, скорумповане середовище, вони з часом адаптувалися до нього, живуть у тому політич-



В пластовому однострої. Київ, 2011 р.



Із пластунами. 1992 р.



Діалог поколінь



Благодійна вечера на підтримку Пласту. О. Павленко, К. Ющенко, Б. Гаврилишин, Л. Гузар. МІМ-Київ, 16 липня 2007 р.



З Патріархом Філаретом при вході до Палацу “Україна” в день відкриття III Всесвітнього форуму українців. Київ, 18 серпня 2001 р.

ному болоті й діють в особистих або кланових інтересах, а не дбають про добро суспільства.

Місією Фонду є допомога людям з нової генерації навчитись працювати в командах, підготуватись до провідної ролі в суспільстві, мобілізуватися, створити “критичні маси”, активізуватися в політичному і суспільному житті України. Чи це мрія? — Так! Чи, може, це вже й візія? — Думаю, що так. Чи є вже думки, як досягнути згадану мету? — Вже є і вони будуть скристалізовані в праці з майбутньою елітою — не з самопроголошеними лідерами, а з командами заангажованих людей.

Перша подібна ситуація у нас вже була після виборів до Верховної Ради в березні 1990 р. У той час Україна ще була частиною Радянського Союзу. Письменники, митці, колишні політв’язні, вільнодумці мали одну третину місць у Верховній Раді. Будучи ідеалістами, вони, проте, мали ясну візію і мету: незалежна, демократична Україна. Вони були “моральною більшістю” у тому розумінні, що взяли на себе ініціативу, просували закони такі, як Декларація про суверенітет, Акт незалежності. Вони наступали, а комуністи, які були в більшості, відчували, що комунізм зазнав поразки, відступали і погоджувались на те, що пропонувала “моральна більшість”.



На зустрічі з Любомиром Гузаром. Київ, червень 2011 р.

На превелике щастя, у нас є і духовна “моральна більшість”: Блаженніший Любомир Гузар, який відіграв таку значну роль у відбудові Української греко-католицької церкви та є великим моральним авторитетом для цілої України, і патріарх Філарет, який з великою рішучістю та відвагою зумів зберегти частину української православної церкви українською.

## Роздуми

### *Деякі уроки життя*

Кожен вчиться по-різному і кожному з нас потрібно робити це протягом усього життя. Існують навчальні заклади — від дитячих садків до докторантури, але дуже важливо вчитись у життя, а не тільки від учителів та з книжок. Ми можемо навчитися з того, що бачимо, нюхаємо, торкаємось, смакуємо, з того, де перебуваємо, хоч який би був наш досвід і з ким би ми спілкувались: з батьками, друзями, дітьми, цікавими особистостями, з якими зустрічаємося в нашій рідній країні та, якщо це можливо, в інших країнах. Ми повинні фільтрувати



наші спостереження, досвід, “перетравлювати” їх і зберігати позитивні речі. Ми можемо будувати лише базуючись на позитивних речах. Кожен з нас має сильні й слабкі сторони, певні здібності. Найкраще зосередитись на своїх сильних якостях і опиратись на них, а не витратити енергію на спроби усунути всі свої недоліки й слабкі сторони. З успіхами та з часом, слабкі сторони можуть зникнути або принаймні відійти на задній план і не заважатимуть нам ставати кращими, вартіснішими, більш амбітними.

Слухати — важливіше, ніж говорити. Коли говориш, то чуєш те, що вже знаєш. Коли слухаєш, то можеш почути щось нове. Говорити, однак, важливо для того, щоб перевірити свої ідеї, висловити почування й іноді спонукати людей змінювати себе і робити щось корисне. Коли вчишся, найважливіше засвоїти хоча б дві різні галузі. Вузькі спеціалісти необхідні, але люди, які усвідомлюють межі якої-небудь діяльності, які можуть подивитись на ситуацію, проблему, виклики з двох, а ще краще — з кількох сторін знання, багато мудріші й можуть приймати кращі рішення. Наприклад, вузькоспеціалізовані економісти спричинили шкоду для людства, звузивши мірило всього прогресу до зростання ВВП, який нечасто поліпшує життя населення, зводить вартість всього до грошей. Криза “дарвінівського” капіталізму — це результат звуженого мислення.

Нам треба мріяти, а опісля зосереджувати енергію на конкретних ділянках і діях. Необхідно ризикувати і припускатися помилок, але вчитись на них і тоді розпочинати новий виток із мріями.

Потрібно бачити в людях добре і демонструвати це щирою вірою в них. У кожного з нас є добро і зло, але своїм ставленням до людей ми можемо допомогти доброті переважати в них. Тоді люди виправдають нашу довіру, ту думку, яку ми маємо про них. Звичайно, будуть і розчарування, але так можна досягти більшого в житті, й люди допоможуть виконати завдання, реалізувати мету, особливо коли вона корисна і важлива. Довіряйте людям і, добре думаючи про них, ви самостверджуватиметесь. Дайте людям розуміти, що вони мають можливість і право шукати свої шляхи у співпраці з вами. Допомогти реалізовувати рішення — це важливо, але значно важливіше — навчити людей вирішувати самостійно, як виконувати поставлене перед ними завдання. Вони будуть більш зацікавлені, творчі, віддані.

Не існує багато абсолютних істин навіть у природничих науках. Ми маємо бути відкриті, щоб переосмислити деякі свої знання чи переконання, не судити інших за нашими власними стандартами. Варто

ставити себе на місце інших людей, особливо коли вони з інших країн, цивілізацій. Треба намагатися зрозуміти, чому вони вірять у те, в що вірять, і діють так, як діють. Треба вивчати релігійну, філософську, політичну та соціальну спадщину інших, яка визначає поведінку етнічних груп, націй і цивілізацій.

Працюючи в науці, в бізнесі, політиці, соціальній сфері, ми повинні обирати ті види діяльності, в яких наші знання, досвід, особисте ставлення поєднуються і дають значний ефект у створенні нового й корисного. Це дозволить нам зробити прорив, який залишить помітний слід у людей, в організаціях, у країні й, може, навіть (а чому б і не попрямувати?..) у світі.

### *Мистецтво життя*

Просування у нашому особистістному розвитку йде від знання до розуміння і врешті до мудрості. І саме завдяки мудрості ми можемо розвиватися, вчитись мистецтва життя. Ключовими елементами цього мистецтва є здатність суміщати те, що ми хочемо, з тим, що можемо, роботу й сім'ю, раціональне й емоційне в нас, особисті досягнення і вплив на життя людей поряд з нами з метою зробити його кращим, повнішим і щасливішим. Мистецтво життя — це пошук гармонії, уникання конфліктів — внутрішніх та з іншими.

Вчитися, мріяти, діяти. З ентузіазмом, оптимізмом, захопленням.

## РЕЛІКТОВИЙ ПЕРСПЕКТИВНИЙ УКРАЇНЕЦЬ, АБО СІМ УРОКІВ ВІД БОГДАНА ГАВРИЛИШИНА

*Пригадую, не так давно на каналі “Культура” мені трапився короткий документальний фільм про Богдана Гаврилишина. Камера супроводжувала його до рідного села Коропець, що в Тернопільській області. Не можна було не помітити, з якою повагою і водночас теплотою, ністетом, але без штучного пафосу Богдан Дмитрович згадував про батьків та своє життя тут, на малій батьківщині. Тернопільщина початку минулого століття проступала з його розповіді у виразних деталях і штрихах. Один із них врізався в мою пам'ять: в отчому домі, розповідав Богдан Гаврилишин, було тільки дві книги — Біблія й “Кобзар” Шевченка.*

*Відтак Великі книги задали високу планку. Це перший урок, важливий для молоді сьогоденішнього світу.*

*Велика книга духовно зосередженому читачеві може дати значно більше, ніж безсистемне та невпорядковане поглинання терабайтів глобалізованого інформаційного простору. Але сприйняття та засвоєння таких текстів було б неможливе без благодатного етичного ґрунту, розумової чутливості, цінностей, привнесених у світ Богдана Дмитровича вже в ранньому віці. Зі спогадів відомо, що його батькові доводилося бувати у світах, бачити, як живуть люди там.*

*Другий ключовий урок: правильні пропорції світу.*

*Переконана: це тоді сформувався широкий горизонт майбутнього члена Римського клубу.*

*Живій душі, що прагне росту, важливо знати, що у світі є велика мрія. Потрібно щодня ставати на крок ближчим до неї. Думаю, вже на ранньому етапі Богдан Гаврилишин роз-*

винув у собі той колосальний, але вибірковий, інтелектуальний апетит, який упродовж життя дозволяє йому нанизувати цінні знання на вже сформовану ціннісну систему.

Потім на його життєвому шляху зустрінуться справжні велетні. Назву лише двох. Митрополит Андрей Шептицький, благословення якого Богдан Дмитрович досі згадує зі вдячністю. А ще Отто фон Габсбург.

І це урок третій: роль особистості в житті іншої особистості.

Для мене, редакції “Дня” і наших читачів важливо, що саме Богдан Дмитрович написав спеціально для газети свій спогад про неймовірну особистість, справжнього нереалізованого Короля, який відійшов у кращий світ у липні цього року (див. статтю “Спогад про Отто фон Габсбурга” у “Дні” № 119 від 12 липня 2011 року). Великий українець написав про великого австрійця і доброго друга нашого народу. Як все ж таки важливо, щоб українці, які все ще мають чимало привнесених комплексів, змогли оцінити розкіш мислити в унісон із неординарними особистостями.

Свою знамениту книгу “До ефективних суспільств: Дороговкази в майбутнє” видатний вчений написав 1979 року англійською мовою. Після цього книга з’являється у перекладі німецькою, французькою, іспанською, японською, корейською, а згодом польською мовами. Україна на той час перебувала в “консервній банці” Радянського Союзу, щільно закритій та ізольованій від надзвичайно цінних знань. На видання своєї книги рідною мовою, як зазначав автор, довелося чекати до 1990 року. Часу великих змін.

Урок четвертий: як виглядає дієвий патріотизм.

Як тільки з’явилася перша можливість, Богдан Дмитрович приніс в інтелектуально збіднений український простір найцінніше з того, що надбав, — сучасні знання — Світову Проблематику.

Наше знайомство з Богданом Гаврилишиним також відбулося в ореолі освіти. З виходом першої книги із “Бібліотеки “Україна Incognita” я запланувала маршрут № 1 університетами країни. Уже після першої зустрічі керівництво Ніжинського педагогічного звернулося до мене з проханням продовжити інтелектуальне спілкування зі

студентами. Я замислилася: знайомство з ким може бути найбільш переконливим, хто втілює розуміння широкого світу й водночас має концентрований заряд українськості? Відразу подумала про Богдана Гаврилишина. І зателефонувала. Хоча на той час (а це був 2002 рік) ми заледве були знайомі, він із легкістю погодився на спільну подорож до Ніжинна. Для когось це місто, можливо, — просто районний центр Чернігівської області, але для Богдана Гаврилишина Ніжинський університет — Альма-матер Гоголя! Це й продиктувало формат його спілкування зі студентами, яке особисто для мене відкрило надзвичайну людську щедрість та колосальний потенціал педагога в широкому смислі цього слова.

Урок п'ятий: могутня особистість, як правило, проста, очищена від суєти та марнославства.

Час від часу Богдан Дмитрович просто телефонує мені зі словами підтримки. Він дуже схвально відгукнувся про ідею Острозького клубу вільного інтелектуального спілкування молоді. І захотів знайти час особисто поспілкуватися з його членами. Саме він підтримав видання “Екстракту +200” — 11-ї книги з нашої газетної бібліотеки. А дізнавшись про роботу Літньої школи журналістики “Дня” цього року, Богдан Дмитрович відразу заявив про намір зустрітися зі студентами. Особисте знайомство стало для студентів, можливо, такого ж масштабу подією, як для Богдана Гаврилишина зустріч із його великими наставниками.

Урок шостий висловлений самим Богданом Гаврилишином: “Віддавати щось — приносить значно більше задоволення, аніж споживати самому”.

У цьому звучить реліктовий перспективний українець.

Чимало наших співвітчизників різних хвиль еміграції, вписавшись у Західний світ, здобули пристойний рівень життя, але не так багато стали всесвітньо відомими публічними інтелектуалами, не забуваючи при цьому, що вони — українці. Із вдячністю можемо згадати Івана Лисяка-Рудницького, Євгена Маланюка, Уласа Самчука, Романа Шпорлюка...

Богдан Гаврилишин поїхав з України ще 1943 року. За цей час пройшов шлях від табору для переміщених осіб

*до визнання у світових колах, викладання в 70 країнах та консультування світових компаній. Він живе переважно за кордоном, але завжди залишається українцем. Знає багато мов, але його українська — природна й милозвучна.*

*Урок сьомий — визначальний, він звучить майже як національна ідея: ідентичність і модернізація.*

*Коли йдеш, українцю, у великий світ, не обов'язково ставати німцем, росіянином чи американцем.*

*Приклад Богдана Гаврилишина для української молоді можна сформулювати так: не бійтеся самотійно мислити і відважно мріяти.*

Лариса ІВШИНА,  
головний редактор газети "День"

Документально-художнє видання

Серія  
“Українці у світовій цивілізації”

ГАВРИЛИШИН  
Богдан Дмитрович

## **ЗАЛИШАЮСЬ УКРАЇНЦЕМ**

Літературний редактор *С. В. Цушко*  
Художнє оформлення *Л. В. Міщук*  
Технічний редактор *Т. М. Мацапура*  
Комп'ютерна верстка *О. Є. Кочубей*  
Коректор *А. М. Зубар*

Підписано до друку \_\_\_\_\_2011 р.  
Формат 70x100<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнітура “Таймс”. Друк офсетний. Папір крейдований.  
Ум. друк. арк. \_\_\_\_\_. Обл.-вид. арк. \_\_\_\_\_. Наклад 5000 пр. Зам. 11-27.

Університетське видавництво ПУЛЬСАРИ.  
Адреса видавництва та друкарні:  
04071, Київ-71, вул. Межигірська 7/16 д.  
Тел. (044) 425-12-75, 425-04-96.  
E-mail: [mail@pulsary.com.ua](mailto:mail@pulsary.com.ua)      <http://www.pulsary.com.ua>

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції, серія ДК № 585 від 05.09.2001 р.

Виготовлено  
ТОВ “Новий друк”  
02660, Київ-60, вул. Магнітогорська, 1

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції, серія ДК № 3276 від 10.09.2008 р.

**Гаврилишин Б. Д.**

Г12 Залишаюсь українцем: спогади / Богдан Гаврилишин.— К. : Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2011.— 288 с.: іл.— (Серія “Українці у світовій цивілізації”).

ISBN 966-7671-96-8 (серія)

ISBN 978-966-2171-98-3

Професор Богдан Гаврилишин — один із відомих у світі вчених, радників і консультантів з питань управління та міжнародних відносин. До його думки дослухалися політики й економісти багатьох країн. Він змінив кілька професій, набувши багатого практичного досвіду з функціонування різноманітних організацій, а також з аналізу ефективності суспільств. Серед найяскравіших прогнозів розвитку різних націй-держав — його передбачення про розпад СРСР більш ніж за 10 років до події.

У цій книжці Богдан Гаврилишин розповідає про свій цікавий і надзвичайно насичений життєвий шлях, перед читачем постають впливові особистості й важливі події, активним учасником яких був автор.

**ББК 65г+66г**

ISBN 978-966-2171-98-3



9 789662 171983