

ВІДПОВІДЬ НА ЗАПИТАННЯ  
«ЩО ДАЛІ?»

**CREATIVE**

СТВОРЮЙТЕ МОЖЛИВОСТІ

**PERSONAL**

ЗРОСТАЙТЕ ЯК ОСОБИСТІСТЬ

**BRANDING**

ВИРІЗНЯЙТЕСЬ

ЮРГЕН САЛЕНБАХЕР

ВИДАННЯ  
ФАБУЛА  
#PRO

## ПЕРЕДМОВА: ЯК ДІСТАТИ ЗАДОВОЛЕННЯ ВІД ЦІЄЇ КНИЖКИ

Ми живемо у стані *безперервних змін*. Галузі, ринки, компанії, конкуренти та споживачі змінюються. Одні країни розквітають, інші — занепадають. Те саме стосується компаній та брендів. Так завжди відбувалося в історії — однак упродовж останніх двадцяти років, відтоді як Інтернет увійшов у наше життя та зменшив відстані, часові проміжки та витрати, швидкість цих змін просто-таки жахає.

Які ж наслідки це все має для окремої особи? Що ж... Ми живемо у стані тотальної конкуренції, де право на помилку стає дедалі меншим. Живемо у складному професійному середовищі, що постійно змінюється. Це видається парадоксальним, однак тепер, коли ми маємо значно більший вибір, аніж будь-коли до цього, люди видаються мені не надто щасливішими. Натомість моїм очам відкривається *колективне відчуття незахищеності*. Багатьох моїх знайомих, людей різного віку й статі, людей із різними рівнями освіти та досвіду, було звільнено чи поставлено перед вимогою працювати понаднормово, аби підтримувати власні стандарти життя. Студенти дедалі частіше здобувають дві вищі освіти, сподіваючись, що так забезпечать собі успіх у майбутньому. Усе й усі перебувають у *стані невизначеності*, у дивному стані переходу з минулого у майбутнє. Це явище я назвав поколінням невизначеності. Усіх цікавить те саме питання: «Що мені робити далі?»

Я хочу поділитися з вами власною стратегією відповіді на це запитання, а саме стратегією **Креативного Особистого Брендингу**. Вона має чотири ключові елементи: сутність, стиль, упевненість та грацію. Мета цієї стратегії — виробити у вас *творчі лідерські якості*, а також допомогти вам визначити, *куди рухатися*, як туди дістатися і з *ким*.

У цій книжці наведено методику, яку я розробляю вже десять років.

1. Усвідомлення важливості творчості та *творчого мислення* з метою визначати та створювати можливості, зосередження на нових способах мислення, що вирізнялися б екологічною, фінансовою та соціальною самодостатністю.

2. Розуміння важливості того, що ви можете запропонувати світові, *вашої функції*, вашого досвіду та ваших захоплень, єдності ваших перспектив та покликання, а також ваших цінностей.
3. Розуміння важливості *методу брендингу та позиціонування* з метою вирізняти себе та передавати інформацію про себе як онлайн, так і в реальному житті в епоху глобального зв'язку та онлайн-репутації.

### **І що ви отримаєте в результаті?**

*Яскраву та захопливу перспективу на майбутнє.* Адже чого ще можна чекати? Утім, не сподівайтесь, що ця книжка розв'яже усі ваші проблеми. Її мета полягає в тому, щоб мотивувати вас та надихнути, дати стимул вашому творчому мисленню — для того щоб виробити у вас відчуття певного напрямку, розробити вашу брендову стратегію та налагодити зв'язки у соціумі, що пасуватимуть вашій неповторній особистості. Натхненні ідеї для недовгої мандрівки з дуже тривалим впливом...

Кілька останніх коментарів стосовно того, як дістати від цієї книжки задоволення. У ній наведено деякі приклади змін, які мені довелося бачити, та мої власні висновки, яких я доходив упродовж останніх двадцяти років, працюючи дизайнером, директором зі стратегічного розвитку, а також викладачем та тренером. Ви можете просто читати цю книжку — однак, якщо ви хочете використати її потенціал на повну, я наполегливо раджу відповідати на всі запитання та виконувати всі завдання наприкінці кожної секції. Вони дадуть вам певну опорну точку, а також структурований підхід до розробки стратегії власного майбутнього в умовах творчої економіки, до того ж допоможуть відповісти на запитання: «Що далі?»

У вступному розділі ми розмірковуватимемо над змінами, що відбулися у недалекому минулому, та оцінюватимемо важливі тенденції на найближче майбутнє. У другому розділі ми розглянемо способи переосмислення ваших робочих можливостей. Третій розділ — той, що стосується творчості,— дасть вам можливість дізнатися, як визначити та обдумувати ідеї, і особливо вашу найкращу бізнес-ідею. У четвертому розділі, що стосується особистості, ви знайдете методи та завдання, що допоможуть вам розкрити свій потенціал та визначити свої перспективи, своє покликання, а також свої цілі та завдання в житті — і це все не виходячи за межі власних цінностей. У п'ятому розділі, у якому порушено тему брендингу, ви знайдете структурований підхід до розробки власної візуальної ідентичності як онлайн, так і поза Мережею і, звісно ж, вказівки щодо того, де і як її застосовувати. Далі надано маніфест творчого особистого брендингу, кілька додаткових

ідей у розділі «Нотатки» та короткий перелік книжок, які я найбільше рекомендую.

Тож понад усе я бажаю вам *приємного читання!*

# ПОДОРОЖ ВІД НЕПЕВНОСТІ ДО НОВИХ ПЕРСПЕКТИВ

Мета Креативного Особистого Брендінгу — виробити у вас творчі лідерські якості, а також допомогти вам визначити, куди рухатися, як туди дістатися і з ким.

01  
**ДУМАЙТЕ!**

## Що, в біса, відбувається?

Сила змін: швидкісне життя

WWW: Кубок світу...

WWW: ...«Стіна»

WWW: ...І Мережа<sup>1</sup>

<sup>1</sup> В оригіналі назви всіх трьох підрозділів починаються із літери W, формуючи аббревіатуру «www»: the World Cup, “The Wall” and the Web.

Глобальний зв’язок: трамплін

Завдання № 1

Що далі?

Визначте три актуальні тенденції свого ринку

## ЩО, В БІСА, ВІДБУВАЄТЬСЯ?

Більшість із нас негативно ставляться до змін. Чому? Тому що зміни змушують нас напружуватись та виходити за межі свого уявлення про *зону комфорту*. Дуже часто зміни спричиняють непевність. Мало хто помічає за ними можливості. Натомість значна кількість людей перебуває у паралізованому, дезорієнтованому чи принаймні приголомшеному стані через брак стабільності та надмір можливих

альтернатив. Сучасне життя схоже на гіпермаркет, на полицях якого виставлено в середньому сімдесят тисяч продуктів.<sup>1</sup> Ви заходите, щоб купити яблуко, але врешті-решт купуєте банан. Хто знає — чому?

## СУЧАСНЕ ЖИТТЯ СХОЖЕ НА ГІПЕРМАРКЕТ.



---

*Ви заходите, щоб купити яблуко, але врешті-решт купуєте банан. Хто знає — чому?*

Безперечно, реакція на зміни багато в чому залежить від вашого положення в житті. Ви можете бути студентом, безробітним, підприємцем, фрілансером, керівником у компанії. Але хоч там як, дедалі більші зобов'язання, які ви берете на себе, як-от сім'я, діти, іпотека, підлегли, створюють враження, що змінити щось цілковито

неможливо. Адже під кінець кожного дня ви відчуваєте виснаженістю. У багатьох випадках такі зобов'язання стають головною причиною того, що люди рік у рік миряться з тією самою ситуацією, із тією самою роботою на ту саму компанію. Це триває, доки одного дня середовище дає нам імпульс, змушуючи змінитися. І лише Богові відомо, на краще чи на гірше.

«Світ змінюється, і ми мусимо змінюватися разом із ним». У цих словах, які виголосив 20 січня 2009 року Барак Обама, не було нічого нового. Новим було лише його ставлення до змін: **«Так, ми можемо»**.

Взявши це за основу, поміркуймо: чи не краще нам самим бути готовими до змін та ініціювати їх прийняття у нашому житті замість дозволити іншим змінювати себе? Чи не варто все-таки поставитися до змін позитивно? Звернути увагу не тільки на можливі загрози, а й на прекрасні можливості, які вони відкривають? Особисто я не люблю, коли інші люди ухвалюють рішення щодо мого життя замість мене. Я вважаю за потрібне ухвалювати їх сам, хоч які хороші чи погані будуть наслідки. Так я щонайменше не звинувачуватиму ні в чому інших. А це економить чимало часу й енергії, які я зі значно більшим задоволенням витрачу на те, щоб написати щось на прекрасному чистому аркуші **свого майбутнього**.

## **СИЛА ЗМІН: ШВИДКІСНЕ ЖИТТЯ**

Що, в біса, відбувається? Саме таким було перше запитання, яке я поставив собі, розпочинаючи роботу над цією книжкою, — у світі саме розгорталася найбільша економічна криза з часів Великої депресії 1929 року.<sup>2</sup> Як і багатьох людей, мене спантеличили вплив фінансової кризи, економічна нестабільність та поява масового безробіття у США та Європі. Коли 2008 року збанкрутувала «Lehman Brothers», я надзвичайно здивувався. Це була компанія зі стодвадцятивосьмирічною історією; компанія, що пережила Чорну п'ятницю 1929 року<sup>3</sup> та дві світові війни. А тоді почали подекувати про те, що економіка деяких країн на зразок Ісландії — на межі колапсу. Згодом серйозні фінансові проблеми відчули в Дубаї. А ще в Ірландії, Греції, Португалії, Іспанії... Ми й досі не знаємо, чим це все закінчиться.

<sup>2</sup> Велика депресія — потужна загальносвітова економічна криза, що тривала з 1929 року до кінця 1930-х років та особливо була помітна в країнах Західної Європи та в

Сполучених Штатах. Вважається найдовшою, найглибшою та найбільш глобальною економічною кризою ХХ століття.

<sup>3</sup> Чорна п'ятниця 1929 року — поширена в США назва дня краху Нью-Йоркської фондової біржі, що став однією з причин початку Великої депресії.

Усе це відбулося у межах якихось десяти років від часу останнього економічного спаду в 2001-му. Не так уже й давно це було, чи не так? І, будьте певні, наступний спад не змусить на себе чекати.

Найголовніше те, що все відбувається не «десь там». Це не ті новини, які ми читаємо у «Financial Times»<sup>4</sup> чи дивимось по CNN<sup>5</sup>. Не ті новини, що якось нас стосуються, однак не мають особисто для нас жодного наслідку. Ні, ці новини цілком реальні, і вони впливають на кожного з нас більше, ніж будь-коли. А особливо вони впливають на нашу роботу та наше життя — моє так само, як і ваше. Ми й досі мало не щодня чуємо про закриття компаній із довжелезною історією та про масові сплески безробіття. Неймовірно яскравим прикладом є Іспанія, де станом на кінець 2012 року кількість безробітних серед населення сягнула позначки 26,6 %, а серед людей, молодших за двадцять п'ять років, узагалі досягла показника 56,5 % (згідно з даними організації Євростат).<sup>1</sup>

<sup>4</sup> «Financial Times» — надзвичайно впливова щоденна британська фінансова газета, що виходить від 1888 року.

<sup>5</sup> CNN — одна з провідних телерадіокомпаній світу. Розташована у м. Атланта, штат Джорджія, США.

Хоч би що ви читали, хоч би що дивилися, основний посыл завжди однаковий: зміни — частина нашого життя. Віра у те, що все в житті змінюється, є основою буддистського вчення. Змін сповнена уся наша історія. Однак справляється враження, що на нашу економіку, а отже, і на наше суспільство впливає нова форма змін, значно швидша та радикальніша, аніж будь-коли. І найочевидніший посыл цих змін можна дуже чітко визначити: не існує нічого довговічного. **Робота та життя змінюються швидше, аніж будь-коли.** Якщо вас це приголомшує, розчаровує чи змушує сумніватися, знайте, що ви такі не одні. Пригадую, у «Космічних яйцях», науково-фантастичній кінопародії на «Зоряні війни» (starwars.com) існувало чотири рівні швидкості: швидкість, менша за швидкість світла, швидкість світла, шалена швидкість та божевільна швидкість. Наразі ми рухаємось із *шаленою швидкістю*. Тож і не дивно, що так багато з нас приголомшені.

Гаразд, але чому сучасні зміни стають аж настільки важливими? Як зміни впливають на нашу економіку та наше суспільство як сьогодні, так і в майбутньому? Які наслідки це все матиме для окремих осіб? Для нашої роботи і нашого життя в майбутньому? Для нашої освіти та



кар'єри? Як ми можемо підготуватися та пристосуватися? І, понад усе, як розробити стратегію, що стала б відповіддю на запитання «що далі»?

## WWW: КУБОК СВІТУ...

Я відчув, що потрібно озирнутися назад, аби зрозуміти, що саме має такий значний вплив на зміни в нашому житті. Мені вдалося зауважити три події в межах кількох місяців у 1990 році. Кожна з цих подій по-своєму символізувала певний аспект сутності цих змін.

У 1990 році мені було двадцять, і того спекотного літа я був готовий перевернути догори дригом увесь світ зі свого рідного округу в Південно-Західній Німеччині — адже це був рік Кубку світу, концерту «Стіна» гурту «Пінк Флойд»<sup>6</sup> та появи Всесвітньої мережі.

<sup>6</sup> Концерт «Стіна» (англ. The Wall) — концертне виконання легендарної рок-опери «Стіна» гурту «Пінк Флойд» (англ. Pink Floyd), що відбулося 21 липня 1990 року на Потсдамській площі в Берліні, яка тривалий час була розділена Берлінською стіною.

Фінал Кубку світу: 8 липня 1990 року. Німеччина перемогла Аргентину в Римі з рахунком 1:0. У цьому був плюс. Однак, як зазначав канал ESPN<sup>7</sup>, цей кубок став «одним із найгірших Кубків світу в історії». Досвідчений спортивний журналіст Браян Гленвіл<sup>8</sup> описував фінал як «імовірно, найгірший, найнудніший та найобурливіший фінал в історії Кубку світу».

<sup>7</sup> ESPN — американський спортивний кабельний телевізійний канал, що функціонує з 1979 року.

<sup>8</sup> Браян Гленвіл — британський спортивний журналіст та письменник.

Чому? Ну, під час тогорічного кубку світу було зафіксовано рекорд із найменшої середньої кількості забитих голів за матч — а також було видано шістнадцять червоних карток, що на той час теж було рекордом. Більша частина команд покладалася на гру в захисті та грала дуже жорстко. Та що стало причиною застосування оборонної стратегії? Від кого команди намагалися захистити свій статус? Що могло змусити німецьку та італійську збірні перейти в захист і грати жорсткіше, ніж зазвичай?

Озираючись назад, можна припустити, що ці команди намагалися захистити свою частку ринку від нових конкурентів, що саме на нього виходили. Чи була на те потреба? Щоб у вас не лишалося сумнівів, скажу, що під час Кубку світу 1990 року на міжнародну арену вийшли збірні африканських країн — таких, як Камерун, котрий одразу ж опинився у чвертьфіналі. Водночас саме 1990 року у Кубку востаннє

брали участь збірні Югославії та Чехословаччини: згодом їхні гравці повернулися вже у складі команд із іншими назвами.

Відтоді чемпіонат невинно розширюється. Із шістнадцяти команд, що брали участь у кубку із 1978 року, він розрісся до тридцяти двох команд у 1998 році, даючи можливість взяти участь у змаганні більшій кількості команд із країн Азії, Африки та Північної Америки. Тільки уявіть собі: у 2010 році за право участі у Кубку світу FIFA боролися двісті чотири команди.<sup>III</sup> Результати змагань були не менш приголомшливими. У 2001 році Сенегал і США вийшли у чвертьфінал, а Південна Корея опинилася на четвертому місці. Тож, хоч власне гра та правила лишалися незмінними, зміни торкнулися кожного, хто виявив бажання грати проти досі невідомих країн, що тепер стали значно підготовленішими й поволі виборювали власну ринкову частку. Саме це й посягло сум'яття в лавах традиційно успішних команд, змушуючи їх грати агресивніше.

**Сьогодні конкуренція на всесвітньому рівні стає дедалі запеклішою — і це факт. І звісно ж — власне, саме через це я вам зараз усе це й розповідаю,— це стосується не лише Кубку світу.**

## **WWW: ...«СТІНА»...**

За якихось тринадцять днів після фіналу Кубку світу, 21 липня 1990 року, я слухав виступ Роджера Вотерса<sup>2</sup> перед тристап'ятдесятитисячною аудиторією на Потсдамській площі в Берліні під час відомого концерту з назвою «Стіна». То був теплий суботній вечір, заряджений емоціями. Саме тоді уперше після сорока років розлуки люди зі сходу та заходу зібралися разом, щоб відсвяткувати падіння Берлінської стіни<sup>10</sup> на місці, що донедавна розділяло два ворожі табори. Ця прекрасна подія надовго лишила по собі надзвичайний політичний, географічний та ідеологічний слід.

<sup>2</sup> Роджер Вотерс — британський рок-музикант, лідер гурту «Пінк Флойд».

<sup>10</sup> Берлінська стіна — комплекс споруд між двома частинами Берліна, зведений за наказом державного керівництва СРСР від 13 серпня 1961 року. Відокремлював Західний Берлін (ФРН) від Східного (НДР). Офіційний демонтаж муру почався у червні 1990 року.

Уявіть собі мапу світу. Кордони постійно пересуваються. Їхнє розташування змінюється настільки швидко, що намалювати точну карту стає майже неможливо навіть для того, хто постійно подорожує. Візьмімо для прикладу Європейський союз. Із часів падіння Берлінської стіни до нього приєдналося понад двадцять нових країн. Наразі до нього входять навіть Словаччина, Словенія та Болгарія. За останні роки ми бачили, як зливалися з іншими або ж, навпаки, розпадалися Німецька Демократична Республіка, Югославія, Чехословаччина та Радянський Союз, і спостерігали появу країн групи BRIC<sup>11</sup> (Бразилія, Росія, Індія й Китай) та Південної Кореї.

<sup>11</sup> BRIC (БРИК) — аббревіатура на позначення групи країн (Бразилії, Росії, Індії та Китаю), що станом на 2001 рік перебували на подібному етапі нового економічного розвитку. Із входом до групи Південноафриканської республіки (*англ.* South African Republic) перетворилася на групу BRICS.

Кордони не тільки постійно пересуваються та стають гнучкішими — вони стають відкритішими для торгівлі та інвестицій, що сприяє розвитку всесвітньої торгівлі. За даними Світової організації торгівлі (*wto.org*), до складу якої входить 158 держав та яка здійснює близько 97 % торгівлі між країнами світу, із 1950 року обсяг світової торгівлі зріс більш ніж у двадцять сім разів. Частка міжнародної торгівлі у світовому ВВП (валовий внутрішній продукт — основний показник річного обсягу виробництва країни) зростає від 5,5 % у 1950 році до 20,5 % у 2006-му.<sup>12</sup> Просто уявіть собі: країни, що розвиваються, відповідають за 26 % світового експорту, що перевищує їхні показники у 1960-х роках у два рази. Однак і це ще не так багато, коли ви згадаєте, що в самих тільки країнах групи BRIC зосереджується понад половина світового семимільярдного населення.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> На сьогодні кількість населення у світі перевищує 7,7 млрд осіб.

Усе це лише підтверджує думку про те, з якою швидкістю падіння стін та збільшення гнучкості кордонів може допомогти розширенню світової торгівлі.

## WWW: ...І МЕРЕЖА

Іще за п'ять місяців та чотири дні по тому, 25 грудня 1990 року, Тім Бернерс-Лі<sup>13</sup> ([w3.org/People/Berners-Lee/](http://w3.org/People/Berners-Lee/)) встановив перший зв'язок між клієнтом HTTP та сервером через Інтернет.

<sup>13</sup> Тім Бернерс-Лі — британський спеціаліст з інформатики головний розробник технології Всесвітньої павутини, що згодом лягла в основу створення сучасної

мережі Інтернет.

**Цей перший Інтернет-зв'язок позначає офіційний початок справжніх змін у способі нашого спілкування, справах, роботі та житті.** Після того як стали гнучкішими фізичні та ідеологічні кордони, технологія допомогла нам фактично усунути усі межі та ще більше посилити ефект глобалізації світу. Раніше Схід рухався до Заходу. Зараз усі рухаються до всіх. З одного боку, поява Мережі знизила бар'єр доступу фактично до всіх ринків та знизила майже до нуля вартість пошуку постачальників. З іншого — розширення доступу до інформації та знань набирає не бачених досі обертів. Мережа Інтернет стала *трампліном* для інформаційної галузі, «де успіх залежить від отримання, розпоряджання та використання знань у конкретній сфері», за визначенням «Financial Times» ([lexicon.ft.com](http://lexicon.ft.com)).

Утім, я не обмежував би це визначення тільки «конкретною сферою». Успіх залежить від розпоряджання знаннями у будь-якій сфері і, що важливіше, коли ви в Мережі, будь-де і будь-коли.

## ГЛОБАЛЬНИЙ ЗВ'ЯЗОК: ТРАМПЛІН

Озираючись назад на ті три події, зосереджені в межах кількох місяців у 1990 році, я й досі вбачаю в них поворотний момент для не баченої досі швидкості налагодження глобального зв'язку. Будь-де і будь-коли — вибір виходить на перший план.

Дейв Еванс<sup>14</sup>, футуролог із компанії «Cisco» ([cisco.com](http://cisco.com)) — до речі, чарівна назва посади, скажу я вам,— передбачає, що надалі технологічна та інформаційна галузі зростатимуть у геометричній прогресії. Згідно з його твердженнями, це приведе до дедалі більшої швидкості впровадження інновацій. Він називає це *технологічною лавиною* — а ще її можна назвати хвилею. Існує тільки дві альтернативи — осідлати хвилю чи бути похованим під нею. Еванс зазначає, що сьогодні обсяг інформації подвоюється кожні одинадцять годин, однак уже менше ніж за десять років він подвоюватиметься кожні одинадцять секунд.<sup>V</sup> Зі зростанням обсягу даних та зі спадом цін до Мережі підключатиметься дедалі більше людей, які у такий спосіб діставатимуть чудову можливість здобути кращу освіту. Інновації стануть звичним елементом усіх сфер нашого життя.

<sup>14</sup> Не плутати із Дейвом Евансом, першим вокалістом рок-гурту AC/DC.

Отже, глобальний зв'язок стає трампліном для змін. Стирання кордонів створює умови для взаємодії більшої кількості країн, культур та ментальностей. Глобальний зв'язок також допомагає нам зводити мости над колишніми лініями розмежування, оскільки нові технології роблять інформацію доступною будь-кому і майже будь-де. Я вже декілька років працюю з постачальниками послуг із Аргентини, Бразилії, Туреччини та Індії. Я розумію, що вони працюють швидше, дешевше та зазвичай надійніше, ніж європейські постачальники. Тож чому мені цим не скористатися?

**Але хто насправді під'єднаний?** Хто в Мережі? Відповідь не менш цікава, ніж запитання. Простежуючи використання Інтернету в світі, я з'ясував, що 2,4 млрд людей — приблизно 34,3 % населення світу — були під'єднані. 44,8 % цих людей були з країн Азії, 21,5 % — з європейських країн, 11,4 % із Північної Америки, 10,6 % — із Латинської Америки, 3,7 % — із Близького Сходу і 1 % — з Австралії. Повторюся, серед усіх користувачів Інтернету користувачі з європейських країн складають лише 21,5 %, а з Північної Америки — 11,4 %.

Безперечно, провідні позиції країн Азії відображають те, як багато людей проживає на цьому континенті,— та водночас інтенсивна участь цих країн у глобальному обміні інформацією сприяє її здатності до впровадження інновацій, поширення знань та постачання товарів та послуг через Мережу. Знаючи, що загальний попит на інформацію та комунікаційні технології формує ринок загальною вартістю два трильйони євро<sup>VI</sup>, я не дивуюся, що Європа посідає не першу сходинку. **Користувачі із країн Азії становлять 44,8 % від загальної кількості користувачів Інтернету — а отже, надпотужна база спеціалістів, зокрема спеціалістів із продажу, дістала прямий доступ до американського та європейського ринків.** І постачають вони не лише дешеві та неякісні підробки. У першому кварталі 2010 року Китай перегнав Японію та посів друге місце у світі за рівнем розвитку економіки. Це сталося на десять років раніше, аніж передбачала переважна більшість людей. Очікується, що до 2020 року Китай стане провідним постачальником наукових розробок. І це тільки два приклади змін, які вже зараз значною мірою впливають на компанії і, як наслідок, на кожному окрему людину.

## ГЛОБАЛЬНИЙ РИНОК:

## БУДЬ-ДЕ І БУДЬ-КОЛИ — ВИБІР ВИХОДИТЬ

# НА ПЕРШИЙ ПЛАН!

Глобальний зв'язок із не баченою досі швидкістю!

Але хто під'єднаний?



## **ЗАВДАННЯ № 1**

### **ЩО ДАЛІ? ВИЗНАЧТЕ ТРИ АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВАШОГО РИНКУ.**

Вправа дозволяє створити фундамент для відповіді на запитання «що далі?». Починайте із власної реальності, власного минулого й майбутнього. Описуйте все точно, заглиблюйтеся в деталі. Не лінуйтеся шукати цифри та статистичні дані.

*Моя особиста пропозиція.* Це завдання непросте. Я знаю. Але його варто виконати. Поговоріть із людьми. Обміняйтеся ідеями. Почитайте різні статті. А потім проаналізуйте інформацію, об'єднайте її в ціле та запишіть. Кілька років тому я не знав, куди рухатися, не мав орієнтирів і не розумів, на яких ринках краще розвиватися. Однак, виконавши це завдання та застосувавши його до нових галузей, де я міг використати свої знання, я зміг знайти для себе кілька нових ринків, зокрема зі сферами охорони здоров'я, освіти та енергетики. Тож мені це завдання дуже допомогло.

#### **1. ПОДУМАЙТЕ:**

- a) Які три найважливіші зміни відбулися у вашій галузі та на вашому ринку за останні п'ятнадцять років?

б) Які зміни, на вашу думку, відбудуться впродовж наступних п'ятнадцяти років?

в) Які загрози та можливості можуть вплинути на вашу галузь і, як наслідок, на ваші цілі?



02

**ПЕРЕОСМИСЛЮЙТЕ!**

Позитивне мислення/Нові навички

Творчий та діловий типи мислення  
Творча економіка: всевітня реальність  
Переосмислення наших понять про роботу  
Основні вміння  
Перспектива: новий погляд на роботу й життя

## ПОЗИТИВНЕ МИСЛЕННЯ/НОВІ НАВИЧКИ

Поведінка компаній не надто відрізняється від поведінки людей. Наприклад, якщо компанія вбачає у зміні більше загроз, ніж можливостей, вона намагається відбиватися, тікає або ж узагалі стає паралізованою. Однак діловий світ усе одно рухається вперед. Ми не можемо зупинити зміни. Власне, нам це і не потрібно. Людська раса здатна пристосовуватися до нових середовищ. Цю думку дуже добре висловив іще Чарлз Дарвін: «Вживає не найсильніший і не найрозумніший біологічний вид. Вживає той біологічний вид, що має найбільшу здатність пристосовуватися до змін».

Сьогодні країни, що розвиваються, наприклад країни Азії, часто виявляються більш готовими пристосовуватися, аніж європейські країни. Це відбувається не лише тому, що ці країни краще реагують на зміни, а й тому, що вони мають велике бажання створити для себе краще майбутнє. Якось мені трапилося печиво з передбаченням, у якому було зазначено: «Людині, що не вміє всміхатися, не слід відкривати власну крамницю». І це дійсно так! У китайській мові слово «криза» складається з двох ієрогліфів: «небезпека» та «можливість». Якщо ви оптиміст, ви бачитимете в усьому можливість. Якщо ж це поєднати з китайським перекладом — і розумінням — поняття «Всесвітня мережа», котре мандаринською звучить як «сітка незліченних вимірів», можна зрозуміти, як внутрішнє налаштування допомагає китайцям шукати у змінах — та знаходити — можливості. Однак ми на заході найчастіше вбачаємо у змінах загрозу.

ЛЮДИНІ, ЩО НЕ ВМІЄ  
УСМІХАТИСЯ,  
НЕ СЛІД ВІДКРИВАТИ  
ВЛАСНУ КРАМНИЦЮ!



---

*Печиво з передбаченням*

Кажуть, для того щоб зберігати спокій навіть перед лицем загрози, необхідно спостерігати та планувати. Легко сказати. А уявіть тепер, що ви панічно боїтеся змій і раптом наштовхуетесь на коричневого короля<sup>15</sup> десь в австралійській глушині. Вам одразу ж захочеться утекти. Я знаю, про що кажу, бо сам кілька років тому опинився у такій ситуації. Чому нам хочеться втекти? Відчуття загрози змушує кров приливати до ніг, через що ми починаємо бігти, або ж до рук, через що

ми починаємо відбиватися, або ж навіть до шлунку, через що в нас одразу ж болить живіт і знерухомлюється усе тіло.

<sup>15</sup> Коричневий король, або мулга,— велика отруйна змія з роду аспідових від 2,5 до 3 метрів завдовжки. Поширена майже по всій території Австралії.

Чи не видається вам щось із переліченого знайомим? Усі три ситуації мають щось спільне — місце, з якого надходить ця кров. Наш мозок складає лише 2 % від загальної маси тіла, але збирає у собі близько 25 % усієї крові. А тому кров, яка притікає до ваших рук, ніг чи шлунку, очевидно надходить саме від мозку. Хоча насправді в таких ситуаціях кров необхідна саме там — для того щоб підтримувати здатність спостерігати, оцінювати та підпорядковувати певним планам свої можливості та рішення. Тож що ви зробили б, якби наштовхнулися на коричневого короля? Я можу розказати лише про те, що зробив сам. Я намагався стояти непорушно, сподіваючись, що нічим його не злякаю й не дам йому приводу сприймати мене як загрозу та захищатися з усіх сил. **Те саме треба пам'ятати у разі взаємодії зі змінами: до змін треба ставитися з повагою, а реагувати на них — керуючись здоровим глуздом, позитивним мисленням та творчою імпровізацією.** Подумайте про це, перш ніж рухатися, а особливо перш ніж тікати.

Ми повинні самі стояти на чолі змін. Нам потрібні нові навички, що допоможуть визначати нові можливості. А ще нам треба поєднувати творчий та діловий способи мислення для того, щоб бути здатними до інновацій. Необхідно, щоб уся кров лишалася у нашому мозку.

## **ТВОРЧИЙ ТА ДІЛОВИЙ ТИПИ МИСЛЕННЯ**

Відтоді як 1990 року Тім Бернерс-Лі винайшов Всесвітню мережу, зміни, що у сутності своїй спиралися на нові технології, неймовірно вплинули на наше життя. Я час від часу кажу студентам, що вплив технологічної революції на суспільство видається значно більшим, аніж вплив Великої французької революції. Тодішня революція відіграла величезну роль у формуванні сучасної західної демократії. Теперішня цифрова революція ще відіграє неосяжно велику роль у формуванні майбутньої демократії світового масштабу. **Біти та байти у сполученні з ідеями дають людям справжню владу — хоча на те, щоб цілковито це усвідомити, нам може знадобитися ще п'ятдесят років.**

Саме тому я й дивуюся, коли чую, як політики говорять про теперішню кризу як про скупчення короткострокових проблем, а не як про значно складніші *довгострокові структурні зміни* — та й ставляться до неї відповідно. Вони говорять про те, як подолати теперішню кризу,— але майже взагалі не згадують про те, як запобігти наступній. Натомість я бачу, як нове економічне середовище, що невинно змінюється, надає нам величезну кількість можливостей — і, звісно ж (якщо ви недостатньо підготовлені), не меншу кількість загроз.

Нижче я наведу кілька прикладів компаній, які успішно користалися можливостями зміни своїх бізнес-моделей.

Скажімо, компанія Nike ([nike.com](http://nike.com)) змінила свою бізнес-модель лише кілька років тому. Вона припинила виробляти продукцію і зосередилася переважно на сфері маркетингу. Стратегії, що стосуються маркетингу, дизайну та брендингу розробляють усередині самої компанії — однак питання виробництва Nike довіряє іншим, обираючи найдешевші варіанти. Найбільш конкурентоспроможним аспектом діяльності Nike стає ідеологія компанії. Зменшивши обсяг фіксованих витрат, компанія має змогу зосереджуватися на ідеях та інноваціях, придумуючи концепції на зразок NIKE iD. ([nedeid.nike.com](http://nedeid.nike.com)), сайту, що дає кожному відвідувачу можливість відчувати себе дизайнером та купити взуття чи спортивне спорядження за індивідуальним замовленням.

Ще одним прикладом може бути Lego ([lego.com](http://lego.com)). Коли компанія перебувала у стані кризи, вона просто продала дещо зі своїх основних засобів, а саме тематичні парки «Леголенд», у такий спосіб скоротивши обсяг своїх витрат. Можливо, для спеціаліста з маркетингу та брендингу продаж основної частини бренда може видаватись чимось дивним — адже саме завдяки «Леголенду» люди діставали можливість повністю відчувати на собі основну концепцію бренда, *грати*. Утім, на той час компанія перебувала під надзвичайним тиском із боку нових конкурентів та наслідувачів і продаж «Леголенду» допоміг їй вижити. Пристосувавшись до нової реальності, Lego повертається на свої позиції.

# БІТИ ТА БАЙТИ У СПОЛУЧЕННІ З ІДЕЯМИ ДАЮТЬ ЛЮДЯМ СПРАВЖНЮ ВЛАДУ.



---

*Теперішня цифрова революція ще відіграє неосяжно велику роль у формуванні майбутньої демократії світового масштабу.*

Ще одна стратегія, якою можуть послуговуватися компанії,— це скуповування інших компаній, або ж конкурентів, з метою збільшення своєї ринкової частки та рівня присутності на різних ринках, а ще з метою здобуття нових знань та патентів, оптимізації людського капіталу і, звісно ж, збільшення прибутковості бізнесу. За цим принципом працює консалтингова компанія Accenture. В умовах глобальної економіки злиття та поглинання компаній із різних країн стають провідною стратегією для досягнення великого успіху; за ними

йдуть вже названі стратегії: зміна бізнес-моделі та оптимізація витрат. Ідеї та інновації стають ключовими чинниками, натомість технології дають нам можливість випробувати ці інновації в реальних умовах. Досягнувши успіху, ми можемо віртуально масштабувати їх, а тоді, якщо є потреба, придбати регіональні компанії та застосувати віртуальну модель до нового ринку. Ця нова реальність кидає виклик усім ринкам та галузям.

Компанія Google ([google.com](http://google.com)) перетворилася на *взірець* для всієї рекламної сфери. Маючи вчетверо менший штат, ніж у найближчого конкурента, Google має вдвічі більший дохід та в чотири рази швидше збільшує прибутки. Як відреагує рекламна галузь? Безперечно, вони щось придумують — адже в цій сфері працює купа розумних людей із прекрасними ідеями,— однак спершу їм треба як слід переосмислити свої бізнес-моделі. А до того, як вони знайдуть рішення, їм залишається тільки чимдалі зменшувати обсяг своїх фіксованих витрат для того, щоб ставати гнучкішими. Тим часом Google продовжує впроваджувати нововведення та опановувати нові галузі. Тож зачекаймо й подивімося на те, чи й надалі Google упроваджуватиме інновації, і якщо упроваджуватиме, то як. Попередні нововведення компанії мали приголомшливі результати. Ринок уже прийняв Google Trends, Google Docs та Google Maps. Інші ідеї на зразок Google Glasses, Google Goggles і Google Mars вражають не менше, однак споживачам іще треба скласти щодо них остаточну думку. Хоч там як, найголовніше в цій ситуації те, що поки інші лише говорять про інновації, Google впроваджує їх, вкладає в свої проекти ресурси та не боїться зазнавати невдач.

Звернімо тепер увагу на моду. Гадаю, ви вже знаєте про те, як компанія H&M, або ж Hennes & Mauritz ([hm.com](http://hm.com)), заснована в 1947 році, Zara ([zara.com](http://zara.com)) та Mango ([mango.com](http://mango.com)) змінили усю промисловість якихось десяти років тому, так збільшивши швидкість виходу своїх товарів на ринок, що конкуренти просто не змогли з ними зрівнятися. Що чекає на модну індустрію далі? Нещодавно компанія Yoox ([yoox.com](http://yoox.com)), заснована у 2000 році, за якихось кілька тижнів після краху [bo.com](http://bo.com)<sup>1</sup>, прабатька усіх інтернет-магазинів одягу, зауважила вільну нішу на ринку моди, що зазвичай характеризується надлишком продукту, швидкістю та трендовістю як обов'язковою ознакою лідерів ринку. Наразі Yoox пропонує покупцям непродану продукцію провідних брендів із минулих сезонів, та зі значними знижками продає її своїй дедалі ширшій базі клієнтів. За десять років компанія з нуля стала підприємством із обігом капіталу 138 мільйонів доларів, маючи тільки 80 працівників. Безперечно, якщо порівнювати із



одинадцятимільярдним обігом компанії H&M, це може видаватися не таким уже й досягненням, однак не варто забувати, що свого результату H&M досягає завдяки залученню 78 тисяч працівників. **Найголовніше запитання таке: котра з цих двох компаній, на вашу думку, буде гнучкішою відносно майбутніх змін та нових можливостей?** Окрім того, Yoox продає патенти на самостійно розроблену систему онлайн-торгівлі багатьом своїм клієнтам, від Armani до Stone Island. Бізнес-стратегія проста: бути частиною ланцюжка цінності своєї галузі та створювати для себе реальні та сталі переваги перед конкурентами завдяки використанню технологій.

**Ніколи не недооцінюйте зміни, ініційовані розвитком технологій та глобального зв'язку.** *Kodachrome*, найперша фотографічна плівка, що мала комерційний успіх, та сама, яку я завжди купував, бувши студентом-дизайнером, за сімдесят чотири роки зникла з ринку. Такі бренди, як Agfa, Konica та Eastman-Kodak теж пережили непрості часи та були змушені попрощатися з деякими своїми підрозділами. Більшість фотографічних компаній недооцінювали силу й особливо темп, із якими цифрова технологія змінювала ринок та звички споживачів. Компанії Kodak ([kodak.com](http://kodak.com)), наприклад, довелося скоротити штат співробітників від ста сорока п'яти тисяч у 1997 році до якихось двадцяти тисяч сьогодні.<sup>11</sup> Kodak запатентувала основні технології цифрової фотографії ще у 1975 році, однак не зуміла як слід скористатися цією можливістю.

Компанія могла б засвоїти досвід ринку швейцарських годинників. У 1968 році швейцарці контролювали близько 90 % всесвітнього ринку годинників. Коли відповідальний консорціум доручив кільком інженерам розробити годинник майбутнього, за певний час інженери презентували електронний годинник — просто перед черговою щорічною виставкою годинників у Женеві. Консорціум надзвичайно розчарувала та обурила ця пропозиція, яка, на його думку, була дешевою та безглуздою, тож інженерів відправили додому, не викупивши патенту на їхні розробки. З безвиході інженери вирішили показати свій винахід на виставці самостійно. В результаті розробками так зацікавилися японські компанії, що викупили патент просто на місці. Подальші події тепер стають частиною історії. Які наслідки для швейцарських компаній мало несприйняття електронних годинників? За якихось десять років їхня ринкова частка зменшилася від 90 до 10 %. А для того, щоб повернути собі частку ринку, швейцарцям знадобилося не одне десятиліття.

## ТВОРЧА ЕКОНОМІКА: ВСЕСВІТНЯ РЕАЛЬНІСТЬ

Якщо розглядати механізми стрімкого зростання світової торгівлі ще ближче, можна помітити ще одну тенденцію, що стосується сфери послуг та світових компаній, які отримують дохід передусім завдяки нематеріальним продуктам та послугам у таких сферах, як облік, банківська справа, прибирання, інформаційні технології, консалтинг, освіта, страхування, медичне обслуговування, логістика тощо. За даними Конференції ООН з торгівлі й розвитку (unctad.org), від 1990 року світова торгівля послугами зросла більш ніж удвічі, у 2010 році склавши 71 % світового ВВП.

Разом із цим явним тяжінням до сфери послуг можна простежити ще одну тенденцію. Це тяжіння до творчих послуг, таких як дизайн, маркетинг, розроблення програмного забезпечення та послуги у сфері розваг. Важливість їхньої ролі стає очевидною, якщо порівняти темп зростання загального світового експорту традиційних послуг між 2000 та 2008 роками, який щороку збільшувався приблизно на 13,5 %, та темп щорічного зростання експорту творчих послуг за той самий період (реклама, архітектура, аудіовізуальні послуги), що сягав 17 %.<sup>III</sup> Ці дані чітко позначають перехід до моделі економіки, що зосереджується на сфері послуг, ґрунтується на людському знанні та спирається на *особисті творчі якості*, необхідні для використання доступної інформації для особистості та широкого загалу.

Ця нова модель економіки поєднує культуру, суспільство, технології та економіку — як на макро-, так і на мікрорівні. Центральним у цій системі стає визнання творчості, знань та доступу до інформації потужними рушіями економічного зростання та розвитку в глобалізованому світі. **І тут ми маємо щось новеньке: творчість нарешті цінується.** Від однієї ідеї тепер може залежати покращення справ у всій компанії. Рентабельність творчих вкладів може сягати неймовірного рівня. Творчість та здатність упроваджувати нововведення, або ж, інакше кажучи, застосовувати ідеї в діловому контексті, стають основною складовою новоутвореної *творчої економіки XXI століття*.

Звіт про творчу економіку, оприлюднений Конференцією ООН з торгівлі та розвитку давав новостворюваній «творчій економіці» таке визначення:

- це концепція, що еволюціонує та спирається на творчі ресурси;
- потенційно може сприяти економічному зростанню та розвитку;
- має потенціал стимулювати отримання доходів, створення нових робочих місць та надходження прибутку від експорту, водночас сприяючи соціальній інтеграції, культурному розмаїттю та особистому розвитку людини;
- охоплює економічний, культурний та соціальний аспекти, спільно із технологіями, інтелектуальною власністю та туризмом;
- являє собою набір інноваційних економічних процесів, що передбачають аспект розвитку та мають міжгалузеві зв'язки із загальною економікою на макро-та мікрорівнях.

Основу творчої економіки складають *творчі галузі*, які, згідно з визначенням, являють собою:

- цикли створення, виробництва та розподілу товарів та послуг, що передусім базуються на використанні творчих здібностей та інтелектуального капіталу;
- набір інноваційних процесів, зосереджених на мистецтві, однак не обмежених ним, що мають потенціал сприяти отриманню доходів від торгівлі чи прав на інтелектуальну власність;
- галузі, що охоплюють матеріальні продукти та нематеріальні інтелектуальні чи мистецькі послуги, які мають власний творчий зміст, економічну цінність та ринкові цілі;
- галузі, що формують новий динамічний сектор у світовій торгівлі.<sup>IV</sup>

Ключові особистості, які розпізнали та визначили поняття творчої економіки, можуть розширити ці визначення. У 2001 році Джон Гокінс ([creativeconomy.com](http://creativeconomy.com)) опублікував визначну книжку про взаємовідношення творчості та економіки.<sup>V</sup> Він зазначає: «Ані творчість, ані економіка не є для нас чимось новим. Новим є лише природа та міра взаємовідношення між ними й те, як вони поєднуються, створюючи надзвичайну цінність та багатство».

До визначення «творчих галузей» він додав би наукові й технологічні дослідження та розвиток. Коли під час нашої розмови у Лондоні я запитав його про важливість творчої економіки, він відповів просто: «А що у вас залишиться, якщо ви заберете із економіки творчість? Гадаю, не так уже й багато!» Сьогодні я погоджуюся з ним і також стверджую, що застосування творчого мислення може допомогти нам значною мірою оновити стару модель економіки у світі після економічного спаду.

Річард Флорида<sup>16</sup> (creativeclass.com) додає до цього опис нового соціального «творчого класу» спеціалістів, науковців та митців, що цінують індивідуальність, талановитість, розмаїття та відкритість; за його словами, існування цього класу створює економічну, соціальну та культурну динаміку, особливо у міських зонах, які він називає творчими містами.<sup>VI</sup> Флорида стверджує, що в цих творчих містах представники «творчого класу» знаходять «умови, необхідні для того, щоб думати, планувати та діяти, застосовуючи уяву у використанні можливостей». Його надзвичайно широке визначення творчого класу охоплює науковців, інженерів, архітекторів, дизайнерів, освітян, художників, музикантів, представників розважальної сфери, а також творчих спеціалістів у медичній, фінансовій та юридичній сферах — загалом, усіх, чия економічна функція полягає у створенні нових ідей, нових технологій чи нового інформаційного матеріалу. Він наголошує, що творчі послуги, які одні підприємства надають іншим підприємствам — як-от дизайн, реклама та розваги,— не лише *додають цінність* до кожного продукту, а й є рушієм впровадження нововведень фактично для всіх галузей. Отже, Флорида стверджує, що «із системи, що спирається на компанії, економіка перетворюється на систему, що приводиться в дію силами окремих людей».

<sup>16</sup> Річард Флорида — американський економіст. Найбільш відомий тим, що розробив теорію творчого класу.

Я хочу розвинути твердження Гокінса та Флориди і сказати, що суспільство та економіка загалом мають потребу в людях, здатних до творчого мислення, планування та дій задля розв'язування проблем, і що від творчих здібностей тих, хто керує державами, містами та компаніями, залежатиме успіх у віднаходженні рішень — як технологічних, так і понятійних та суспільних — для соціальних проблем нашого часу.

Наявність творчих здібностей, яка раніше була лише додатком, в умовах сучасної глобальної економіки стає визначальною для подальшого культурного, економічного та соціального розвитку.

## ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ НАШИХ ПОНЯТЬ ПРО РОБОТУ

Торік я розмовляв з батьком про зміни, що відбуваються навколо нас. Під час розмови він поділився зі мною своєю ідеєю: змінити назву поняття роботи, тим самим змінюючи те, як люди сприймають використання своїх здібностей, щоб заробляти гроші та моделювати особисте та сімейне життя.

Його ідея мені сподобалася — хоча зазвичай такі ідеї я звик чути від спеціалістів із брендингу. Коли щось працює не так, як треба,— просто перейменуй його та надай йому нового значення!

І все ж тато мав рацію. **За час, що минув від середини 1990-х років, організація, значення та навіть формулювання поняття роботи радикально змінилися.** Він сам це пережив. Постійні робочі місця поступилися місцем проектам, до виконання більшості з яких компанії залучає чужих спеціалістів, наймаючи людей на основі короткострокових контрактів. Раніше більшості з нас було забезпечене постійне робоче місце із дедалі більшою заробітною платою та відпустками — тепер ми перемкнулися до більш понятійних робочих методів; ми постійно відвідуємо різні місця та взаємодіємо з різними людьми; ми втрачаємо послідовність та впевненість у завтрашньому дні — однак дістаємо більше можливостей. Ці зміни, що відбуваються одночасно з розвитком інформаційно містких економічних систем, можуть відкривати перед вами багато можливостей, якщо тільки ваше уявлення про *щастя* не залежить від ваших обов'язків, посади та статусу.

Основна татова думка полягала в тому, що термін «робота» ще й досі сприймають негативно. Коли сучасні люди говорять про роботу, у них одразу псується настрій, хоча насправді їм слід було би пишатися нею так само, як вони пишаться своїм покликанням. Натомість люди описують свою роботу дуже двозначно. Вони не мають чіткої думки щодо того, як сприймати роботу: вони скаржаться на довгий робочий день, напруження, стрес, залежність, недоготривалість та невпевненість у завтрашньому дні. Особисто я знайомий лише з декількома людьми, які справді сприймають свою роботу як

покликання та розповідають про пов'язані з нею продуктивність, задоволення, зростання, значимість та перспективи.

Добряче це усе обговоривши, ми дійшли висновку, що нове слово на позначення роботи повинне виражати поняття «розмаїття, захоплення, можливість, особисте зростання та задоволення». Логічним продовженням цього ланцюжка можуть бути поняття мотивації, ефективності та продуктивності — однак на цьому перелік, певна річ, не вичерпується.

Якщо ви маєте ідеї щодо альтернативи для слова «робота» та хотіли б ними поділитися, будь ласка, напишіть нам на адресу [newwordforwork@cpb-lab.com](mailto:newwordforwork@cpb-lab.com). Дякую.

## ЛАСКАВО ПРОСИМО ДО ТВОРЧОЇ ЕКОНОМІКИ — НОВОЇ ВСЕСВІТНЬОЇ РЕАЛЬНОСТІ!



---

*...Ані творчість, ані економіка не є для нас чимось новим.  
Новим є лише природа та міра взаємовідношення між ними  
й те, як вони поєднуються, створюючи **надзвичайну цінність**  
та **багатство**. (Джон Гокінс)*

## ОСНОВНІ ВМІННЯ

**Фактично у кожній розвинутій країні невпинно зростають два показники: кількість людей, що працюють самі на себе, як за власним вибором, так і через певні обставини, та кількість безробітних.**

На початку 2013 року приблизно 25,9 мільйонів людей у Європі — тобто близько 11,7 % активного населення — були безробітними.<sup>VII</sup> За кілька років до того міністерство праці США передбачало, що на час досягнення тридцятивосьмиріччя тодішні студенти можуть змінити від десяти до чотирнадцяти різних посад. Між іншим, йшлося не про роботу на одній посаді у різних компаніях: малися на увазі саме різні види роботи, що спираються на різні сфери знання.

Їхній прогноз щодо працевлаштування в США на 2008–2018 роки (bls.gov) передбачав, що сфера послуг, з якої особливо стрімко розвиватимуться ділові послуги й послуги в галузях охорони здоров'я та соціального забезпечення, створить близько 14,6 мільйонів нових робочих місць<sup>VIII</sup> — тобто 96 % від загальної прогнозованої кількості. (Ділові послуги — управління, науковий та технічний консалтинг, комп'ютерний дизайн і взагалі будь-які послуги, що можуть поєднуватися із творчістю, на зразок роботи з комп'ютером, догляду, постачання провізії, консалтингу та тренерської діяльності.)

Передбачалося, що зазначене зростання кількості робочих місць буде фактично повністю перекрите зменшенням кількості робочих місць для представників виробничих професій. Більше того — повірте, мені дуже шкода це говорити; сподіваюся, ви доведете, що я не мав рації,— дуже ймовірно, що одного дня вас звільнять із роботи. Найцікавіше те, що це залежатиме не *лише* від якості вашої роботи, якщо ви працюєте у великій компанії: на вашу кар'єру і, як наслідок, на ваше особисте життя впливатиме багато зовнішніх чинників. Утім, можна з певністю сказати, що в майбутньому в нас буде значно більше працівників на позаштатній основі та підприємців, аніж будь-коли. Значна кількість людей не матиме постійної роботи й працюватиме за контрактами. «Надійна» робота буде лише у невеликій кількості людей, більшість із яких працюватиме у державному секторі.

РОБОТА  
ПОВИННА ВИРАЖАТИ  
РОЗМАЇТТЯ, ЗАХОПЛЕННЯ,  
МОЖЛИВІСТЬ,  
ОСОБИСТЕ ЗРОСТАННЯ  
ТА ЗАДОВОЛЕННЯ.



---

*Логічним продовженням цього ланцюжка можуть бути поняття мотивації, ефективності та продуктивності — однак на цьому перелік, певна річ, не вичерпується. **Маєте ідеї щодо того, чим замінити слово «робота»?** [newwordforwork@cpb-lab.com](mailto:newwordforwork@cpb-lab.com)*

Мені було цікаво, що у такому разі можуть порадиати політики. Тож я поїхав до Брюсселя, щоб дізнатися. Я довго розмовляв із Яном Фігелем, людиною що з 2004 до 2009 року обіймала посаду європейського комісара з питань освіти, навчання та культури. Він дуже серйозно наголошував на потребі *вчитися усе життя*, стверджуючи, що людям необхідно переходити до підприємницького мислення, яке охоплює духовні виміри людської природи та застосовує



як горизонтальні, так і вертикальні навички. Під цим малося на увазі поєднання *навичок, пов'язаних із конкретною сферою діяльності (горизонтальні) із особистими навичками (вертикальні)* на зразок здатності мислити, спілкуватися, працювати в команді тощо. Думки Фігеля так добре співвідносилися з дійсністю, що нам усім, певно, часом варто трохи більше звертати увагу на те, про що говорять у Брюсселі.

Рекомендації Європейського парламенту та Ради Європи стосовно «навчання упродовж усього життя» визначають вісім основних умінь<sup>IX</sup>:

1. Спілкування рідною мовою.
2. Спілкування іноземною мовою.
3. Обізнаність у галузі математики та наявність базових навичок у сфері науки та технологій.
4. Вміння користуватися цифровою технікою.
5. Вміння вчитися.
6. Суспільна та громадянська обізнаність.
7. Підприємливість та вміння виявляти ініціативу.
8. Повага до культури інших народів та її вираження.

Названі вміння є взаємозалежними. У кожному з них на передній план виходять критичне мислення, творчість, здатність проявляти ініціативу, розв'язувати проблеми, оцінювати ризик, ухвалювати рішення та конструктивно керувати своїми емоціями. Ці вміння дадуть вам більше можливостей диктувати свої умови під час переговорів щодо умов нового контракту. Цілком можливо, що так ви зможете на додачу до своєї основної заробітної плати отримати ще й бонуси за якість роботи.

Прочитавши це, ви, певно, подумаєте, що цього тижня вам доведеться добряче попрацювати. Однак для того, щоб стати затребуваним спеціалістом на ринку, добряче працювати доведеться кожного тижня, рік у рік. Правила стають жорсткішими — однак є й хороша новина. **Ці правила змушуватимуть людей уважніше ставитися до своїх бажань та можливостей замість обирати шаблонну кар'єру.**

## **ПЕРСПЕКТИВА:**

## **НОВИЙ ПОГЛЯД НА РОБОТУ Й ЖИТТЯ**

У нашому світі існує лише одне найголовніше питання: **що ви хочете зробити зі своїм єдиним та безцінним життям?** Творчість та нововведення вже перестали бути дивовижною. На них тримається нова економіка, тож, вибудовуючи свою перспективу, нам варто враховувати це та вводити ці елементи до своєї роботи та свого життя.

Вік, гендер, національність, континент, на якому ви живете, чи рівень вашої освіти не має значення. Мають значення тільки ваші ідеї, ваш талант, ваше налаштування та ваша поведінкова здатність до позитивних змін. Саме люди, що мають ці якості, здатні щось змінити навіть за умов загального знецінення.

Найглибша економічна криза від часів Великої депресії 1929–1939 років надає нам унікальну можливість переосмислити багато аспектів свого життя, вдосконалити суспільство та очолити зміни на шляху до сталого майбутнього. Окрім того, вона дає нам можливість змінити погляд на самих себе, ставши відповідальними громадянами світу.

Нам конче необхідні такі люди — люди, що ініціюватимуть зміни, люди, що матимуть власне бачення майбутнього та вестимуть за собою інших, люди із *сутністю*: справжнім та цінним знанням та досвідом щонайменше в одній актуальній сфері, що збільшуватиме ефективність їхніх дій. Нам потрібні люди, здатні об'єднувати інформацію та поєднувати творчість із діловою стратегією. Нам потрібні творчі лідери, що матимуть власний *стиль*: розуміння естетики та сили дизайну й дизайнового мислення. **Нам необхідні творчі лідери з власними переконаннями: із власною системою етичних уявлень, принципів та переконань, а також із власним уявленням про те, як змінити світ на краще.** Нам потрібні люди із *грацією*: ті, що матимуть здатність слухати різних людей та говорити з ними, розуміти їх, взаємодіяти із новою діловою реальністю і час від часу просто казати «дякую».

Саме такий новий тип мислення нам потрібний: тип обізнаного, активного відповідального громадянина глобального суспільства, що йде у ногу з часом.

Людина може сама для себе бути компанією. Особистий бренд, яким вона керує та за який відповідає у процесі безперервного набуття нових навичок та навчання тривалістю в усе життя, може допомогти їй на будь-якому ринку, якщо її навички будуть постійно пристосовуватися та оновлюватися відповідно до безперестанних структурних змін ринку праці. Більше немає меж. Якщо у вас є навички, знання та

налаштування, необхідні для того, щоб скористатися цією можливістю, — це прекрасно. Якщо у вас їх немає, сценарій стає значно заплутанішим. На працівників традиційних підприємств та компаній, зокрема й вашої, покладатимуть значно більше обов'язків. Це чудово. Однак ці люди розумітимуть, що за дверима на них чекає купа конкурентів, готових виконувати ту саму роботу за меншу плату. Дійсність постійно доводить, що стратегії, до яких вдається більшість компаній, реагуючи на будь-яку зміну, спричинену новими технологіями, дедалі сильніше тиснуть на кожну працевлаштовану людину.

Не зрозумійте мене неправильно. Я не кажу, що ці проблеми легко розв'язати і що існує простий спосіб для швидкого відновлення. Я лише намагаюся сказати, що нам колись таки треба з чогось почати і набагато краще зробити це сьогодні, аніж завтра. Якщо ж кожен із нас намагатиметься оптимізувати своє життя та відповідатиме за нього, маленькі позитивні рішення багатьох окремих осіб матимуть великий позитивний вплив на майбутнє суспільство. Це називається *висхідним мисленням*.

Цей підхід простий і, втім, дуже ефективний. Нам потрібні люди, що повставатимуть проти наявного стану справ, самі творитимуть власне майбутнє та проживатимуть своє життя, допомагаючи іншим. Існує величезний попит на людей, що будуть емоційно та інтелектуально спроможні взаємодіяти зі складним світом у стані постійного руху та реагувати на нього. Нам потрібні люди, що поєднуюватимуть у собі сутність і стиль, переконання і грацію.

**ТВОРЧА ЕКОНОМІКА  
МАЄ ПОТРЕБУ  
В ТВОРЧИХ ЛІДЕРАХ: ЛЮДЯХ, ЩО  
ПОЄДНУВАТИМУТЬ У СОБІ СУТНІСТЬ І СТИЛЬ,  
ПЕРЕКОНАННЯ І ГРАЦІЮ.**



Нам потрібні люди, що повставатимуть проти наявного стану справ, самі творитимуть власне майбутнє та проживатимуть своє життя, допомагаючи іншим.

03  
**ТВОРИТЬ!**

Як створювати можливості

Творче мислення: революційна новинка  
Гібридна робота мозку: логіка та магія  
Творче лідерство у сфері розвитку  
Розвиток творчого мислення  
Ідеї: від захоплення до виробництва

Ідеї проростають зі знань

Завдання № 2

Створіть та/або розпізнайте  
свою найкращу бізнес-ідею

## ЯК СТВОРЮВАТИ МОЖЛИВОСТІ

Пам'ятаєте себе у дитячому віці? Згадайте, скільки ролей ви примірювали на себе, скільки речей вам доводилося створювати. Настав час здмухнути пил із усіх ваших малюнків та виробів! Якщо ви аж ніяк не можете згадати той час і якщо у вас іще немає власних дітей, просто пройдіться до найближчого дитячого садка та поспостерігайте за тим, як бавляться діти. Спостерігаючи, згадайте старе прислів'я: «Якби діти здавалися після першого падіння, вони ніколи не навчилися б ходити». Ви побачите, як ці маленькі люди грають, сміються, примірюють на себе різні ролі, вдають представників різних професій. Однак із часом ігор та веселощів стає дедалі менше. Коли діти трохи підростають, їм кажуть, що така модель поведінки нелогічна, а отже, неправильна.

Один із провідних спеціалістів у галузі творчого мислення, Едвард де Боно<sup>17</sup>, поділяє людське життя на три періоди. Перший період, від народження до п'яти років, називається *чому*. Другий, від шести до одинадцяти років,— *чому ні*. І третій, від одинадцяти років і далі,— *тому що*. Наша ділова культура зациклена на логічному та раціональному мисленні. Наша система освіти часто зводиться до поняття *єдиної правильної відповіді*. Де Боно зазначає: «Уже дві з половиною тисячі років від часів Арістотеля, Сократа та Платона ми віримо в силу логіки й аргументів, які можуть довести правильність або неправильність наших теорій, допомогти нам досягнути істину та розкласти все по полочках».<sup>1</sup> Це схоже на правду, адже у світі незліченна кількість людей із цілковито аналітичними переконаннями, у яких домінує ліва півкуля головного мозку: переважно політиків та керівників, які мають стимул до використання числової, раціональної та логічної частини головного мозку. І подивіться, куди нас це привело.

**Усюди сама лиш одноманітність.**

<sup>17</sup> Едвард де Боно — мальтійський та британський психолог та письменник, відомий як автор терміну «латеральне мислення».

Коли я запитав Феррана Адрія, відомого каталонського шеф-кухаря із ресторану El Bulli в Розасі, Іспанія, про те, яке визначення він може дати поняттю творчості, його відповідь була дуже простою.

**«Творчість — це коли ви ні в кого нічого не копіюєте».** Цього принципу він навчився від французького шеф-кухаря Жака Максіміна. Утім, сьогодні копіювання перетворюється на окрему стратегію. Це як грати у «камінь-ножиці-папір» із початківцями. Вони зазвичай обирають камінь і намагаються копіювати дії переможця. Це

передбачувано. Такий підхід більше стосується користування, але не творчості. Пам'ятайте, безжалісне використання — це цілковита протилежність сталого розвитку. В умовах творчої економіки поняття сталого розвитку означає піклування про наші ресурси та їхнє стале відновлення, як на рівні довкілля, так і на рівні фінансової та соціальної сфер.

## ТВОРЧЕ МИСЛЕННЯ: РЕВОЛЮЦІЙНА НОВИНКА

Жодне просте визначення поняття «творчості» не може пояснити усі її виміри. Зазвичай можна чути, як люди говорять про творчість у мистецтві, науці та економіці, однак, на мою думку, кожна з названих галузей є лише однією зі складових чогось значно ширшого. Творчість — це культура, філософія, бачення світу та його майбутнього. Знання — це важливо. Уява — не менш важлива, ніж знання. Утім, необхідно навчитися поєднувати знання, уяву, ділову активність, інтелект та задоволення із творчістю. Саме такий тип творчості перетворюється на революційну новинку. І що ми маємо в результаті? Щонайменше здатність ідентифікувати справжні проблеми та створювати нові рішення, можливості, категорії та ринки.

Мистецьку творчість зазвичай сприймають як самозречений спосіб творення ідей та тлумачення світу без обов'язкової мети здобуття певних благ. Наукова творчість більше пов'язана з інтересом та експериментами у дуже вузькій галузі. Якщо говорити про творчість у діловій сфері, ми насамперед думаємо про процес розроблення нових продуктів. Натомість я хотів би зосередитися на *творчому мисленні* як на конструктивному, збірному та надзвичайно продуктивному командному мисленневому процесі. Цей тип мислення охоплює не одну галузь та являє собою поєднання ділового мислення та творчості, знання та уяви. Його можна застосовувати у найрізноманітніших галузях із метою:



# ТВОРЧЕ МИСЛЕННЯ — РЕВОЛЮЦІЙНА НОВИНКА!



---

*Що в результаті? Щонайменше здатність ідентифікувати справжні проблеми та створювати нові рішення, можливості, категорії та ринки.*

- а) розпізнати *потрібні* проблеми;
- б) розробити, розвинути та застосувати матеріальні та нематеріальні рішення, що мають економічну цінність *та* при цьому є сталими відносно довкілля, фінансового середовища та суспільства.

Чому творче мислення приносить такі хороші результати? Тому що його розмаїтий підхід, що охоплює багато галузей, дає нам можливість одразу дивитися на речі з різних точок зору, у такий спосіб збільшуючи наші шанси натрапити на нове та доцільне рішення. Творче мислення дає нам рішення. Творче мислення переводиться у продуктивність. Однак найперший етап цього процесу — це розпізнання та розуміння

проблеми. Марія Грація Мазоччі, засновниця та гендиректорка міланської академії «Домус» ([domusacademy.com](http://domusacademy.com)) у розмові зі мною сформулювала це так: «Надзвичайно важливо, щоб ви, перш ніж узяти до рук олівець, замислилися та запитали себе, що насправді потрібно суспільству, для якого ви працюєте».

Дуже часто ми знаходимо рішення, які не підходять до чітко визначених проблем. Або ж, ще гірше, ми можемо навіть не розуміти, що є проблема. Як казав британський філософ Бертран Рассел<sup>18</sup>, «найскладніше завдання, що постає перед кожним мислителем, полягає у формулюванні проблеми так, щоб для неї можливо було знайти рішення». Тож застосування творчого мислення до проблем набуває вирішального значення. І сьогодні це стосується як компаній, так і людей — більше, ніж будь-коли.

<sup>18</sup> Бертран Рассел — британський філософ, логік, математик, громадський діяч, основоположник англійського неореалізму та неопозитивізму, засновник сучасної філософії логічного аналізу.

# ЯКІСТЬ НАШОГО ТВОРЧОГО МИСЛЕННЯ ПОЗИТИВНО ВПЛИВАТИМЕ НА ЯКІСТЬ НАШОГО ЖИТТЯ!

$$1 + 1 = 3$$

---

*Залучення обох півкуль мозку, користування як його логікою, так і його магією, стає новою вимогою, необхідною для переформування нашого способу роботи та життя.*

Зараз нам треба бути свідомими наслідків своїх рішень. Розуміти, як вони впливають на наше середовище, нашу економіку та наше оточення — та й усе суспільство в цілому. Тут я знову хочу процитувати Марію Грацію Мазоччі: «Стали розробки — це той самий тип інтелектуальних та дружніх до довкілля розробок, який нам потрібен». Саме тому нам потрібні креативне лідерство, яке допоможе зрозуміти, «куди йти», «як туди дістатися» та «з ким». Окрім того, воно створює платформу для творчого мислення: для накопичення ідей, мотивації, натхнення та, найголовніше, участі. Це цілковита протилежність до нашого традиційного підходу до аналітичного

мислення, який більше зосереджується на оцінюванні та віднаходженні помилок. Однак такий перехід зможе вплинути на вашу роботу та ваше життя, позитивно впливаючи на вашу здатність творити, грати, читати, спілкуватись та вирізнятися.

Таке творче мислення починається з вашої особистої творчості. Ні, не треба казати мені, що ви зовсім не творча людина. Звісно, у чомусь ви маєте рацію. У світі завжди будуть люди, що матимуть кращі здібності до творчого мислення,— але це не означає, що всі інші цілковито нездатні віднаходити нові рішення. **Творчість — це тільки навичка. Так само як мислення.** Ви можете тренувати свої творчі здібності так само, як тренуєте пам'ять. Багатьом нетворчим людям вдається утворювати чудові ідеї завдяки використанню різних технік. Треба лише здійснити перехід від дивергентного, спонтанного утворення ідей до їх утворення у конвергентний, структурований спосіб — інакше, до мислення. Як писав Едвард

де Боно ([edwdebono.com](http://edwdebono.com)), «будь-хто може навчитися творчості завдяки систематичному використанню технік *латерального мислення*. Суть латерального мислення полягає в інтелектуальній діяльності, що не спирається на очевидне та не впливає із традиційної й послідовної логіки. Де Боно також стверджує, що єдиним чинником, який допомагає визначити рівень творчості кожної людини, є її власна оцінка своїх творчих здібностей. Те саме стосується й мислення. Упевненість у собі збільшує здатність людини до творчості та творчого мислення.

# НАЙГОЛОВНІШЕ — ПОЄДНАТИ ТВОРЧІСТЬ І ДІЛОВУ СФЕРУ.

## 3

---

*Знання та уява, інтелект та задоволення.*

### **ГІБРИДНА РОБОТА МОЗКУ: ЛОГІКА ТА МАГІЯ**

**Усе починається у нашій свідомості.** Відкриття нейронауковців змінили наші уявлення про власний мозок. Кілька десятиліть тому люди вірили у те, що мозок завершує формуватися у віці семи років і відтоді майже не зазнає змін. Сьогодні ж ми знаємо, що людський мозок здатен генерувати від п'ятисот до тисячі нових нейронів на день до останнього дня життя. Може, це не так уже й багато, якщо

враховувати, що всього в людському мозку міститься від п'ятдесяти до двохсот мільярдів нейронів.<sup>II</sup> Однак я намагаюся донести до вас те, що ваш мозок здатен розвиватися, якщо ви створюєте для цього умови, та пристосовуватися до змін, якщо ви цього хочете. А тому особистий розвиток справді можливий. Інакше кажучи, старого пса таки можна навчити нових трюків!

Окрім того, зараз ми знаємо, що права півкуля мозку відповідає за взаєморозуміння між людьми.<sup>III</sup> Ліва півкуля мозку розпізнає те, що вам говорять; права — те, як це говорять. Саме в лівій півкулі мозку розташований центр, відповідальний за мову — тобто за те, чим ми відрізняємося від тварин. Однак центр, що розпізнає тон розмови, розташовується у правій півкулі. Саме ця навичка робить людське спілкування складнішим. Люди, що користуються правою півкулею мозку, здатні до емпатії, читають між рядків, здатні не тільки до аналізу, а й до синтезу. Це люди, які, перебуваючи у стосунках, розуміють їхню природу. Або ж просто люди, що бачать загальну картину. У нашому ускладненому світі, що зводить нас із представниками інших культур та світоглядів, ставить перед необхідністю більш чутливого спілкування й сприйняття, аніж будь-коли, та змушує нас розуміти різні ситуації та ухвалювати різні рішення, використання правої півкулі мозку стає безцінним. **Залучення обох півкуль мозку, користування як його логікою, так і його магією, стає однією з вимог, необхідних для переформування нашої роботи та нашого життя.**

А отже, нам необхідні люди, що усвідомлюватимуть свою здатність використовувати як ліву (логічну), так і праву (емоційну) півкулі мозку. Завдяки роботі лівої півкулі мозку ми у неймовірний спосіб збільшили середню тривалість життя та підвищили його стандарти. Зараз же нам необхідно практикувати творче мислення, яке ґрунтується на нових методах, нових ідеях, що дозволять знаходити нові рішення. Нам необхідно віднайти рівновагу між лівою та правою півкулями. Адже чи можна уявити інь без ян, Холмса без Вотсона, Джеймса Бонда без Кью<sup>19</sup>? Віднаходження цієї рівноваги також може допомогти нам усунути страх перед невдачею та заохотити до більшої участі. Із нею ми станемо більш соціальними істотами та максимізуємо результати нашої діяльності. Це практичніший підхід до розв'язування різних питань та проблем та вдосконалення майбутніх ділових результатів.

<sup>19</sup> Кью (англ. Q) — персонаж книжок та фільмів про Джеймса Бонда, що постачає агента шпигунською технікою.

Цікаво, що насправді ми всі використовуємо обидві півкулі мозку, однак часом це відбувається цілковито несвідомо. Якщо, наприклад, вам дуже треба домогтися чогось від чоловіка, дружини, друга, колеги

чи батьків, ви дуже довго добиратимете правильні слова, тон та час для того, щоб запитати про потрібну річ, аби звести шанс відмови до мінімуму. Особливо добре це вдається дітям, коли вони хочуть випросити щось у батьків. Вони точно знають, коли і як поговорити з мамою чи татом, щоб ті задовольнили їхнє бажання. Знову ж таки, просто прийдіть на найближчий дитячий майданчик і поспостерігайте. Цю навичку може розвинути в собі кожен із нас.

Усім тим, хто вірить тільки в логіку, на цьому етапі слід переглянути свої переконання. У більшості випадків ми поводимося нелогічно. Скажіть, скільки разів вам вдалося переконати когось, використовуючи лише логічні аргументи? Як багато разів ви були присутні на нарадах, учасники яких відхиляли рішення, яке видавалось вам очевидним та логічним? Ви питаєте, чому так відбувалося? Можливо, тому, що це не надихало людей, тому, що люди не прониклися цим рішенням, не налаштувалися на вашу хвилю — і тому відмовлялися. Якось Вінстон Черчилль сказав: «Щоб надихнути емоціями іншого, треба самому бути переповненим ними. Щоб змусити інших заплакати, треба заплакати самому. Щоб переконати інших, спершу треба самому повірити». Деякі молоді люди закохуються тричі на день. Це явище не логічне — однак воно дуже емоційне; воно прекрасне. І це нормально. Саме тому нам і вдається винаходити стільки чудових речей. Більшість прекрасних речей у житті — не логічні. Саме це мав на увазі великий італійський режисер Федеріко Фелліні, стверджуючи, що мрійники — це єдині справжні реалісти.

Саме тому я часто кажу студентам про те, що людям слід позалишати удома комірці та краватки. Для мене вони видаються уособленням розмежування розуму та почуттів — розмежуванням, яке дозволяє нам вести справи логічно, осмислено, не піддаючись впливу емоцій.<sup>IV</sup> Ми розуміємо, що насправді потрібно і те, і те. Емоції та уява чудово співіснують у творчому мисленні. Якось у Токіо я розмовляв про це із дизайнером Токуджіном Йошіокою ([tokujin.com](http://tokujin.com)). На його думку, хороший дизайн не обмежується простим розташуванням форм та предметів, а потребує ще й «проекування людських думок та почуттів». У нас так багато проблем, які треба розв'язати,— однак у цьому є й позитивна сторона. Ідеї мають силу щось змінити, і саме вони справді мають значення. **Ми живемо у прекрасний час для того, щоб впроваджувати нові ідеї, нові рішення та нові поняття.**

Нашу творчість стримує лише одна річ: страх перед невдачею та неприйняттям. Утім, слід зрозуміти, що невдачі та неприйняття — це тільки частина творчої культури. Скажімо, Говардові Шульцу, засновникові Starbucks ([starbucks.com](http://starbucks.com)), довелося провести понад двісті п'ятдесят презентацій, щоб зібрати кошти, необхідні для відкриття

мережі кав'ярень. Нововведення вимагають невдач. Кожна людина, яка чогось досягла, має за плечима досвід невдач та неприйняття. Однак найцікавіше те, що в сучасному світі щодо цього більше ніхто не переймається. Від чогось нового не можна очікувати досконалості. Ми повинні зрозуміти, що, якби не було шаленців, які намагалися зробити неможливе, ми і досі жили б у Середньовіччі. А тому треба поважати тих, хто ризикує. Потрібно кидати виклик усталеним поняттям, а також собі та віднаходити особисті орієнтири.



**БІЛЬШІСТЬ  
ПРЕКРАСНИХ РЕЧЕЙ  
У НАШОМУ ЖИТТІ —  
НЕ ЛОГІЧНІ!**



---

*Скільки разів вам вдалося когось переконати, використовуючи лише логічні аргументи?*

## **ТВОРЧЕ ЛІДЕРСТВО У СФЕРІ РОЗВИТКУ**

Такі спортивні компанії, як adidas, Nike чи North Face, розуміють це прагнення до творчої досконалості. Про це свідчать їхні девізи: “impossible is nothing” (немає нічого неможливого), “just do it” (просто зроби це), “never stop exploring” (ніколи не припиняй пошуків).

У 1997 році рекламна агенція TBWA/Chiat Day створила для компанії Apple слоган «Think Different» (думай інакше). Як завжди, Apple випередила свій час. Їхній рекламний ролик, знятий у 1997 році, показував Альберта Ейнштейна, Мартіна Лютера Кінга, Джона Леннона, Мухаммеда Алі, Марію Каллас, Марту Грем<sup>20</sup>, Джима Генсона (із жабеням Кермігом)<sup>21</sup>, Френка Ллойда Райта<sup>22</sup> тощо — людей, які мислили по-іншому та вірили в інше майбутнє, в ідеї та можливості. Сьогодні до цих людей можна було б додати Кофі Аннана, Стіва Джобса, Білла Дрейтона<sup>23</sup>, Константина Грчича<sup>24</sup>, Боно<sup>25</sup>, Феррана Адрія<sup>26</sup>, Токуджіна Йошіоку<sup>27</sup>, Заху Хадід<sup>28</sup>, Марка Гобе<sup>29</sup>, Міуччу Праду<sup>30</sup>, Мохаммада Юнуса<sup>31</sup>, Давида Лашапеля<sup>32</sup>, Нельсона Манделу, Квентіна Тарантіно, Рема Колхаса<sup>33</sup>, сера Кена Робінсона<sup>34</sup> тощо.

<sup>20</sup> Марта Грем — американська танцівниця та хореограф.

<sup>21</sup> Джим Генсон — американський актор, режисер, сценарист та продюсер. Творець телепрограми «Мопетт-шоу». Жабеня Керміт — найвідоміший персонаж із мопеттів.

<sup>22</sup> Френк Ллойд Райт — американський архітектор, творчість якого мала величезний вплив на розвиток західної архітектури в першій половині ХХ століття.

<sup>23</sup> Білл Дрейтон — соціальний підприємець та менеджер, засновник та голова некомерційного фонду Ashoka.

<sup>24</sup> Константин Грчич — відомий німецький промисловий дизайнер.

<sup>25</sup> Боно (справжнє ім'я Пол Девію Гьюсон) — ірландський рок-музикант, вокаліст гурту U2, відомий своєю гуманітарною активністю в Африці та заснуванням кампанії Product RED зі збирання коштів для Всесвітнього фонду боротьби зі СНІДом, туберкульозом та малярією.

<sup>26</sup> Ферран Адрія — відомий іспанський шеф-кухар.

<sup>27</sup> Токуджін Йошіока — один із найбільш визнаних сучасних японських дизайнерів.

<sup>28</sup> Заха Хадід — відома британська архітекторка іракського походження, лауреатка Прітцкерівської премії з архітектури 2004 року.

<sup>29</sup> Марк Гобе — автор книжки «Емоційний брендинг: Нова парадигма поєднання брендів та людей».

<sup>30</sup> Міучча Прада — італійська дизайнерка модного одягу, онучка Маріо Прада, засновника відомої фірми дизайнерського одягу Prada.

<sup>31</sup> Мохаммад Юнус — бангладеський банкір, економіст, лауреат Нобелівської премії миру 2006 року.

<sup>32</sup> Давид Лашапель — американський фотограф, кінорежисер та режисер рекламних роликів.

<sup>33</sup> Рем Колхас — видатний голландський архітектор.

<sup>34</sup> Сер Кен Робінсон — письменник, мовець та міжнародний радник із питань розвитку творчого мислення, систем освіти та інновацій у державних та громадських організаціях.

# НАС СТРИМУЄ ЛИШЕ ОДНА РІЧ: СТРАХ ПЕРЕД НЕВДАЧЕЮ ТА НЕПРИЙНЯТТЯМ.

≠3

---

*Однак треба усвідомити, що невдачі та неприйняття — це тільки частина творчої культури.*

Сьогодні, у час панівної нестабільності та загальної втрати бажання вдаватися до сміливих дій та ризику, кампанія під гаслом «Думай інакше» стає актуальнішою, ніж будь-коли. Тоді ця кампанія присвячувалася «шаленцям, повстанцям та ізгоям», «тим, хто має інший погляд на речі», «людям, які не люблять правил та протестують проти наявного стану речей», тобто тим, із ким люди можуть не погоджуватися, але кого не можуть ігнорувати, оскільки вони «змінити світ» та «просунули людство вперед», «адже люди, що мають достатньо

шаленства, щоб думати, що можуть змінити світ, дійсно можуть його змінити». Цей рядок — частина тексту з рекламного ролику. Його й досі можна знайти на ютубі (youtube.com).<sup>V</sup> І я дуже рекомендую вам подивитися його. **Нам надзвичайно потрібне таке налаштування; потрібні люди, що матимуть достатню впевненість для того, щоб користуватися своїми творчими здібностями та уявою та змінювати світ на краще — не тільки для себе, а й для всього суспільства.**

Однак такий спосіб мислення слід розвивати в собі. У сучасному світі для того, щоб усе життя успішно керувати своєю кар'єрою, недостатньо просто двадцять п'ять років перенавантажувати себе фактами, числами та методами. Мої переконання щодо цього стали ще сильнішими після розмови з Амандою Спрінг, партнером компанії з набору творчих кадрів Pakter (pakter.com). Ми обговорювали мій досвід роботи професійного графічного дизайнера зі ступенем магістра ділового адміністрування. Ще п'ятнадцять років тому ці дві галузі видавалися цілковито несумісними. Однак сьогодні, зі слів Аманди, «люди, що мають стандартну освіту, змушені виживати. Натомість зростає попит на людей, яких раніше не розуміли й недооцінювали, людей, що можуть виконувати *гібридні функції*». Скажімо, звичайного керівника зараз можуть найняти *лише* через те, що колись в університеті він вивчав архітектуру чи дизайн одягу.

Наша система освіти ще й досі дуже сильно залежить від вміння провести логічний зв'язок від причини до наслідку. Однак наслідки виникають як результат багатьох причин. Сучасний світ значно складніший, аніж раніше. Багато людей добре вміють описувати минуле та давати раду з теперішнім, однак люди із творчим образом мислення, ті, кого часто називають повстанцями та ізгоями, чудово вміють описувати світ таким, яким він може стати, просто запитавши: «А що, як?..»

Такий спосіб мислення кидає виклик освіті в цілому та освіті керівних кадрів зокрема. Він передбачає, що магістри ділового адміністрування — не єдині люди з «великим потенціалом». Якщо замислитися про те, як розвивалися ключові навички, на яких тримається середньостатистична компанія-виробник споживчих товарів, можна дійти таких висновків: усе починалося з інженерів, які винаходили продукт компанії чи принаймні розуміли його; із ускладненням договірних стосунків до справи долучилися юристи; наразі до компаній долучаються магістри ділового адміністрування, або ж магістри фінансів, здатні оперувати фінансовими звітами, відомостями про доходи та рахунками прибутків та збитків, оскільки сучасні компанії мають потребу в безперестанному контролі фінансових процесів. Це дуже важливо — однак усе це не виходить за

рамки взаємодії із дійсними справами. Оскільки майбутній успіх залежить від віднаходження рішень та створення можливостей, ми маємо потребу в новому, гібридному образі мислення творчих лідерів. Чим він відрізняється від образу мислення звичайних магістрів ділового адміністрування? Замість влади таке налаштування передбачає *натхнення*. Замість чіткої ієрархії — *співпрацю*. Замість передачі обов'язків іншим — *власну участь*. Одержимість уникненням помилок перетворюється на одержимість нововведеннями та здатність вчитися на власних помилках.

Я не кажу, що треба зробити ділових людей творчими чи що необхідно перетворити людей із творчим мисленням на ділових людей. Я кажу лише, що грамотні ділові люди повинні розуміти та поважати творче мислення. Вони повинні визнати й прийняти нові способи мислення, нові шляхи спілкування, нове бачення світу, а разом із тим нові ринки та можливості. Чи не було б це чудово? Наші думки та ідеї могли б стати основним матеріалом для творчості без жодного побічного ефекту.

Також важливо, що спеціалісти у сфері дизайну та інші люди із творчим способом мислення повинні дізнаватися більше про ділові методи та засоби, щоб бути в змозі аналізувати галузі, ринки й компанії та розмовляти мовою бізнесу, брати на себе ділову відповідальність і ставити себе в рамки щоквартальної звітності. Адже так багато прекрасних ідей та рішень зазнають краху лише через нестачу знань у діловій сфері. Якось у Мюнхені я говорив про цю проблему із промисловим дизайнером Константином Грчічем ([konstantin-grcic.com](http://konstantin-grcic.com))

і після того ще дуже довго перебував під враженням від його думки: «Між діловою та творчою сферами не існує суперечностей. Вони взаємопов'язані, і, я вважаю, для того щоб спрямовувати свої творчі здібності у правильне русло, мені потрібно мати знання ще й у діловій сфері. Мені слід розуміти усю специфіку ринку та галузі, специфіку розрахунків, витрат, ризику та вкладів». Ділові школи та школи дизайну вже співпрацюють з метою формування таких лідерів нового профіля.<sup>VI</sup>

# НАМ ПОТРІБЕН НОВИЙ ГІБРИДНИЙ СПОСІБ МИСЛЕННЯ ТВОРЧИХ ЛІДЕРІВ.



---

Замість влади нам потрібне **натхнення**, замість ієрархії —  
**співпраця**, замість передавання обов'язків — **участь**.

Якщо творчі та ділові люди навчаться поважати й розуміти одне одного, а також використовувати спосіб мислення іншого на власну користь, у нас з'явиться покоління творчих підприємців, що впроваджуватимуть свої ідеї завдяки натхненню, мотивації, співпраці та спілкуванню з метою розвитку нових сталих бізнес-моделей. Для компаній така перспектива обіцяє успіх, для окремих людей — свободу, зростання і просто задоволення.

Хорошим прикладом сказаного вище може бути *соціальне підприємництво*.<sup>VII</sup> Чому так багато соціальних підприємств є неприбутковими та, як наслідок, надзвичайно залежними від добровільних внесків та зовнішньої підтримки? Чи не було б значно цікавіше мати соціальні підприємства, що заробляли б серйозні гроші?

Хіба це не ідея? Бути соціально відповідальним — і при цьому заробляти? Змінювати світ, отримувати певний прибуток, впроваджувати ще більше змін і так далі...

Скажімо, ідея лідера гурту U2 Боно з підприємством Product Red — це чудова бізнес-ідея для спрямування колективного впливу споживачів на благо інших — особливо людей, інфікованих ВІЛ в африканських країнах, де 60 % хворих на СНІД помирають. Як працює ця система? Ви як споживач обираєте один із продуктів RED: iPod від Apple чи кеди від Converse, червоні шнурки Nike чи сонцезахисні окуляри Armani — і все без націнки. Після цього компанія-виробник віддає до 50 % прибутку на закупівлю та доставку медикаментів для боротьби зі СНІДом в Африці. Який це має вплив? Зайдіть на сайт [joinred.com](http://joinred.com), та побачите. Я вважаю, що пробудження суспільної свідомості та надання споживачам можливості суттєво допомогти іншим у розв'язуванні серйозних проблем — це дуже важливо. Ця ідея співзвучна з думкою Білла Дрейтона, засновника Ashoka ([ashoka.org](http://ashoka.org)), всесвітньої організації, що знаходить провідних соціальних підприємців та інвестує в їхні ініціативи. «Світ інакший, тому що інакший ти». Для цього ж треба думати по-іншому!

## РОЗВИТОК ТВОРЧОГО МИСЛЕННЯ

До творчості не можна змусити — однак до неї можна стимулювати. Наразі складається враження, що економічна важливість творчості стає зрозумілою навіть для політиків.

Коли 2009 року Ян Фігель, Європейський комісар із питань освіти та культури, зніціював *Європейський рік творчості та інновацій*, він ставив перед собою такі цілі: «привернення суспільної уваги до важливості творчості та інновацій для особистого, соціального та економічного розвитку; поширення корисних практик; сприяння освіті та дослідженням у цьому напрямку та просування обговорень відповідних політичних питань».<sup>VIII</sup> Основний посил, націлений на молодь, освітян, підприємців та політиків, а також на широкий суспільний загал у цілому, був таким: «Творчість та інновації сприяють економічному процвітання, а також суспільному та особистому добробуту». На мою думку, це прекрасна ініціатива, тож я сподіваюся, що кампанія на цьому не закінчиться.

Утім, сказане стосується не лише розвинутих країн. За даними ООН, креативна економіка надає компаніям на ринках, що розвиваються,

можливість миттєво перенестися у нові сфери світової економіки з надзвичайно динамічними темпами розвитку. Безсумнівно, вони скористаються цими можливостями. І не думайте, що зростання конкуренції з боку Китаю та Індії означатиме заповнення світових ринків дешевою та неякісною продукцією. Провідні компанії цих країн впроваджують нововведення, що гідно змагаються за першість у сферах телекомунікацій, біотехнологій та рішень для проблеми екологічно чистих енергоносіїв. А хіба ми не вважали, що найбільш конкурентоспроможними в інноваційній сфері є американські та європейські компанії? Хоч там як, це явний сигнал до того, щоб кожен почав виховувати в собі творче мислення та визначав нові стратегії впровадження нововведень.

Однак якщо ми говоримо про розвиток творчості, варто також сказати про етапи, які необхідно пройти.

### **1. ТВОРЧЕ МИСЛЕННЯ — ЯВИЩЕ СОЦІАЛЬНЕ**

Наштовхнутися на прекрасну ідею ви можете самі. Це стосується творчості як у мистецькій, так і в діловій сфері. Утім, для творчості необхідна ще й взаємодія із людьми. Особливо це стосується ділового середовища. Для втілення ідеї в більшості випадків потрібна співпраця та взаємодія — і не просто з будь-ким, а з потрібними людьми. Для цього вам необхідні люди зі схожим типом мислення: із таким самим інтелектом, такою самою увагою й особливо — мотивацією. Однак для того, щоб обговорення було плідним, а застосування — успішним, варто добирати людей із різними кваліфікаціями, що виконуватимуть різні ролі. Ідеї існують для того, щоб їх розглядали та обговорювали, особливо в малих групах. Немає сенсу в тому, щоб самотою сидіти вдома й варитися у власному соку. Вам потрібні люди, з якими ви зможете обмінюватися ідеями, які зможуть відкрити для вас інші сторони питання та матимуть бажання співпрацювати та доходити спільних висновків.

### **2. ДЛЯ ТВОРЧОГО МИСЛЕННЯ ПОТРІБНИЙ ВІДПОВІДНИЙ ПРОСТІР**

Творчому процесу сприяє відповідне середовище. Ваш робочий простір мусить бути вам до душі. І лише ви можете його визначити для себе. Це може бути навіть робоче місце, обладнане удома, де вам буде зручно, де під рукою будуть ваші книжки, де ви сидітимете в улюбленому кріслі, де звучатиме музика, що вам подобається, і де буде достатньо місця для того, щоб усюди порозклеювати аркушки-самоклейки з вашими ідеями. Найкращі компанії забезпечують працівників творчим простором, де люди почуваються комфортно.



Люди часто їдуть — або ж узагалі переїжджають — до творчих міст, як-от до Лондона, Шанхая, Амстердама, Буенос-Айреса і так далі у пошуках того, що Річард Флорида у своїй книжці «Міста та творчий клас»<sup>35</sup> описав як «місце, де можна знайти підходящу атмосферу, зв'язки, ресурси для дослідження, інвестиції та багато потрібних людей» — тобто все, що необхідно для розвитку творчого класу та його представників.

<sup>35</sup> Cities and the Creative Class (англ.).

### 3. ДЛЯ ТВОРЧОГО МИСЛЕННЯ ПОТРІБЕН ЧАС

Багато людей погоджуються з Кельвіном (із коміксу «Кельвін і Гоббс»<sup>36</sup>), коли він каже: «Творчість не можна взяти й увімкнути. Для цього треба мати відповідний настрій. Запитаєте, який настрій? Паніка, що приходить в останню секунду!» Безперечно, певний тиск та паніка останньої миті часом можуть допомогти — та однак для віднаходження рішень потрібен час. Творчість не може працювати з дев'ятої до п'ятої. Ідеї з'являються та зникають — і вам потрібен час для того, щоб сісти за стіл та як слід поміркувати. Просто час. Час поваляти дурня. Час поекспериментувати. Час почитати. Час подумати. Час поговорити з людьми. Ідея — це природна річ. Їй треба прорости. А це означає, що вам потрібно вкласти в неї час. Компанія Google, наприклад, заохочує творчість своїх працівників: 20 % свого часу вони опікуються тими проектами, які їм подобаються.

<sup>36</sup> «Кельвін і Гоббс» — щоденний комікс американського художника Білла Вотерсона про витівки шестирічного хлопчика Кельвіна та його плюшевого тигра Гоббса. Публікувався з 1985 до 1995 р., на піку популярності виходив у понад 2400 газетак по всьому світі.

### 4. ДЛЯ ТВОРЧОГО МИСЛЕННЯ ПОТРІБНЕ РОЗМАЙТТЯ

Значна кількість компаній досі не позбулася дивної звички добирати на свої посади людей з однаковою кваліфікацією. Те саме відбувається у ділових школах та школах дизайну. А чого можна очікувати від групи однакових людей? Правильно. Однакових відповідей. Утім, саме розмаїтість стає матір'ю творчості. **Сприймайте розмаїття як можливість.** Мультикультуралізм — це рішення, а не проблема. Із власного досвіду: команди, які складаються із представників різних культур, якщо ними добре керувати, мають найбільший потенціал до творчості та інновацій, попри те що членам команди доводиться проходити довгий період адаптації — а часом це принесе задоволення навіть їм самим.

## **5. ДЛЯ ТВОРЧОГО МИСЛЕННЯ ПОТРІБНІ РІЗНОМАНІТНІ РЕСУРСИ**

Спостереження, дослідження та візуалізація — це важливі навички. Треба вміти збирати статті, рекламні оголошення, картинки, предмети, фільми, музичні треки — тобто різні шматочки повсякдення. Читайте різні газети та журнали — з Нью-Йорка, Барселони, Буенос-Айреса, Токіо... Ви, наприклад, знайомі з газетою «Сенкен» ([senken-intl.com](http://senken-intl.com)), найпопулярнішим щоденним модним виданням у Японії?

А ще можна ходити в музеї — історії, дизайну, як уже вам заманеться. Станьте детективом дизайну — обходьте крамниці по всьому світі. Це дасть вам матеріал для створення своєї *настроєвої карти*. Настроєва карта — це спосіб візуалізації, що використовується для відображення атмосфери ідеї або ж її сприйняття. Вона може допомогти надихнути вас та вашу команду та створити імпульс для руху вперед.

## **6. ТВОРЧЕ МИСЛЕННЯ МАЄ ТРИ ЕТАПИ**

Це основний порядок та головний ціннісний ланцюжок процесу розроблення ідей. Спершу все відбувається у вашій голові. Тоді — на папері або на екрані, і врешті — у реальності. Вам потрібна здатність до проєктування, візуалізації та оцінки.

А як оцінювати, запитаєте ви? Ну, розкладіть перед собою на столі три різні продукти. Як кожен із них впливає на ваші органи чуття? Позитивно чи негативно? Запитайте себе чому. Визначте критерії оцінки, пам'ятайте про поставлене завдання та не забувайте про цільового споживача. А тепер оцінюйте.

## **7. ДЛЯ ТВОРЧОГО МИСЛЕННЯ ПОТРІБНО ЧИМАЛО ІДЕЙ**

Однієї ідеї замало. Що більше їх у вас — то краще. Спершу беріть кількість, а потім, віднайшовши те, що вам потрібно, — якість. Записуйте ідеї на аркушиках-самоклейках та чіпляйте їх на стіни. Якщо ідея не дає вам спокою кілька тижнів поспіль, значить, щось у ній є. Довіртеся інстинктам.

## **8. ДЛЯ ТВОРЧОГО МИСЛЕННЯ ПОТРІБНІ СТИМУЛИ**

У ролі стимулу може виступати багато речей: мистецтво, розмови, дослідження, читання, власний досвід. Пам'ятайте, джерелом натхнення може бути навіть розчарування. Скільки разів вас розчаровував якийсь продукт чи якась послуга? То чому б вам не зробити самому щось краще замість звинувачувати постачальника? Спрямуйте своє роздратування в потрібному напрямку. Спробуйте

вдосконалити продукт, який вам не подобається, зробіть креслення та надішліть виробникові.

## РОЗМАЇТІСТЬ — МАТЕР ТВОРЧОСТІ.



---

*Сприймайте розмаїтість як можливість. Багатокультурне суспільство — це рішення, а не проблема.*

### **9. ТВОРЧОМУ МИСЛЕННЮ ПОТРІБЕН ЗАХИСТ**

Більшість творчих людей стають *творчими підприємцями*<sup>IX</sup>, самостійно розпоряджаючись своєю роботою, здебільшого тому, що люблять свободу. Однак як людині, що живе за рахунок творчих ідей із

певною економічною цінністю, вам необхідно розуміти, як творчі продукти можна захищати за допомогою авторських прав, дизайну, товарних знаків та патентів. Чудову можливість дізнатися більше про *інтелектуальну власність*<sup>X</sup> надає Європейський союз на сайті [handsoffmydesign.com](http://handsoffmydesign.com). Ви прочитаєте про найпоширеніші види інтелектуальної власності, що з нею ви як дизайнер можете мати справу, а також знайдете інформацію про те, які маєте права та як їх захистити.

## **10. ЦІННІСНІ ЛАНЦЮЖКИ ТВОРЧОГО ПРОЦЕСУ НЕОБХІДНО АНАЛІЗУВАТИ**

Один із основних способів аналізу творчої бізнес-моделі — це аналіз її ціннісного ланцюжка.<sup>XI</sup> Він допоможе вам дізнатися більше про кожну ланку ланцюжка, що додає цінності вашим ідеям, продуктам чи послугам. Від а) створення первинної ідеї до б) виробництва та відтворення, в) маркетингу та доставки та, врешті-решт, г) до споживання вашого продукту — аналіз цих процесів допоможе вам зрозуміти, що необхідно робити вам та іншим людям. Скажімо, у випадку зі зйомками фільму ваш ціннісний ланцюжок, імовірно, буде найскладнішим відносно часу, витрат та співпраці на усіх чотирьох етапах. Увесь процес у такому разі починається зі сценариста, переходить до кінокомпанії, опиняється в руках режисера, проходить етап маркетингу та доставки фільму до кінотеатрів, виходить на телебаченні та на DVD і так далі. Однак коли ви — звичайний графічний дизайнер, що розробляє корпоративний образ для нової компанії та співпрацює напряму із власником, або ж якщо ви продаєте свої фотоматеріали через власний сайт напряму клієнтам, не користуючись послугами посередників, процес стає значно простішим.

## **ІДЕЇ: ВІД ЗАХОПЛЕННЯ ДО ВИРОБНИЦТВА**

Із власного досвіду, набутого за останні двадцять років, можу сказати, що 49 % прекрасних ідей не втілюються в життя лише через лінг своїх творців (які люблять помріяти, але не хочуть нічого робити), а ще 50 % — через опір із боку інших людей (тобто через бойкот ідей). Як наслідок, серед усіх прекрасних ідей виживає не більше від одного відсотка.

Найсуттєвішим чинником тут є те, що ваше творче мислення повинне мотивувати людей, спонукати підтримувати вашу ідею та

розуміти її. Спершу треба мотивувати себе. Тоді інших. Недостатньо просто задовольнити людей на інтелектуальному рівні — їх треба також надихнути. За двадцять років роботи з ідеями та людьми я зрозумів одну важливу річ. Якщо ваша ідея усім подобається, будьте обережні — із нею точно щось не так (або ж узагалі усе не так). Натомість якщо ви наштукхуєтеся на значний спротив, це означає, що у вашій ідеї щось-таки та є. Конфлікти упродовж обговорення ідей та надзвичайно емоційна особиста реакція на них — це знаки того, що ви на правильному шляху. Однак будьте обережні: у кожній команді завжди буде хтось, хто хотітиме одразу ж поставити хрест на вашій ідеї.

То що ж таке, зрештою, хороша бізнес-ідея? Це розумне рішення для задоволення певної людської потреби. Не більше й не менше. Хороша бізнес-ідея — це проста бізнес-ідея. Врешті-решт, її успіх визначає лише один чинник — ринок. У «момент продажу» тільки люди вирішуватимуть, варта ваша ідея того, щоб її купити, чи ні, створює ваша ідея просте та доступне рішення для певної проблеми чи ні.

Цикл розвитку ідеї приблизно такий. Спершу ви натрапляєте на певну потребу, отримуючи при цьому дуже цінну інформацію. Часом це відбувається тому, що ви просто натрапляєте на дуже поганий продукт, погану послугу, чи навіть просто тому, що не можете знайти рішення для певної проблеми. Потім ви думаєте про те, як дивно, що на ринку тут і досі існує прогалина. Напевно, ваша ідея вже приходила й комусь іншому, чи не так? На цьому моменті ви можете зупинитися — а можете піти далі. Тепер у вашій голові є ідея. Якщо ви хочете перейти на наступний етап, вам слід записати її на папері, розробити продукт чи послугу, визначити, хто зможе та захоче вам допомогти, та розрахувати витрати. Після цього ви виробляєте невелику партію свого продукту чи своїх послуг та проводите «живий» експеримент на ринку.

Ідеям потрібні дизайн та естетична візуалізація. Цікаво, що багато людей не можуть чітко розрізнити поняття творчості, інновації та дизайну. Вони використовують ці слова у різних контекстах — і в багатьох випадках неправильно. Творчість — це інтелектуальний процес створення нових ідей. Інновації — це спосіб застосування цих ідей. Дизайн — це форма чи стиль, які ви цим ідеям надаєте. Останнім часом дизайн офіційно здобуває визнання більшості людей, які сприймають його як частину свого життя — і це не просто нав'язана думка. Сьогодні дизайн сприймається як явище, здатне покращити наше життя. Люди знають, розуміють та обговорюють дизайнерів, їхні нові розробки та можливість виразити стиль їхнього життя через дизайн: це стосується помешкань, робочих місць, одягу та навіть туристичних напрямків. Інновації із хорошим дизайном набувають вирішального економічного значення для багатьох компаній, оскільки за їх допомогою компанії можуть здобути сталу перевагу над

конкурентами. Окрім того, робота у сфері дизайну здатна приносити особисте задоволення та викликати позитивні емоції. **Дизайн може покращити спосіб життя людей, їхню роботу та спосіб мислення.** Утім, дизайн — це не перевага стилю над сутністю. Так було раніше. Зараз дизайн передбачає як сутність, так і стиль. Це поєднання набуває надзвичайної ваги. У ньому — наш ключ до майбутнього.

Що ж убиває хороші бізнес-ідеї? Я вже зазначав, що творчість — явище соціальне. Співпраця із людьми — це ключовий чинник інновації. Однак співпраця та командна робота можуть ставати й перешкодою. Більшість із нас має прекрасні ідеї стосовно майбутнього, *але* організація творчого процесу, його реалізація та впровадження становлять велику проблему. Співпраця, безперестанна робота, точне усвідомлення того, хто, що, коли і як повинен робити, розуміння командної функції кожної людини, забезпечення постійного та безпроблемного спілкування, ухвалення рішень у групі, навіть тоді, коли вони суперечать вашій власній думці, підтримка одне одного та відчуття зобов'язання та відповідальності — це усе створює для нас іще те випробування.

# ТВОРЧИСТЬ ПОВИННА ПРОХОДИТИ ТРИ ЕТАПИ.



---

*Спершу все відбувається у вашій голові. Потім — на папері  
або на екрані, а тоді — у реальності.*

## ІДЕЇ ПРОРОСТАЮТЬ ЗІ ЗНАНЬ

Існує два способи розвитку ідей. Найпростіший спосіб — просто придумати ідею, а тоді спробувати знайти для неї ринок. У такому разі ви самі повинні створити попит на свою ідею. Але пам'ятайте: створення попиту — це надзвичайно складне завдання, що потребує чималих витрат.

Значно легший та доступніший процес — задовольнити попит, що вже існує. Перше, що вам для цього потрібно, — це мати повне розуміння ринків, їхніх напрямків розвитку та основних схильностей,

цілей та особливих потреб. Для того щоб створити творчу ідею, що задовольнить певний попит, вам необхідна буде емпатія, розуміння людей та вміння визначати їхні проблеми. Для цього треба бути дисциплінованими, а також структурувати та аналізувати інформацію. Вам також необхідна здатність старанно досліджувати та розслідувати потрібні питання. **У світі повно проблем, що потребують негайного розв'язання. СНІД, рак, кліматичні зміни, діабет, наркотики, урагани, торгівля людьми, розливи нафти, ожиріння, бідність, тероризм — ось лише деякі з них.**<sup>XII</sup>

Вам також необхідна здатність визначати напрямки розвитку. Пам'ятаєте, як у першому розділі я попросив проаналізувати три найактуальніші для вашої реальності тенденції? Згадайте їх. Тут я наведу для вас ще декілька прикладів: мікропродукти (продукти стають меншими), мікромобільність (міський транспорт), охорона здоров'я (старіння суспільства), екологічне питання, навчання упродовж усього життя тощо. А ще ви можете спробувати розробляти нові послуги — ця дисципліна називається *дизайн послуг*.<sup>XIII</sup> Пам'ятайте про всесвітній рух у напрямку сфери послуг та здатність цієї сфери надати нове життя продуктам та категоріям. Чи не здається вам, що існує потреба розвивати сферу послуг в аеропортах, чи в лікарнях, чи в адміністративних центрах?

Скажіть, скільки часу у своєму житті ви «прочекали»? Чи справедливо, що перед тим, як потрапити до кабінету лікаря, нам щоразу треба чекати щонайменше півгодини? Звідси ще одне питання: як можна уникнути очікування? Спершу вам слід дослідити конкретний цільовий ринок — найвірогідніше, найближчий для вас — із метою здобуття необхідних знань. Тоді ви зможете згенерувати ідеї, що зможуть розв'язати проблему.

Наприклад, коли припустити, що сьогодні у більшості пацієнтів є мобільні телефони, чому мені постійно треба чекати в приймальні лікаря? Чи не краще було б, якби нам повідомляли час прийому смс-повідомленням або ж, іще ліпше, безкоштовним електронним листом, надісланим на смартфон, щоб ми як пацієнти могли не гаяти час? Я розумію, що надавачеві медичних послуг чи лікарю доведеться вкласти в це час та кошти — однак чи не було б це корисною послугою, знаком поваги до людського часу? Як іще один приклад можна розглянути сферу авіаперевезень. Чому авіалінії не можуть повідомляти вас одразу ж, щойно гублять ваш багаж? Чому вам спочатку треба сто років чекати, тоді говорити у довідковому бюро з людиною, що поняття зеленого не має стосовно того, що сталося, і врешті перемовлятися із працівником кол-центру, який нарешті розкаже вам, у чому річ?



Авіалініям чудово відомо місцеперебування вашого багажу задовго до того, як його не знаходять на борту літака. А ще в них є ваша електронна адреса та номер вашого телефону, оскільки під час купівлі квитка ви надаєте авіалінії купу інформації про себе. Чи не краще було б дізнатися про проблему одразу ж, щойно ви зійшли з літака, причому ще й отримати гарно сформульоване вибачення та подальші вказівки щодо того, як повернути багаж? Такий емпатичний, зосереджений на споживачах підхід у розроблянні нових послуг значно спростив би всім життя. А ще його дуже оцінили б споживачі.

Успішні компанії розуміють одну річ: дослідження — це перетворення грошей на знання; інновації — це перетворення знань на гроші. Гадаю, це не потрібно пояснювати? Чудово.

Час від часу деякі стратегії призводять до набуття певних знань замість впровадження інновації. Це може бути цікавим — однак не обов'язково вартісним. **Знання — це ясне, глибоке та часом раптове розуміння складної проблеми чи ситуації.** Власне, воно більше нагадує хороше питання. Візьмімо приклад із ділового контексту. Знання — це коли ви з'ясовуєте, що люди заходять до магазинів одягу на зразок Zara чи H&M наприкінці походів по магазинах. Спершу вони надихаються, заходячи до своїх улюблених крамниць, однак, оскільки ті можуть бути дуже дорогими, після того вони часто йдуть до більших та дешевших магазинів.

Перетворивши це знання на ідею, можна здобути інновацію. Zara та H&M можуть припустити, що їхні покупці, переважно жінки, приходять до них утомлені, часом нервові, після кількогоднинної біганини по магазинах, коли часу в них залишається не так уже й багато. Їм можна запропонувати здоровий енергетичний напій чи, скажімо, масаж. А ще безпечні камери схову, де вони зможуть залишити усі свої пакети та продовжувати покупки без зайвих речей. Інновація — це логічний висновок для віднайдені інформації про людські прагнення. Так ви зможете поєднати свої ідеї з тим, що мотивує споживачів. Тож для того, щоб могли впроваджувати інновації в роздрібній торгівлі, вам слід безперестанно грати роль підставного клієнта в інших крамницях.

Розробляючи свої ідеї, ви помітите, що хтось постійно намагатиметься зарубати їх у самому зародку або ж принаймні пробуватиме відрадити вас. Дуже важливо підготувати себе до такого. Власне, у вас на шляху завжди траплятимуться три типи людей, що чинитимуть спротив вашим ідеям.

## ТВОРЧИСТЬ — ЦЕ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПРОЦЕС СТВОРЕННЯ НОВИХ ІДЕЙ.

## ІННОВАЦІЯ — ЦЕ СПОСІБ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИХ ІДЕЙ.

## ДИЗАЙН — ЦЕ ФОРМА ЧИ СТИЛЬ, ЯКІ ВИ ЦИМ ІДЕЯМ НАДАЄТЕ.

1. Люди, які за своєю природою виступають проти всього. (Часто таку реакцію спричиняє страх.)
2. Люди, які не бачать та не розуміють мети чи завдання, а через це не мають відповідної мотивації. (Це відбувається через брак розуміння чи внаслідок проблем із комунікацією.)
3. Люди, які мають ті самі ідеї, що й у вас, однак яким бракує сили та сміливості розвивати ці ідеї та втілювати їх у життя. (Тут уся проблема лише в заздрості, найнебезпечнішому з усіх почуттів.)

У процесі розвитку бізнес-ідеї завжди знайдеться хтось, хто одразу захоче перевірити її за допомогою ринкового дослідження. Не зрозумійте мене неправильно. Я щирий прибічник ринкових досліджень, оскільки вони надають нам можливість здобути об'єктивні та глибокі знання на самому початку процесу інновації. Скажімо, *етнографічні дослідження*<sup>XIV</sup> справді можуть просунути вас на цілий крок уперед. Утім, мій власний досвід показує, що попри всю важливість ринкові дослідження ніколи не повинні замінювати інтуїцію. А тому прошу, вірте своїй інтуїції та захищайте свою ідею. Не думаєте ж ви, що Леді Гага витримала б перевірку бодай у якійсь фокус-групі?

# ДОСЛІДЖЕННЯ — ЦЕ ПЕРЕТВОРЕННЯ ГРОШЕЙ НА ЗНАННЯ.



---

*Інновація — це перетворення знання на гроші.*

Проблема у тому, що, перебуваючи під наглядом, люди більш схильні давати «правильні» відповіді. Якщо ви запитаете їх, чи чистять вони зуби тричі на день, майже кожен відповідь «так». Сказати, що ви в теорії купили б продукт, легко. А от дістати гроші та одразу ж його купити — це вже зовсім інша річ. А тому я рекомендую користуватися дослідженнями ринку для того, щоб краще зрозуміти свою категорію та отримати необхідні вам знання. Натомість коли у вас з'являється ідея, я раджу йти з нею одразу ж на пробний ринок, де ви чітко побачите, чи подобається людям ваш продукт або послуга і чи погодяться вони за нього чи за неї платити.

У цьому розділі я зосереджувався на творчому процесі як на мисленневому процесі створення нових ідей та рішень, що мають ділову цінність. Під «творчим мисленням» я маю на увазі накопичення ідей без негайної оцінки — так ви уникаєте страху перед невдачею та

збільшите мотивацію для участі у процесі. Для такого процесу нам необхідний гібридний образ мислення, що зможе скоротити дистанцію між почуттями та розумом, між правою та лівою півкулею, між захопленням та виробництвом. Наші найкращі ідеї базуються на інтуїції та знаннях, на емоціях та почуттях. А отже, основним питанням стає поєднання задоволення та інтелекту — способу мислення, який необхідно розвивати в усіх школах, університетах та компаніях. Найкраще в цьому те, що кожна людина вже має все необхідне для успіху — розум та серце! Більше вам нічого й не потрібно.



## **ЗАВДАННЯ № 2**

### **СТВОРІТЬ ТА/АБО РОЗПІЗНАЙТЕ СВОЮ НАЙКРАЩУ БІЗНЕС-ІДЕЮ**

Як творча людина ви з розумінням ставитеся до різних культур. Ви ставитеся до інших зі співчуттям та емпатією. Згадайте людей, із якими ви добре ладнаєте. Які у вас спільні інтереси? Чи можете ви назвати себе знавцем, справжнім експертом із певного питання? Якщо так, то яких ринків це стосується? У яких галузях ви маєте особистий досвід? Чи належите ви до певного клубу? А може, ви читаєте якийсь спеціалізований журнал? Чи вмієте ви визначати проблеми людей у галузях, для яких можете розробити нову ідею, послугу чи продукт? Чи можете ви вдосконалити продукт, що вже існує?

Моя особиста пропозиція. Ваш особистий досвід надзвичайно важливий. Спробуйте задовольнити попит, який бачите. Це значно легше. Спробуйте витворити якнайбільше ідей, а тоді зосередьтеся на одній із них. Або ж знайдіть можливість попрацювати з ідеєю, що вже тривалий час не йде вам із голови, та для якої ви все ніяк не знайдете достатньо часу. Уперед.

## **1. ПОДУМАЙТЕ:**

а) Які інтереси ви поділяєте із людьми? У яких галузях ви маєте особистий досвід та цінні знання?

б) У яких галузях ви здатні розпізнавати людські проблеми та створювати нові бізнес-ідеї, послуги чи продукти?

в) Чи можете ви вдосконалити послугу чи продукт, що вже існують?

## **2. ЯКА ВАША НАЙКРАЩА БІЗНЕС-ІДЕЯ?**

Пригадайте ті ідеї, що постійно круяться у вас у голові, та для яких ви все ніяк не знаходили часу. Яка з них найкраща?







## 04 ЗРОСТАЙТЕ!

### Як зростати як особистість

Стратегія та особистість  
Творчий особистий брендинг — що це?  
Як виявити власний людський капітал

---

Завдання № 3

Виявіть та зрозумійте власну мотивацію

---

Тиск середовища та внутрішнє коло  
Тренерство: інвестуйте в себе

---

Завдання № 4

Шукайте відгуки

---

Не дайте збити себе зі шляху!  
Етика та цінності як *modus operandi*  
Перспектива та призначення:  
куди й навщо рухатися

---

Завдання № 5

Сформулюйте свою перспективу  
та призначення

---

**Цілі: важко забити, коли немає воріт**

---

Завдання № 6

Визначте свої цілі та завдання

## ЯК ЗРОСТАТИ ЯК ОСОБИСТІСТЬ

Усім нам потрібно вкладати сенс у те, що ми робимо. Це означає знайти роботу, що відповідатиме нашим особистим якостям. А для цього треба знати себе як особистість. Цікаво спостерігати за тим, як студенти з покоління Y<sup>I</sup> вкладають значення та сенс у гроші, виставляючи їх першим робочим пріоритетом. Вони бачили, як їхні батьки ставилися до роботи із цілковитою вірністю та відданістю, працювали, ні про що не питаючи й ні в чому не сумніваючись, ризикували здоров'ям, після тридцяти п'яти років поступово втрачали дружин і чоловіків, дітей та друзів — і все для того, щоб одного сірого понеділка бути звільненими без жодного поважного пояснення.

А тому нове покоління дорослих людей ставиться до роботи не так, як ставились до неї їхні батьки. Вони більше не бачать сенсу в тому, щоб присвячувати роботі рік за роком із надією отримати підвищення платні чи піднятися на кілька сходинок кар'єрною драбиною. Покоління Y хоче, щоб усе відбувалося швидко — так само швидко, як відбувається пошук інформації у Google. Вони хочуть працювати незалежно, виходити на міжнародний рівень та зосереджуватися на тому, що потрібно особисто їм. Дуже часто це перетворюється на дійсно цікаві, захопливі проекти — від роботи лижним інструктором на зиму чи практику під керівництвом улюбленого дизайнера в Лондоні до роботи куратором у мистецькій галереї, управління соціальною групою чи розробляння модного бренда.

Наявність життєвої перспективи є не менш важливою для Покоління X<sup>II</sup>, представники якого, народжені в епоху фізичної праці, згодом набули ще й навичок роботи із цифровою технікою — так, до цього покоління належу і я! За якихось кілька років *війна за талант*<sup>III</sup> стане реальністю для всіх — навіть для покоління «бебі-бумерів», тобто людей, що народилися після Другої світової війни.<sup>IV</sup>

# УСІМ НАМ ПОТРІБНО ВКЛАДАТИ СЕНС У ТЕ, ЩО МИ РОБИМО.



---

*Це означає знайти роботу, що відповідатиме нашим особистим  
якостям. А для цього треба знати себе як особистість.*

«Для них», так само як і для інших поколінь, усе — і робота, і життя — стає дедалі складнішим. Для того ж, щоб ладнати із цією складністю, для всіх існує лише одна вимога: **знати себе та добирати собі таку роботу, що відповідатиме нашим особистим якостям.**

## СТРАТЕГІЯ ТА ОСОБИСТІТЬ

Хто ви? Хороше запитання, чи не так? Дослідження особистості можна тлумачити як дослідження масок, які надягають люди. Англійське слово «personality» — тобто «особистість» — походить від латинського слова «persona», що позначало маску, яку надягали актори, щоб змінити свою зовнішність. Утім, сьогодні слово «особистість» переважно використовується в намаганні позначити «єство» людини: її характеристики, комплексний набір якостей та рис (поведінкових, темпераментних, емоційних та духовних), що характеризують людей як особистостей та роблять їх унікальними та неповторними.

Не існує двох однакових людей. Навіть близнята відрізняються одне від одного. Що ж тоді передбачається поняттям нашої особистості? Це поняття містить особистий досвід, переконання, сподівання, бажання, цінності, поведінку, що здебільшого ґрунтуються на взаємодії між культурою та індивідом — тобто суспільством і нами. Окрім того, особистість людини формує поведінку та основні техніки розв'язування проблем. Ваша особистість — це ваша опорна точка. Саме звідси ви розпочинаєте шлях до нових перспектив, створюючи та спрямовуючи позитивні зміни через особисте зростання. Саме тому нам потрібно розуміти свою особистість та передусім зосереджуватися на особистому розвитку, щоб ладнати із новим та часом суперечливим світом.

Зараз, коли ми вже зробили висновки та здобули певну інформацію стосовно творчого мислення, необхідно перейти до оцінки своєї особистості. Як ви визначаєте свій індивідуальний людський капітал, вашу сутність, ваші вміння та навички, знання та творчість, особисті якості, як-от відвагу та наполегливість, емпатію та щирість у всьому, що ви робите та створюєте? Ваша стратегія виростає із вашої особистості. Не кожна людина здатна виконувати кожную роботу — утім, за допомогою оцінки ви можете визначити функції, які ви здатні виконувати, і, можливо, навіть віднайти в собі прихований талант до виконання роботи, яка вас не задовольняє. Пам'ятайте, що ви найкраще працюєте тоді, коли найкраще почуваєтеся. Дослідження лондонської консалтингової компанії Proteus показують, що лише 9 % європейського працездатного населення має роботу, що підходить за структурою їхньої особистості.<sup>V</sup> А що в цей час робить решта 91 %?

**Можливо, саме тому так багато з нас почуваються так, ніби не реалізують до кінця свій потенціал?**

Розуміння своєї особистості може також допомогти вам зрозуміти свій стиль навчання, що дуже важливо. Адже зараз вам слід сприймати ідею навчання упродовж усього життя дуже серйозно. А ще розуміння своєї особистості — це чудовий спосіб краще пізнати себе та дізнатись більше про своє ставлення до інших людей.

## **ТВОРЧИЙ ОСОБИСТИЙ БРЕНДИНГ — ЩО ЦЕ?**

Безперечно, про поняття особистості можна говорити по-різному. Але в цій книжці я зосереджуватимусь на чотирьох чинниках, що є основою цього поняття та опорною точною для творчого особистого брендингу.

Ці чотири чинники такі: **сутність, стиль, переконання, грація**. Такий підхід до поняття особистості, що ґрунтується на емпіричній моделі навчання, здатен виховати підприємців, творчих лідерів та рушіїв змін із чіткими цінностями. Особисте зростання таких лідерів ґрунтується на розумінні самих себе та довколишнього світу: того, як ми спілкуємося, ділимося своїми думками та слухаємо інших, розпізнаємо та врегульовуємо конфлікти, розуміємо динаміку культурно розмаїтих груп та стиль лідерства.

Саме тут ви зможете визначити свою **сутність**: обізнаність у певній галузі, освіту, знання, досвід та зв'язки. Мати широку базу знань та розумітися на багатьох речах — це чудово; однак у якійсь одній галузі ви повинні бути експертом. Я згадую слова данського фізика Нільса Бора<sup>37</sup>, котрий визначав експерта як людину, що вже встигла зробити всі можливі помилки у певній вузькій галузі. Тож ви можете з'ясувати, чого вам бракує як експерту.

<sup>37</sup> Нільс Бор — данський фізик-теоретик, один із творців сучасної фізики. Лауреат нобелівської премії з фізики (1922).

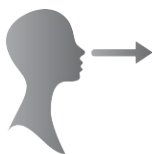
Разом із цим ви можете визначити свій **стиль**: те, як ви говорите, слухаєте, пишете, працюєте та одягаєтеся, а також свої **переконання**, тобто погляди на етику та гідність, моральні принципи, переконання чи особисту думку, що ґрунтується на ваших цінностях. Окрім того, це стосується ваших прагнень та відповідей на деякі важливі запитання. Заради чого ви живете? Як ви можете посприяти позитивним змінам у суспільстві?

І нарешті, четвертий чинник — соціальна **грація**, що її я характеризую як елегантність у стосунках із суспільством. Часом для цього потрібно лише вітатися, прощатися, казати «будь ласка» та «дякую». А часом це передбачає значно глибші та складніші види взаємодії із суспільством, для яких можуть знадобитися чималі жертви.

Я чую, як дехто із вас уже говорить: «Але я не знаю, ким є насправді. Не знаю, що в мене виходить найкраще, не знаю, чого я хочу від життя. Як мені визначити свою сутність чи свій стиль?»

У цьому немає жодної проблеми. Повірте, ви такі не одні. За час співпраці з представниками багатьох розмаїтих та творчих культур і ментальностей як у робочих, так і в навчальних умовах мені постійно доводилося взаємодіяти з трьома типами людей — якщо, звісно, не брати до уваги тих, для кого все й так було зрозуміло, хто й сам точно знав, у якому напрямку рухатися.

# ВАША СТРАТЕГІЯ ВИРОСТАЄ З ВАШОЇ ОСОБИСТОСТІ!



---

*Не кожна людина здатна виконувати кожну роботу — утім,  
за допомогою оцінки ми можемо визначити функції, які здатні  
виконувати.*

1. Люди, що не знають, куди рухатися,— тому що ніколи посправжньому про це не замислювалися.
  2. Люди, які знають, куди рухатися, але тільки тому, що хтось їм так сказав. Такі люди не розуміють, навіщо це роблять.
  3. Люди, які знають, куди рухатися, але не знають, із ким.
- Пам'ятайте: неможливо усе зробити самому.

## КРЕАТИВНИЙ ОСОБИСТИЙ БРЕНДИНГ:



***сутність,***

ваша обізнаність у певній галузі, освіта,  
знання, досвід та зв'язки.

***стиль,***

те, як ви говорите, слухаєте, пишете,  
працюєте та одягаєтеся.

***переконання,***

ваші погляди на етику та гідність, ваші  
моральні принципи, ваші сильні переконання  
чи ваша особиста думка, що ґрунтується на  
ваших цінностях.

***та грація***

елегантність у стосунках із суспільством.

Не важливо, якого ви віку, який у вас рівень досвіду чи яка  
посада,— насамперед ви все одно повинні з'ясувати, хто ви. Користь,

яку ви від цього отримаєте, варта того, щоб замислитись, обміркувати та чітко визначити свої цілі, свою перспективу та своє призначення — а також стратегію, що допоможе досягти бажаного. Це складне завдання. Воно ніколи не було простим — як в емоційному, так і в інтелектуальному плані. Сьогодні ж це завдання стає ще складнішим через увесь той тиск, якому ми піддаємося щодня. Коли я слухаю професійні поради від дідуся чи батька, який належить до покоління «бемі-бумерів», здається, що я слухаю «Парк Юрського періоду». І річ тут не в неповазі. Їхні поради просто недоцільні для нашого часу. Ми, переважно представники покоління X, і ви, представники покоління Y (цифрові технології з найпершого дня життя — певно, вас теж це стосується), тепер самі обираємо, де жити, вчитися, працювати та помирати. Між поколіннями справді величезний розрив. У нас є колосальний вибір — однак коли доходить до справи, немає на що покластися. Із наявністю стількох альтернатив приходить страх неправильного рішення. А це створює чималий тиск на кожну окрему людину та неодмінно впливає на її особистість.

Коли я слухаю дідуся чи тата, моя особиста емоційна реакція на ці зміни коливається десь між заздрістю та гнівом. Коли я розмовляю з ними про сучасний стан речей, я почуваюся провокатором. Адже пізнати самого себе стає дедалі складніше, з одного боку, через приголомшливий вплив усіх тих можливостей та свободи, що їх надає нам наше середовище, а з іншого — через тиск, вимоги та конкуренцію, що виникають у невпинно змінному середовищі.

## **ЯК ВИЯВИТИ ВЛАСНИЙ ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ**

Мета цього розділу — відкрити ваш потенціал через вашу особистість. Якщо у вас немає часу на те, щоб виконувати усі завдання, просто прочитайте їх, подумайте та запишіть по декілька найголовніших ключових слів чи намалюйте невеличку схему до кожного пункту.

**ВИЗНАЧИТИ ВЛАСНИЙ  
ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ  
НЕЛЕГКО — ОДНАК ВИ  
САМІ ПЕРЕКОНАЄТЕСЯ,  
ЩО ЦЕ СТАНЕ  
ОДНІЄЮ З ВАШИХ  
НАЙЗАХОПЛИВІШИХ  
ПОДОРОЖЕЙ.**



---

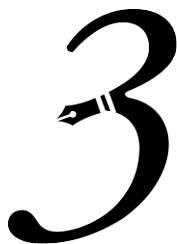
*Підказка: дуже часто ваші слабкості — лише зворотний бік  
ваших сильних сторін.*

Якщо вам важко відповісти на певне запитання, будь ласка, не треба надто заглиблюватися в самоаналіз і уповільнювати себе. Перейдіть до наступного пункту — а потім поверніться до запитання, коли у вас буде

більше часу. Це нелегко — однак ви самі переконаєтеся, що це буде однією з ваших найзахопливіших подорожей. Я не казатиму, що запитання прості. Я лиш кажу, що над ними варто подумати. Робоче життя нашого покоління (і наступного покоління, безперечно, також) буде надзвичайно довгим, а тому є сенс у тому, щоб витратити кілька годин, а може, й цілий день чи навіть більше на те, щоб поміркувати над цими запитаннями та знайти відповіді на них. Я розумію, що багато хто з вас думав про ці запитання й раніше, дехто з вас — уже не один рік, однак майже безрезультатно. Чому так? Найімовірніше, тому що ви думали самостійно. Просто зациклювалися на чомусь одному. Часом за деревами ми не бачимо лісу. Структура нашої особистості надто складна для того, щоб ми могли відповісти на ці запитання самостійно. Те, як ми сприймаємо себе самі, відрізняється від того, як нас сприймають інші люди, — особливо це стосується того, що у нас добре виходить.

Наприклад, деякі люди мають талант до публічних виступів та викликають цим в інших захват. Та замість користуватися цією перевагою вони постійно намагаються боротися з іншими своїми слабкостями — певно тому, що так нас усіх вчили у школі. Однак ці люди не розуміють, скільком людям, що бояться сцени, вони могли б допомогти, якби опанували свій природний талант та зрозуміли, як передати свій досвід іншим. Те саме стосується й людей, яким прекрасно даються письмо, переклад, творчість, продажі, укладання угод і так далі. Замість здобувати визнання у цій галузі, зростати особисто, діставати приємні емоції (згадайте лиш, як приємно, коли хтось щиро каже вам: «Дякую за чудову роботу!») та заодно ще й заробляти гроші вони зациклюються на чомусь іншому та лишаються у тій самій розпачливій ситуації.

І остання підказка: дуже часто ваші слабкості — лише зворотний бік ваших сильних сторін.



## ЗАВДАННЯ № 3

### ВИЯВІТЬ ТА ЗРОЗУМІЙТЕ ВЛАСНУ МОТИВАЦІЮ.

Суть життя — у натхненні. Ви повинні знайти те, що заводить вас та ваші особисті інтереси. Подумайте про те, що ви можете запропонувати світу, про те, що вас мотивує. Наприклад, моє особисте натхнення полягає в тому, щоб спостерігати за зростанням інших людей. Виявіть свої особисті здібності, що приносять вам задоволення, мотивують вас та приносять користь іншим. Яким, до речі, було ваше перше досягнення? Віднайшовши відповіді на ці запитання, ви зможете визначити свої завдання, перспективу, призначення та цінності. Врешті-решт вам потрібно знайти відповіді на такі чотири головні запитання:

- Що надихає вас та дає вам мотивацію?
- Що вам особливо добре вдається?
- Як це може допомогти іншим чи збагатити їх?
- Які три ситуації викликали у вас задоволення, сум чи навіть гнів?

*Моя особиста пропозиція.* Якщо у вас немає часу на те, щоб виконувати ці завдання, просто прочитайте їх, подумайте та запишіть по декілька найголовніших ключових слів чи намалюйте невеличку схемку до кожного пункту. Пам'ятайте про принцип Парето, названий на честь італійського економіста Вільфредо Парето, який зазначав, що близько 80 % результату можна досягти, докладаючи лише 20 % зусиль.<sup>v</sup>

### 1 — НАТХНЕННЯ

Насамперед слід визначити, що вас мотивує. Гроші, слава, цікаві проекти, друзі, подорожі, творчість?

- а) Що надихає та мотивує вас?

б) Що вам особливо добре вдається?

в) Як це допомагає іншим чи збагачує їх?

г) Які три ситуації викликали у вас задоволення, сум чи навіть гнів?

А тепер подумайте про такі пункти.

## **2 — ВАША ІСТОРІЯ**

Згадайте свій родовід. Мета цього завдання полягає в тому, щоб зрозуміти свою історію, а отже, зрозуміти, звідки ви та як це впливає на ваш особистий людський капітал, здібності, знання та якості.

а) Згадайте, де та якого року ви народилися.

б) Згадайте свою родину, кожного її члена. Пригадайте, яку освіту мали ваші родичі, якими були їхні характери, переконання та професії.



Коротко підсумуйте згадане.

### **3 — СТРУКТУРУЙТЕ СВОЄ ЖИТТЯ АЖ ДО СЬГОДНІ**

Що привело вас туди, де ви зараз? Замисліться над тим, як розвивалося ваше життя. Молодші з вас усвідомлять, що перша частина життя завжди пов'язана з успіхом. А старші зрозуміють, що в другій частині життя головне — зміст.

- a) Визначте найголовніші віхи свого життя. Розбийте їх за часовими проміжками тривалістю в сім років (0–7, 7–14, 14–21 тощо). Напишіть короткий підсумок для кожного проміжку.



#### **4 — ЩО У ВАС ДОБРЕ ВИХОДИТЬ?**

Якими ви бачите себе? Подумайте про свої якості. Як ви охарактеризували б себе в кожній зі сфер?

а) Загальні навички: музика, спорт, математика, мови тощо.

б) Особливі навички: технологічні навички, навички творчого мислення, економічні навички тощо.

в) Професійна компетенція: ваша сутність, галузі, у яких ви справді можете протиставляти себе іншим.

г) Особисті якості: почуття гумору, екстраверсія, інтуїція, розсудливість, жага знань, безпристрасність тощо.

г) Фізичні властивості: зріст, статура, колір очей тощо.

д) Потреби: сон, улюблена їжа, одяг тощо.

е) Інтереси: читання, подорожі, танці, малювання тощо.

## **5 — ЯКІ РЕЧІ, НА ВАШУ ДУМКУ, НАЙБІЛЬШЕ НА ВАС ВПЛИНУЛИ?**

Замисліться над усіма імпульсами та джерелами натхнення, що вплинули на ваше життя.

а) Згадайте розмови, книжки, людей, фільми, ігри, промови, мистецтво, подорожі та інший важливий досвід — те, що давало вам імпульс та надихало вас на дії.

Запишіть це у будь-якій зручній для вас формі: нотатки, схема, малюнок, таблиця на комп'ютері тощо.





Цінності мають фундаментальне значення. Вони — частина вашої особистості, а тому не слід про них забувати. Ваша система цінностей — це набір правил, яких ви дотримуетесь для того, щоб ухвалювати в житті правильні рішення. Це ті речі, у яких ви твердо переконані, речі, що є дороговказом у вашому житті, як-от досконалість, чесність, творчість тощо. Це ваш *modus operandi*.

*Моя особиста пропозиція.*

Чекайте несподіванок у частині б) цієї вправи.

а) визначте свої п'ять найважливіших цінностей.

б) порівняйте ці цінності із цінностями своїх друзів чи компанії, на яку ви працюєте.

Прекрасно. Ви поміркували над тим, хто ви і звідки ви. Ви також визначили джерела свого натхнення. Перш ніж давати вам наступну частину цього завдання, я хотів би представити ще два поняття.

## ТИСК СЕРЕДОВИЩА ТА ВНУТРІШНЄ КОЛО

«Внутрішнє коло». Так називалася меморіальна лекція, яку в 1944 році в Лондонському Кінгс-коледжі прочитав К. С. Льюїс<sup>38</sup>, професор англійської мови доби Середньовіччя та Відродження у Кембриджському університеті — та, між іншим, близький друг Дж. Р. Р. Толкіна, автора «Володаря пернів». Це поняття Льюїс використав для того, щоб описати одне з найосновніших бажань, яке керує нами як людьми — бажання знайти своє місце у світі. Багато хто з нас незадоволений тим, ким він насправді є, та постійно змагається з людьми, намагаючись вразити їх та стати частиною невидимого людського кола. Переважно ми навіть не усвідомлюємо присутність цього «внутрішнього кола». Утім, потреба здобути чужу повагу — це лише безупинна реакція на *тиск середовища*<sup>VII</sup>. Ставши нарешті частиною одного внутрішнього кола, ви одразу ж зосередитеся на іншому.

<sup>38</sup> Клайв Льюїс — відомий англійський письменник, філософ та літературний критик, спеціаліст із Середньовіччя та християнський апологет. Відомий у світі як автор фентезійного циклу «Хроніки Нарнії».

Якщо під час ухвалення рішення ви покладатиметеся на думку інших людей, будь-яка їхня незгода сотатиме із вас величезну кількість енергії. А це означає, що коли ви ухвалюватимете рішення, які значною мірою впливатимуть на ваше життя, ви думатимете, що про це подумає ваше внутрішнє коло, та триматимете в пам'яті своє природне бажання бути частиною цього кола. Саме це мав на увазі Толстой, говорячи про «неписані закони» у книжці «Війна і мир» — домінуюче бажання бути частиною кола та страх опинитися поза ним.

Найімовірніше, «люди вашого внутрішнього кола» не будуть у вас насправді зацікавлені. Навпаки, вони навіть можуть вбачати у вас конкурента, через що не хотітимуть вам щиро допомагати. Я раджу шукати поради лише тих людей, що серйозно та щиро зацікавлені у вашому творчому зростанні.

Це вже цілковито інша річ. Ви можете сказати: «О Боже, я не хочу, мені соромно питати людей про себе». Утім, відгуки інших людей — це

дуже важливо. Імовірно, це один з найефективніших засобів, які ви можете використовувати. *Саме відгуки інших людей створюють чемпіонів.*

Тож тепер, коли ви подумали про своє внутрішнє коло, настав час іще раз у всьому пересвідчитися та попросити людей дати вам відгуки щодо ваших сильних та слабких сторін.

ЧАСОМ МИ  
ПОЧУВАЄМОСЯ ТАК,  
НАЧЕ БЕЗПЕРЕРВНО  
ЗМАГАЄМОСЬ  
У ВСІХ ОЛІМПІЙСЬКИХ  
ВИДАХ СПОРТУ  
ВОДНОЧАС  
ПРОТИ СУПЕРНИКІВ  
ІЗ УСЬОГО СВІТУ.



---

*Як із цим поладнати? Зрозумійте, що саме вас надихає!*

**ТРЕНЕРСТВО: ІНВЕСТУЙТЕ В СЕБЕ**

Якщо вже ми порівнюємо все те, що постійно відбувається навколо, із Кубком світу, варто зауважити й те, що у кожного спортсмена завжди є тренер — а в нас їх зазвичай немає.

Тренер для спортсмена — це людина, яка ставить потрібні запитання, дає відгуки, допомагає визначити стратегію, зосереджується на сильних сторонах спортсмена, покращує його рівень підготовки та визначає найоптимальніший час відновлення після найкращих виступів. Однак в інших сферах нашого життя нам бракує таких тренерів, що надихали б нас, були б нашими досвідченими наставниками та надавали б потрібні відгуки, які допомагали б нам із подальшим вибором. На мою думку, поняття *тренерства*<sup>VIII</sup> можна та потрібно вводити починаючи з університетів. Коли я здобував ступінь магістра ділового адміністрування, у мене був свій тренер. Власне, саме можливість роботи із тренером врешті спонукала мене до того, щоб продовжувати навчання в університеті та здобути ступінь магістра. Однак у моєму випадку тренер був недостатньо підготовленим, а ще йому бракувало досвіду чи й навіть зацікавлення. Це відбивало в мене усю мотивацію, і через те я навіть думав, чи не кинути взагалі навчання. Через рік після того, як я вирішив жити та працювати в Барселоні, я звернувся по допомогу до іншого тренера — і відтоді твердо переконаний у силі тренерської діяльності. Для того щоб успішно допомагати людям іти своїм шляхом, потрібен не один рік досвіду та чимало інструментів. Зараз, коли я після стількох років сам стаю тренером для студентів — як окремих людей, так і цілих команд,— я розумію, наскільки складним є це завдання. Утім, воно стає ще складнішим, коли враховувати, що навіть найкращі студенти на початку не знають, чого саме очікувати.

Філософія моєї власної тренерської діяльності — це програма Креативного особистого брендингу (КОБ). Цей метод ґрунтується на уявленні про те, що індивід, який ніколи не мав цілковитої свободи, перебуває в ув'язненні у нашому безмежному світі, шукаючи досконалості. Як індивіди, ми постійно спостерігаємо та оцінюємо, і, коли доходить до ухвалення рішень, ми завжди лишаємося на самоті. Ризик невдачі надзвичайно великий, а тому досліджувати світ граючи стає значно складніше. Для того щоб упоратися з подібними труднощами, нам необхідні нові вміння. Програма творчого особистого брендингу розроблена для того, щоб пропонувати індивідам прекрасний шлях до розуміння сучасних випробувань та отримання можливостей, побудованих на особистому зростанні через пізнання самого себе. Так ця програма може допомогти людям із будь-яким

стилем життя врешті сформувати власну перспективу на свою роботу та своє життя.

У центрі програми — особистість кожної окремої людини. Під час занять, працюючи у різнокультурних групах або ж сам на сам, ми думаємо, взаємодіємо та реагуємо на нові випробування. Радикальні зміни тут не потрібні й не бажані — адже вся система — та й ми разом із нею — надто тендітна. Натомість ми шукаємо способи віднаходження рівноваги та гармонії, як між командами, так і самі в собі, а також досягнення своїх цілей та виконання своїх обов'язків. Нам потрібно грати із суперечностями сучасної роботи та життя. КОБ — це перехід. **КОБ — це переосмислення.** У такій атмосфері рішення для складних проблем з'являтимуться несподівано — однак через те, що атмосфера правильна, рішення будуть змістовними.

Пропрацювавши із цим методом кілька років та побачивши його результати, я більш ніж будь-коли переконаний, що тренерська робота — це одна з найкращих інвестицій у себе, яку ви можете зробити. Тренерство — це прекрасний засіб, за допомогою якого установи, компанії та окремі особи можуть вирізнити себе серед інших та покращити ефективність своєї роботи.

Кожен, хто колись пробігав марафон, знає, про що я зараз казатиму. Звичайна людина не має жодного шансу подолати дистанцію, якщо не має хорошої підготовки. І навіть це ще не гарантує успіху. Утім, якщо вас підтримують потрібні люди, що працюють над вашою фізичною формою та не дають упасти духом, усе стає набагато легшим. Ваше професійне життя чимось нагадує марафон, що поволі переростає у десятиборство. Отже, суть не в тому, щоб від самого початку бігти якнайшвидше. Суть у тому, щоб добігти до фінішу, нехай і виснажившись. І далі усміхатися. Тренер може у цьому вам допомогти.



## ЗАВДАННЯ № 4

### ШУКАЙТЕ ВІДГУКИ

Головне запитання цієї частини таке: як люди сприймають вас? Проблема в тому, що мало хто дає нам щирі відгуки. Однак (пробач, Кене Бланшаре<sup>39</sup> ([kenblanchard.com](http://kenblanchard.com)), але я використаю тут твою фразу) відгуки — це справжній сніданок чемпіонів. Саме вони дають можливість зрозуміти ваш стан, підсилюють зміни та підвищують упевненість у собі.

<sup>39</sup> Кен Бланшар — американський автор та експерт із управління, автор понад 30 бестселерів.

*Моя особиста пропозиція.* Найбільша проблема стосовно відгуків полягає в тому, щоб зрозуміти, кого, коли та як просити їх надати. Батьки надто віддалені від дітей у духовному плані (і зазвичай їхнє уявлення про свою дитину лишається незмінним); викладачі та колеги — зазвичай теж далеко не найкращий варіант. Часто їм просто не вдається вас зрозуміти — або ж їм просто байдуже. Більшість людей не вміють давати цінні, чесні та змістовні відгуки на діяльність інших. Університети акцентують на навичках презентації — але як багато студентів чи спеціалістів навчаються давати цінні коментарі? Переважно весь процес зводиться до моделі «Скажи мені щось приємне про мене, і я скажу тобі щось приємне у відповідь». Однак взаємний захват нікому не допомагає. Так само не допомагають негативні закиди тих, хто намагається принизити вас, долаючи власну невпевненість. Більше того, що вище ви піднімаєтеся, то менша вірогідність дістати чесний та конструктивний відгук. Утім, відгуки мають таку цінність, що вам потрібно використовувати кожну можливість дістати їх від потрібних людей. Тож обов'язково визначте свої цілі — і що точніше, то краще.

## **1 — ДІСТАНЬТЕ ВІДГУКИ ЩОДО СВОЄЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Запитайте людей, яких ви поважаєте,— людей, які мають можливість спостерігати за вами, та які, на вашу думку, серйозно зацікавлені у вашому розвитку,— описати ваші сильні та слабкі сторони, а також вашу поведінку в конкретних ситуаціях.

а) Визначтеся із людьми, яких ви проситимете давати відгук.

б) Люб'язно попросіть їх дати відгук у письмовій формі. Поясніть, що вам потрібна не оцінка чи критика, а чіткий опис того, як вони вас бачать.

в) А тепер можете попросити про оцінку — там, де вам це потрібно. Запитайте цих людей, які особливі та унікальні риси вони у вас бачать. Запитайте, у чому, на їхню думку, полягає ваша найбільша та найочевидніша сильна сторона, а в чому — найбільша слабкість. Попросіть їх дати вам професійні поради. Зробіть це просто зараз.

## **2 — ВІДРЕАГУЙТЕ НА ВІДГУКИ**

а) Діставши відгук, будь ласка, подякуйте — адже люди добровільно допомогли вам.

б) Зберігайте нотатки та листи цих людей усе своє життя.

в) Час від часу діставайте ці нотатки та перечитуйте їх — особливо перед тим, як ухвалювати важливі рішення.

Що більшу кількість людей запитаєте, то краще ви зможете оптимізувати свої дії. Найскладніше у такому разі — почати збирати відгуки. Однак що більше ви набиратиметесь досвіду, то легше вам це вдаватиметься.

«Відмінно!» Ви пережили це завдання. Чудова робота! Ну, і як усе минуло? Не так уже й погано, чи не так? Хіба це не чудово — знати, що про вас думають люди, яких ви поважаєте, та дістати підтвердження того, що в їхніх очах ви маєте не такий уже й кепський вигляд?

Тепер у вас є опорна точка для того, щоб більше дізнатися про те, хто ви, звідки ви, що вас спонукає до дії, що ви любите робити та які принципи ви цінуєте,— і тепер ви ще й знаєте свої сильні та слабкі сторони.



# НЕ ДАЙТЕ ЗБИТИ СЕБЕ ЗІ ШЛЯХУ!

Брак часу та грошей — це дві основні причини, якими люди пояснюють відмову вдаватися до певних важливих кроків. Однак існують ще й такі чинники, що можуть потягнути вас у хибному напрямку.

## 1. САМООЦІНКА МАЄ ВИРІШАЛЬНЕ ЗНАЧЕННЯ

Минулого літа, коли я навідувався до рідного міста, ми спілкувалися з одним моїм другом. Ми розмірковували над тим, що ще десять років тому взагалі не могли назвати жодної безробітної людини. Згодом певна кількість безробітних таки з'явилася, однак оскільки всюди було безліч вакансій, до цих людей ставилися як до невдах, не здатних знайти роботу. Зараз же ми знаємо чимало безробітних людей: людей із хорошою освітою, цінним досвідом роботи та в розквіті сил. Значить, усі ці люди — також невдахи? Я так не думаю. Я переконаний у тому, що людина не може бути чудовим спеціалістом сьогодні і різко скотитися в ніщо завтра. Втрата робочого місця або ж неспроможність знайти роботу — це досвід, з яким сьогодні зіштовхуються чимало людей. Це впливає на нашу самооцінку — і далеко не найкраще. Є люди у віці від тридцяти до п'ятдесяти, яких за останні п'ять років встигли звільнити двічі чи тричі. Мені навіть відомий випадок, коли людину звільняли три рази за пів року, — поки що це лишається рекордом. Ні про що подібне мені раніше не доводилося чути. Утім, втрата самооцінки у таких випадках — це найостанніша річ, яка потрібна, адже в більшості з нас уже й так з'являється купа сумнівів та самокритики. Кажуть, що якби ми спілкувалися із людьми так, як критикує нас наш внутрішній голос, у нас би взагалі не було друзів. **А тому, будь ласка, пам'ятайте: ваше налаштування не менш важливе за ваші навички.**

## 2. І ЗНОВУ МОЗОК

Мозок — це ваш головний офіс, що працює за графіком 24/7. Це ваша стала перевага над конкурентами. Це міждисциплінарний, багатозадачний орган мислення, який може допомогти вам відповісти на основні запитання: «хто ви?» та «що вам робити далі?» Це допоможе вам розкрити свій потенціал та визначити свою стратегію, свої перспективи та своє покликання — і навіть, що важливіше, втілити це усе в життя. Завжди пам'ятайте: в успішних людей грань між планами та діями надзвичайно тонка. А ще не забувайте, що ви повинні використовувати як ліву півкулю мозку — тобто його логічну частину,

— так і праву, інтуїтивну півкулю. Півкулям необхідно злагоджено працювати разом, як годинник Omega Moon Watch,<sup>IX</sup> адже лише тоді ви будете готові сягнути зірок — якщо захочете.

### **3. ЗМЕНШУЙТЕ ОБСЯГ НЕГАТИВНОГО СТРЕСУ**

Якось о дев'ятій ранку одного буднього дня під час відпустки я пішов пограти в теніс до спортивного клубу. На кортах я побачив купу людей віком від сорока п'яти до п'ятдесяти років. Мені було дивно бачити там людей, яким ще десять років тому через постійну завантаженість роботою завжди на все бракувало часу. Поговоривши з ними, я дізнався, що їх усіх або звільнили, або ж делікатно відправили на ранню пенсію. Зміна поняття роботи призвела до разючих змін у робочому середовищі. Безперечно, «можливість проводити дозвілля із сім'єю та друзями» звучить чудово — але тільки тоді, коли у вас на це є необхідні фінансові ресурси. І навіть тоді вимушена бездіяльність не зробить вас щасливими. У цьому одна із суперечностей нашого часу: у вас або є робота та гроші, але немає часу, або ж у вас є купа часу, але немає грошей і роботи.

Насправді ж нам усім потрібна робота. Усім нам треба щось привносити у суспільство, відчувати свою приналежність до чогось більшого. Як багато з нас незадоволені та роблять не те, що хотіли б робити? Чи, ще гірше, роблять не те, до чого у них є хист? Розчарування та відторгнення — лише питання часу. Ми ніяк не можемо позбутися відчуття того, що не до кінця реалізуємо свій потенціал. Нам потрібен стрес — але тільки позитивний стрес.

Так, існує дві форми стресу — позитивний та негативний. Між ними величезна різниця. Позитивний стрес, або ж евстрес, підвищує якість вашої роботи, викликає у вас збудження відносно нової непростой ситуації, що створює виклик, із яким, на вашу думку, ви зможете впоратися. Такий вид стресу дає вам енергію; він просто необхідний для того, щоб додати в життя вогню. Захоплення — ось у чому суть. Це робить життя вартіснішим. Нестача позитивного стресу призводить до появи нудьги, безнадії та апатії. Натомість негативний стрес, або ж дистрес, може завдати фізичної та психологічної шкоди. Від засилля негативного стресу люди відчувають відчай, страх та гнів. Чи траплялося вам бачити людей через три роки після виходу на пенсію, коли у них немає жодного хобі? Пам'ятаєте Дідуся Сімпсона із мультфільму «Сімпсони»? Отакий вони й мають вигляд. Вибившись із ритму, ці люди повільно вмирають від нудьги. У них є час — але вони не можуть ним насолоджуватися.

На сьогодні втрата роботи стає чимось нормальним. Заголовки «Financial Times» та інших ділових видань переповнені такими

новинами. Друзі та родина розповідають мені про такі випадки в усіх секторах ринку та в усіх робочих категоріях. Зміни — жахливо серйозний вірус, що для багатьох людей поволі стає летальним та має для їхніх сімей значні наслідки. Окрім того, я бачу, як багато людей кидають роботу тому, що не можуть до неї пристосуватися; а ще я бачу, як людям, котрим не пощастило дістати звільнення, поволі стає зле через роботу.

А тому надзвичайно важливо відмежовуватися від негативного стресу та створювати в житті позитивний стрес.

#### **4. ЗНАЙТЕ МЕЖУ МІЖ ПОНЯТТЯМИ «КАЙЗЕН» ТА «КАРОШІ»**

У несамовитому ринковому середовищі позиціонувати та вирізнити себе відносно численних конкурентів дедалі складніше. Правила гри також змінюються. Чи є у вас план гри? Ні? Гра скінчилася. Тож план вам, безумовно, потрібен; а якщо точніше, вам потрібні план А та план Б.

Якщо у вас є сумніви стосовно планів, дозвольте пояснити вам дві речі. Перше — планування важливе, адже плани надають вам можливість тримати під контролем будь-які відхилення від курсу. І друге. Працювати більше — це не план. Можливо, ви вже про це думали, однак якщо у вас досі залишаються сумніви, дозвольте сказати: працювати по шістнадцять годин на день — далеко не ідеальне рішення. Я знаю, бо випробував це на собі. Цей варіант нездоровий, ані у фізичному, ні в психічному значенні слова. Ви не покращите якість своєї роботи. Час гратиме проти вас. Якість роботи лише погіршиться — значно швидше й сильніше, ніж ви могли б собі уявити. У деяких країнах вигорання на роботі уже зараз більш поширене, ніж серцеві напади. Якщо ви працюєте вісімдесят годин на тиждень, це означає, що ви перебуваєте дуже близько від «смерті від робочого перенавантаження». У Японії смерть від серцевого нападу чи інсульту, спричиненого робочим перенавантаженням, називається *кароші*. Уперше ця проблема дала про себе знати у 1970-х роках одночасно із масовим скороченням кількості робочих місць і, як наслідок, зі збільшенням робочого навантаження кожної окремої людини. Багато японських працівників тоді змушені були працювати в середньому по дванадцять годин на день.

Тож бережіть себе в умовах сучасного нерегульованого ринку праці, котрий, як бачимо, виправдовує засоби робочого перевантаження та недоплату відносно великої частини робочої сили. Ніхто не заперечуватиме, що успіху неможливо досягнути без важкої праці. Однак існує чітка межа між поняттям *кайзен*<sup>X</sup> — так японці називають постійне вдосконалення — та поняттям *кароші*, тобто смертю від

робочого перенавантаження. Безперестанно опікуйтеся самопідготовкою. **Можливості завжди сприяють підготовленим.**

## ЗАХОПЛЕННЯ — ОСЬ У ЧОМУ СУТЬ!



---

*Воно робить життя вартіснішим.*

Однак просто гарувати, заощаджувати і виходити на пенсію — не найкраща ідея. Варто витратити трохи часу на міркування про те, що буде далі. Зараз я говорю про вас та про ваше майбутнє. Як каже Вуді Аллен, «я часто думаю про майбутнє — адже там я проведу решту свого життя». Працювати слід розсудливо, захоплено та продуктивно.

## ЕТИКА ТА ЦІННОСТІ ЯК MODUS OPERANDI

У лідерів може бути багато інструментів та навичок — і при цьому хибні переконання, етика, цінності, мотивація та особливо налаштування. Ще й досі забагато гендиректорів на вигляд схожі на Тінтіна<sup>40</sup>, поводяться, як Щасливчик Люк<sup>41</sup> у версії Квентіна Тарантіно, ухвалюють рішення так, наче вони герої ковбойських фільмів, та ладні вести справи із Далтонами<sup>42</sup>, аби лиш отримати великі та невинувдані бонуси. Однак налаштування типу «давайте гроші» — не надто підходящий стиль для лідера компанії, а тим більше для когось, кому треба вести за собою людей. Чимало з тих, із ким я розмовляв під час роботи, розповідали, що, на їхню думку, саме в цьому полягає причина сучасної кризи. Криза лідерства — це особиста криза. Це доволі просто. Якщо хтось перебирає міру, комусь за це доводиться розплачуватися — і зазвичай розплачується слабший. Це наш наявний стан речей. І таке налаштування може потягнути величезну кількість людей у хибному напрямку.

<sup>40</sup> Тінтін — головний персонаж бельгійської серії коміксів Ерже «Пригоди Тінтіна». Молодий бельгійський журналіст, розумний, добрий та сміливий, що постійно бореться зі злом.

<sup>41</sup> Щасливчик Люк — серія коміксів бельгійського художника Моріса де Бевера про пригоди безстрашного ковбоя Щасливчика Люка.

<sup>42</sup> Брати Далтони, також відомі як банда Далтонів,— група злочинців американського Дикого Заходу в 1890–1892 роках. Брати Далтони фігурують як закляті вороги Щасливчика Люка в однойменних коміксах.

Я дійшов висновку, що понад усе ми наразі зіштовхуємося із кризою лідерства. Це також можна назвати кризою ділової етики та чесності. Ще торік Руді Плетінкс, віцепрезидент та директор Центру Творчого Лідерства (ccl.org), під час розмови зізнався, що він також охарактеризував би сучасну економічну кризу як кризу лідерства. Він описує творче лідерство як спосіб виходити думками за особисті межі та розширювати їх для досягнення дієвості. Він також припустив, що система освіти не готує людей до викликів, перед якими їх ставить майбутнє.

На ту саму тему я говорив і з одним буддистським монахом. Він сприймав цю кризу як кризу духовності: «Розум, що менше задрить, менше змагається з іншими й менше гнівається — це світліший розум».

Утім, забагато компаній та начальників вважають, що економічна цінність — це єдиний *raison d'être*, тобто сенс існування, компанії, а

також переконані, що платня — єдиний спосіб мотивувати людей до роботи. Це не так. Однак існують і зміни та нові підходи до лідерства. Наприклад, бізнес-школа Thunderbird ([thunderbird.edu](http://thunderbird.edu)), одна з найкращих бізнес-шкіл у світі, має власну офіційно сформульовану присягу честі,<sup>XI</sup> що вважають першою присягою такого типу в бізнес-школах. У 2006 році вони офіційно ввели її до загального процесу навчання, вступного процесу, навчальної програми та випуску, під час якої студентів просять підписатися під Присягою честі школи Thunderbird. Вона має такий текст:

Як студент школи Thunderbird та громадянин світу, я присягаю докласти усіх зусиль для того, щоб діяти чесно та гідно; поважати права та гідність усіх людей; докласти усіх зусиль для сприяння сталому процвітанню в усьому світі; протидіяти корупції та експлуатації у будь-якому вигляді; брати на себе відповідальність за свої вчинки. Я вірю, що, лишаючись вірним цим принципам, я матиму добре ім'я та чисте сумління. Цю присягу я складаю добровільно та щиро.

Звучить дуже непогано. І, якщо пощастить, це матиме вплив — адже існує стільки нових способів роботи та отримання прибутку водночас зі створенням позитивних змін у суспільстві. Ці нові способи роботи визнаватимуть проблеми суспільства та доквілля та використовуватимуть підприємницькі принципи для створення суспільних змін та управління ними. Утім, пам'ятайте, що корпоративна соціальна відповідальність<sup>XII</sup> (КСВ) починається з індивідуальної соціальної відповідальності. У майбутньому КСВ матиме вирішальне значення не лише для успіху традиційного бізнесу, а й для його прийняття суспільством. Поєднання творчого та соціального лідерства створить новий, винятковий тип лідерів. У цій новій галузі відповідальності нам необхідно більше лідерок-жінок, що мали б природну здатність вести за собою людей, слухати і спостерігати та використовувати свою професійну компетентність та сутність для того, щоб сприяти діалогам та розпочинати їх — прозора та без упереджень. Лідери повинні вміти передавати іншим свої цінності та погляди, не нав'язуючи їх. І за мету ставиться значне покращення ситуації. Як колись казав Кофі Аннан, колишній генеральний секретар ООН, «важливі соціальні зміни неможливі без жінок». Уявімо компанію, що своєю діяльністю прагне створити позитивні зміни в суспільстві. Поєднання ділових принципів із соціальними ініціативами матиме неймовірну силу, неймовірну синергію та неймовірну вигоду.

Просто подумайте про роботу Мухаммеда Юнуса, засновника та керівника Банку Grameen ([grameen-info.org](http://grameen-info.org)), мікrokредитної банківської системи для бідного населення, що підтримує соціальні ініціативи на зразок створення житла для бідних, надання кредитів мікропідприємствам, виплати позик на здобуття освіти та стипендій тощо. Між іншим, серед кредиторів банку 97 % — жінки. І тих самих 97 % позик повертаються назад у банк. Такі типи бізнесу можна швидко оглянути завдяки журналу «Fast Company» ([fastcompany.com](http://fastcompany.com)), який щороку публікує перелік із двадцяти п'яти найкращих соціальних підприємців, що їх журнал визначає як «організації, котрі використовують ділові принципи для боротьби зі зловідомними соціальними проблемами».

ГАРУВАТИ,  
ЗАОЩАДЖУВАТИ  
Й ВИХОДИТИ  
НА ПЕНСІЮ —  
НЕ НАЙКРАЩА МОДЕЛЬ.



---

*Варто витратити трохи часу на міркування про те,  
що буде далі.*

**ПЕРСПЕКТИВА ТА ПРИЗНАЧЕННЯ:  
КУДИ І НАВІЩО РУХАТИСЯ**



КОРПОРАТИВНА  
СОЦІАЛЬНА  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ  
ПОЧИНАЄТЬСЯ  
З ІНДИВІДУАЛЬНОЇ  
СОЦІАЛЬНОЇ  
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ!



---

*Лідери повинні аміти передавати вищим свої цінності та погляди. Не нав'язуючи їх.*

Я твердо переконаний у тому, що важко забити гол тоді, коли немає воріт. Я також упевнений, що дуже важко працювати дієво та продуктивно, якщо ви не маєте чіткої перспективи. Чи навіть гірше — якщо у вас є перспектива, але ви її не дотримуєтеся. Це стосується як окремих людей, так і компаній. Як багато компаній, підрозділів та людей красиво розповідають про свою перспективу та призначення на сайтах, але насправді лише збільшують свій прибуток? Це не найкраща перспектива, оскільки не поєднується із натхненням та мотивацією інших людей. Погана перспектива зазвичай призводить до небажаних результатів — і врешті-решт лишає вас у «собачому» кутку Матриці Бостонської консалтингової групи<sup>XIII</sup> — там, де перебувають продукти з малою часткою ринку, що майже не розвивається. Це лише питання часу.

Мати правильну перспективу та дотримуватись її — цілковита необхідність. Ваша перспектива визначає те, ким ви хочете стати. Вона дає уявлення про те, де ви хочете опинитися в майбутньому. Визначившись із цим, вам буде значно легше зрозуміти, якими будуть ваші наступні кроки. Ви знатимете, як це зробити, адже тоді ви будете

здатні передавати свій погляд на речі іншим та бачити, хто йде разом з вами. І найголовніше — коли ви досягнете того, чого хотіли досягти, ви це зрозумієте. Це теж дуже важливо: багато людей розробляють стратегії «до» — але не стратегії «після». Мати перспективу — це як мати мрію: це лише уявлення, відчуття того, якими мусять бути речі навколо нас.

Покійний модний дизайнер Александр Макквін<sup>43</sup> ([alexandermcqueen.com](http://alexandermcqueen.com)), наприклад, мав перспективу «довговічного елітного бренда, що протримається сто п'ятдесят років». Перспектива LinkedIn ([LinkedIn.com](http://LinkedIn.com)) — «надання економічних можливостей кожному спеціалісту в світі». Ashoka ([Ashoka.org](http://Ashoka.org)), організація соціального підприємництва, «вимальовує в уяві перспективу світу, де кожен буде носієм змін. Світу, що швидко та дієво реагуватиме на соціальні виклики, світу, де кожна людина зможе вільно та впевнено взаємодіяти із будь-якою соціальною проблемою, ставати рушієм змін та розраховувати у цьому на підтримку суспільства». Компанія PUMA ([vision.puma.com/us/en](http://vision.puma.com/us/en)), наприклад, вважає, що позиція творчого лідера на ринку спортивних товарів дає їм як можливість, так і відповідальність змінювати світ на краще. На думку Puma, кращий світ мусить бути безпечнішим, миролюбнішим та більш творчим. І стратегія — це план, що допомагає досягти цього. Суть стратегії передусім полягає в тому, щоб зрозуміти, як використовувати свої сильні сторони, користуючись можливостями, які надає невпинно змінне середовище. Свою перспективу Puma втілює у таких програмах, як *safe.puma.com* (проблеми довкілля та соціальні питання), *peace.puma.com* (підтримка миру в усьому світі) та *creative.puma.com* (підтримка митців та творчих організацій). Стратегія повинна допомогти вам завтра мати кращу позицію, ніж сьогодні.

<sup>43</sup> Александр Макквін — видатний британський модельєр, відомий своїм неординарним підходом до творчості та доволі відвертими показами.

ЩО ДЛЯ ВАС  
СПРАВДІ ВАЖЛИВО?  
ВАШІ ЦІННОСТІ  
ВИЗНАЧАЮТЬ  
ВАШ MODUS OPERANDI!



---

*У нас економічна криза чи нестача етичного лідерства?*

Перспективи можуть рости та зріти. Вони не є чимось унікальним. Та вони повинні завжди бути реалістичними та спрацьовувати в щоденній діловій діяльності.

Я завжди пропоную три підходи до визначення своєї перспективи. Усі три повинні бути візуальними. Врівноваженість у такому разі ставиться за мету. Вам слід віднайти рівновагу між собою, якістю своєї роботи, стосунками та відчуттям сенсу. Існує багато галузей, що заробляють чималі гроші, надаючи підтримку неврівноваженим людям. Утім, бути врівноваженим — це дуже важливо. Без цього навіть невеличка криза може мати величезний та негативний вплив.

Цікаво, що давні греки дозволяли займатися політикою лише людям у віці близько п'ятдесяти років. Чому? Ну, просто ці люди вже успішно пережили усі найважливіші кризи свого життя.



**ЗАВДАННЯ № 5**

# МАТИ ПЕРСПЕКТИВУ — ЦЕ МАЙЖЕ ЯК МАТИ МРІЮ.



---

*Уявлення, відчуття того, якими ми хотіли б бачити речі  
навколо нас.*

## СФОРМУЛЮЙТЕ СВОЮ ПЕРСПЕКТИВУ ТА ПРИЗНАЧЕННЯ

### 1 — ПЕРСПЕКТИВА

І знову я попрошу вас докладати зусиль. Спробуйте зробити це якнайшвидше. Подумайте — а тоді дійте та одразу ж усе записуйте. Не збивайтеся зі шляху. Тримайте в пам'яті завдання, які ви виконували у першому розділі та у розділі, присвяченому творчості: три тенденції,

які ви визначали на наступні п'ятнадцять років, можливості та загрози, що їх ви віднаходили, а також свою найкращу ідею.

*Моя особиста пропозиція.* Складіть усе в одне ціле та визначте свою перспективу, своє призначення та свої цілі. А тоді переходьте до наступного етапу: обміркуйте їх.

- a) Створіть перелік бажаних досягнень у найважливіших сферах вашого життя. Не тільки професійних. Безперечно, перелік професійних досягнень — це надзвичайно важливо, однак він мусить іти разом із усіма іншими важливими сферами, такими як особисті справи, здоров'я, кар'єра, друзі, сім'я, фінанси, відпочинок, духовне життя, повага до потреб тих, кого ви любите, фінансове становище, бажання подорожувати чи займатися спортом, інтелектуальні та емоційні бажання тощо.

б) Створіть колаж.

Якщо вам складно записувати та визначати це усе словами, просто зберіть зображення речей, які вам подобаються. Я знаю людей, що мають картинки омріяного будинку, міст, які вони хочуть відвідати, речей, які вони хочуть купити тощо. Такий колаж бажано регулярно оновлювати.

в) Напишіть власний некролог.

Уявіть, що ви озираетесь назад на своє життя. Запитайте себе: чим ви хочете запам'ятатися? Чого ви хотіли б досягти до того часу? Зосереджуйтеся лише на найголовнішому.





## 2 — ПРИЗНАЧЕННЯ

Ви вже чули це запитання: «Яке ваше призначення в житті?» Але чи знаєте ви відповідь?

Формулювання призначення визначає основну суть країни чи організації. Наприклад, Ashoka ([ashoka.org](http://ashoka.org)) прагне «створити всесвітній підприємницький та конкурентний громадянський сектор, що дозволить соціальним підприємцям процвітати та надаватиме громадянам світу можливість думати та діяти, як це властиво носіям змін». Покликання LinkedIn ([linkedin.com](http://linkedin.com)) виражається в тому, щоб «єднати світових спеціалістів для збільшення їхньої продуктивності та успіху». Але це стосується й окремих людей — і вас також. Як казав Мухаммед Алі ([ali.com](http://ali.com)), «усе, що я зробив, підтверджує усе, у що я вірив».

*Моя особиста пропозиція.* Ця фраза повинна надавати вам відчуття орієнтації та мотивації, допомагати контролювати та оцінювати свої дії. Хороше формулювання покликання буде особистим, ствердним, написаним у теперішньому часі, візуалізованим та емоційним. І ще одне нагадування. Як казав австрійський психотерапевт Віктор Франкл ([viktorfrankl.org](http://viktorfrankl.org)), автор книжки «Людина у пошуках сенсу», «нам не потрібно винаходити своє призначення та сенс нашого життя. Вони вже в нас є. Нам треба просто віднайти та розпізнати їх».

- a) Напишіть особисте засадниче правило. Суть полягає в тому, щоб висловити свої цінності та свою перспективу однією фразою. Формулювання вашого покликання повинне відповідати на три основні запитання. Що ви робите? Для кого ви це робите? Яка з цього користь?



Чудово! Ви впоралися. Ви віднайшли свій потенціал, значно чіткіше усвідомили, хто ви та звідки ви, що ви любите, а що ні, які ваші сильні та слабкі сторони та цінності. Спільно із трьома тенденціями, можливостями та найкращою ідеєю ви визначили, де ви хочете опинитися в майбутньому (ваша перспектива) і що вам потрібно для того, щоб туди дістатися (ваше покликання).

## **ЦІЛІ: ВАЖКО ЗАБИТИ, КОЛИ НЕМАЄ ВОРІТ**

Я знаю, про що ви зараз думаєте. «Визначати цілі — така морока!» З одного боку, це справді так, і вам дійсно буде значно веселіше, якщо не перейматиметесь через усілякі цілі, що лише тиснутимуть на вашу вільну свідомість. Однак дозвольте мені нагадати вам про дещо зі сказаного раніше. Коли у вас немає воріт, забити гол надзвичайно важко. Ваші цілі повинні бути реалістичними, мотиваційними та натхненними. Ви мусите робити їх точними та конкретними та виставляти у певних часових межах. Перш ніж визначати їх, упевніться, що ви знаєте, у чому різниця між цілями та завданнями.

Цілі — це бажаний результат, якого ми прагнемо досягти і який наближає нас до нашої перспективи. Завдання — це точні та конкретні результати та опорні точки на шляху до досягнення цілей. Спершу виставте свої цілі, а вже тоді — завдання. Не зрозумійте мене неправильно, завдання — це теж цілі. Однак вони просто стоять нижче за ієрархією.

Нам потрібні цілі — не тому, що треба підганяти чи підштовхувати себе, а тому, що створення сталих цілей має дуже велике значення. Нам потрібні цілі, заради яких ми будемо готові терпіти, цілі, у які ми зможемо вкладати наше захоплення, наш час та наші гроші. Нам потрібно робити правильні речі (ефективність), а не просто робити речі правильно (продуктивність). Скільки людей стрімко здіймалися кар'єрною драбиною, а потім усвідомлювали, що їхня драбина приставлена не до тієї стіни? Правильні цілі можуть дати вам величезне задоволення, якщо вони пов'язані із вашим власним внеском чи з допомогою людям. Для більшості людей найважливішим інструментом є час — однак замість контролювати його за допомогою годинника, певно, краще узяти до рук компас. Це допоможе нам поставити собі правильне запитання: Де ми хочемо бути/працювати завтра? Куди ми хочемо рухатись? Той, хто рухається повільно, зосереджуючись на своїх цілях, буде завжди швидшим за того, хто просто носитиметься туди-сюди без жодного орієнтиру.

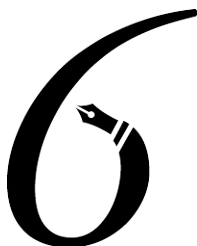
Дозвольте навести власний приклад, щоб зробити усе сказане зрозумілішим. Моя ціль — надихати людей, щоб ті могли віднайти свій життєвий шлях. Мої завдання — написати дві книжки на цю тему та провести цього року щонайменше п'ять семінарів. Бачите, у чому різниця? Ціль — це щось абстрактне. Завдання розбивають її на конкретні етапи. Визначити ці етапи дуже складно, якщо ви не зосереджуєтесь на цілі.

**ВАЖКО ЗАБИТИ ГОЛ,  
КОЛИ НЕМАЄ ВОРІТ!**



---

*Цілі повинні бути реалістичними, мотиваційними та  
вимірними.*



## **ЗАВДАННЯ № 6**

### **ВИЗНАЧТЕ СВОЇ ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ**

Самі лише дії без визначення цілей — це ваш найбільший ворог. Коли ви визначите конкретну ціль та зосередитеся на ній, то побачите, як

багато довкола пов'язаних із нею речей. Уся суть у зосередженні уваги на своєму виборі. Те саме відбувається, скажімо, коли ви хочете купити червоний автомобіль Ducati ([ducati.com](http://ducati.com)) і раптом здивовано помічаєте, як багато таких автомобілів роз'їжджає навкруги. Те саме відбувається і з можливостями. Якщо ви визначите їх, ви їх бачитимете. Якщо ні, то як ви зможете їх бачити, віднаходити та розпізнавати?

Моя особиста пропозиція. Ціль повинна бути конкретною, здійсненною та дуже мотиваційною. Згадайте «Алісу в Дивокраї». Аліса питає кота: «Куди мені йти?» Кіт питає її у відповідь: «Алісо, а куди ти хочеш потрапити?» Аліса зізнається: «Я не знаю»,— на що кіт відповідає: «Ну, тоді тобі все одно, куди йти».

Найбільша користь тут у тому, що, визначивши цілі у найважливіших сферах свого життя, ви зможете вкладати в них час, енергію та гроші.

## 1 — ЦІЛІ

Спробуйте спершу записати три свої найголовніші цілі, а тоді п'ять найважливіших завдань на перший, другий та третій рік (починати слід із поточного року).

Ціль 1

Ціль 2



Ціль 3

## **2 — ЗАВДАННЯ**

Перший рік (п'ять завдань)

Другий рік (п'ять завдань)

Третій рік (п'ять завдань)

Ну от і все! Вітаю.

## Як вирізнитися

Брендинг: як підняти бізнес-ідею  
 Управління важливими відмінностями  
 Розкажіть хорошу історію — вашу історію!

Думати і діяти

Особистий брендинг  
 в епоху глобального зв'язку

Візуалізуйте сутність своєї ідентичності

---

Завдання № 7

Розробіть власну візуальну ідентичність

Спілкуйтеся та налагоджуйте зв'язки

---

Завдання № 8

Розробіть власні засоби ринкової комунікації

Соціальний капітал та соціальні мережі

---

Завдання № 9

Пристосування засобів комунікації  
 до власних потреб

## **ЯК ВИРІЗНЯТИСЯ**

Ви вже знаєте, як розпізнавати чи створювати можливості. Ви проаналізували свої якості, виявили потреби ринку та обміркували найважливіші елементи професійного середовища, що будуть для вас важливими упродовж наступного десятиліття. Тепер ми розглянемо те, як ви можете вирізнитися. Це також можна назвати брендингом.

Значна кількість людей думає, що бренд — це продукт. Але це не так. Брендінг — це не певне знання, і не конкретна річ. Це радше метафора, що позначає складне явище, історію, сенс, ідентичність. Пам'ятаєте, що я казав про сутність особистості? Саме так. Це ваші набутки, комплексний набір якостей та рис: поведінкових, темпераментних, емоційних, духовних — що характеризують вас як людину та роблять вас відмінним від інших. **Саме це і стає визначенням бренда — особистісність.** Це також відрізняє бренд від небренда. Хіба не цікаво те, як схожі ці два поняття — особистість бренда та особистість індивіда?

Згадаймо Барака Обаму — один із найпомітніших особистих брендів. Фраза «так, ми можемо» була прекрасним слоганом: простим, прямолінійним та зрозумілим. Вона означала мотивацію та дію, точку зору, яка підтверджувала можливість зміни ситуації. Фраза мала силу, подібну до слогана «просто зроби це» компанії Nike — слогана, що змусив мільйони лежебок вийти на пробіжку. Окрім того, Обама розумів великий вплив нових технологій, мистецтва комунікації та сили сприйняття. Його фотографії із телефоном Blackberry в руках зробили його зразком оновленого, технологічного та складнішого покоління політиків. Це зробило його певною мірою «доступнішим», хоча його номер телефону мали від сили п'ятеро людей. Завдяки своїй виборчій інтернет-кампанії він налагодив зв'язок із масами, особливо з людьми молодшого покоління через соціальні мережі та платформи. Він пропонував можливість співпраці, діяв проактивно та використовував інтерактивні засоби інформації для передання своїх ідей. Саме тому в 2008 році він отримав удвічі більшу суму добровільних внесків, ніж його суперник Джон Маккейн. Його промови на Ютубі дивилися по двадцять мільйонів людей, а промови його суперників — два мільйони. А ще він додав три з половиною мільйона друзів у соціальних мережах, натомість у Маккейна їх було лише вісімсот п'ятдесят тисяч. Тож Обамі вдалося створити сталий образ інтерактивного бренда. Його двадцятьою із лишком радники змогли знайти спосіб передавати потрібну брендінгову ідею потрібним людям у найефективніший спосіб<sup>44</sup> і в 2012 році за допомогою соціальних мереж вивести Обаму на другий президентський строк. Спеціалісти з демографії припускають, що він зміг схилити на свій бік виборців у віці від вісімнадцяти до тридцяти чотирьох років, передаючи їм ідейні посили через обговорення. Якщо говорити про твіттер та стрічку RSS, команда Обами виставляла удвічі більше матеріалів, ніж команда Мітта Ромні<sup>44</sup>.

<sup>44</sup> Мітт Ромні — американський політик, член Республіканської партії, кандидат у президенти на президентських виборах у США в 2012 році, головний опонент Барака Обами.

**МАЙЖЕ ВСЕ,  
ЩО ВИ ЗАРАЗ ОБИРАЄТЕ,  
МАЄ СВІЙ БРЕНД.**



---

*Від продуктів до послуг, від міст до країн, від спортсменів до політиків.*

## **БРЕНДИНГ: ЯК ПІДНЯТИ БІЗНЕС-ІДЕЮ**

Одним людям подобаються бренди; іншим, які вважають, що суть бренда полягає в тому, щоб більше продати,— ні. Та хоч там як, наше захоплення словами «бренд» та «брендинг» вражає. Як спеціалісти, так і люди на вулицях говорять про «бренди» у найрізноманітніших контекстах. Майже все, що ви зараз обираєте, має свій бренд: від продуктів до послуг, від міст до країн, від спортсменів до політиків.

Це набуває ще більшого значення зараз, в епоху глобального зв'язку, коли соціальні мережі надають не лише компаніям, а й окре-

мим людям можливість ефективно показувати свої сильні сторони, навички та досвід, а також розпланувати та будувати особисті та професійні людські стосунки. Можна бути впевненим в одному: попри те, подобається вам брендинг чи ні, він безсумнівно являє собою одну з найдієвіших стратегій підйому бізнес-ідеї<sup>11</sup> на ринку з високою конкуренцією. Не секрет, що упродовж тривалого часу брендинг був найдієвішим методом віднаходження нових професійних можливостей у нестабільному робочому середовищі, де на людину тисне глобальна конкуренція. І з появою нового виміру брендингу — онлайн-виміру — його дієвість тільки зросла.

Погляньмо спершу на усі ці давно усталені брендові ідеї.

- Swatch ([swatch.com](http://swatch.com)) — швейцарські годинники. Доступні модні вироби, яких можна купити декілька.
- Victoria's Secret ([victoriasecret.com](http://victoriasecret.com)) — та його янголи. Спокуслива білизна.
- Paul Smith ([paulsmith.co.uk](http://paulsmith.co.uk)) — кольоровий та непересічний британський дизайнерський одяг.
- Smart ([smart.com](http://smart.com)) — мобільні мікроавтомобілі для непростих міських потреб.
- Zaha Hadid ([zaha-hadid.com](http://zaha-hadid.com)) — архітектурні споруди на замовлення. Футуристичний та допитливий бренд.
- Brompton ([brompton.co.uk](http://brompton.co.uk)) — бренд особистого транспорту. Складаний велосипед.
- Королівство Бутан ([grossnationalhappiness.com](http://grossnationalhappiness.com)) — тибетська країна, що переосмислює політичні цінності, замінюючи ВВП (валовий національний продукт) на ВНЩ (валове національне щастя).

Існує також кобрендинг — версія брендингу, що останнім часом використовується дедалі більше. Один бренд співпрацює з іншим. Нижче я наведу декілька успішних прикладів.

- Бренд архітектора Рема Колгаса ОМА ([oma.eu](http://oma.eu)) співпрацює із... Prada ([prada.com](http://prada.com))
- Стелла Маккартні ([stellamccartney.com](http://stellamccartney.com)), Карл Лагерфельд, ([karllagerfeld.com](http://karllagerfeld.com)), Роберто Каваллі ([robertocavalli.com](http://robertocavalli.com)) та Джиммі Чу ([jimmychoo.com](http://jimmychoo.com)) співпрацюють із... H&M ([hm.com](http://hm.com))
- Lego ([lego.com](http://lego.com)) співпрацює із... Muji ([muji.com](http://muji.com))
- Giorgio Armani ([armanicollezione.com](http://armanicollezione.com)) співпрацює з... Nobu ([noburestaurants.com](http://noburestaurants.com)). Власне, ця співпраця зводить разом Джорджо

Армані та Нобуюкі Мацухісу із Робертом Де Ніро в міланському ресторані Armani/Nobu ([armaninobu.com](http://armaninobu.com)).

## ВИ МОЖЕТЕ ЛЮБИТИ ЧИ НЕ ЛЮБИТИ БРЕНДИНГ.



---

*Однак це безсумнівно одна з найдієвіших стратегій підняти свою бізнес-ідею на ринку з високою конкуренцією.*

Багато з вас знайомі з цими брендами не один рік. Я називаю їх офлайн-брендами, або ж брендами, утвореними до нашої ери (тобто до ери глобального зв'язку), оскільки вони були створені завдяки традиційним засобам комунікації, таким як дисплейна реклама, рекламні ролики на телебаченні і так далі. А тепер подумайте про те, що я називаю брендами нашої ери, — тобто так звані онлайн-бренди, — що були створені після того, як глобальний зв'язок увійшов у наше повсякдення. 1994-й став роком заснування прабатька усіх бізнес-моделей торгівлі в Інтернеті — сайту Amazon.com. Згодом у 1998 році був заснований Google.com, у 1999 році — Blogger.com, у 2001 році — Wikipedia.com, у 2002 році — Friendster.com, MySpace.com,



LinkedIn.com та OpenBC/Xing.com, у 2003 році — Flickr.com, у 2004 році — Facebook.com, у 2006 році — Twitter.com, Behance.com, та spotify.com, у 2009 році — Forusquare.com, у 2010 році — Pinterest та vrешті, у 2011-му — Google Plus. І так далі. Як бачите, за короткий проміжок часу сталося чимало. Ми спостерігаємо за первісним періодом розвитку онлайн-брендингу. Упізнаваність цих брендів створюється завдяки онлайн-комунікації та посиланням — більшість із них не витратили жодного centa на класичну комунікацію,— однак це не означає, що їхня стратегія комунікації менш дієва. За кілька років існування Google пробився у десятку найцінніших світових брендів.<sup>III</sup> Для розуміння цієї зміни у засобах масової інформації та комунікації я наполегливо рекомендую вам подивитися «EPIC 2015» ([epic.makingithappen.co.uk](http://epic.makingithappen.co.uk)), коротке відео про зміни в засобах масової інформації та комунікації.

Технологія та глобальний зв'язок, що використовуються таким чином, можуть створювати маркетинг за принципом *довгого хвоста*<sup>IV</sup> — концепції, яку Кріс Андерсон, головний редактор журналу «Wired», визначав як стратегію, що збільшує загальний обсяг продажу, водночас зменшуючи суму одиничного продажу завдяки просуванню до тисяч ніш ринку через пошукові системи та онлайн-маркетинг. Раніше компанії зазвичай намагалися продавати велику кількість популярного продукту — тобто намагалися створити щось сенсаційне. Однак у час сучасних технологій та глобального зв'язку з'являється можливість пропонувати та продавати *невелику* кількість унікальних продуктів невеликій кількості людей. Згадайте хоча б Amazon.com (роздрібна торгівля), iTunes.com (музика), Audible.com (аудіокнижки) та Netflix.com (відеопрокат). Соціальні мережі на зразок Facebook, LinkedIn, Behance і Twitter роблять схоже явище можливим для будь-якої людини: від політиків до рядових спеціалістів. Із мінімальними витратами ви можете передати свою ідею людині в будь-якій точці земної кулі у будь-який час. Те, що раніше було можливим лише для кількох компаній та знаменитостей,— а саме побудова своєї репутації створенням повідомлення, що викличе інтерес серед конкретних аудиторій,— зараз стає доступним буквально кожному, у кого є відповідні навички та хист, та не потребує бюджету. Згадайте Скотта Шумана та його сторінку thesartorialist, на якій викладалися чудові фотографії звичайних людей на вулицях. Його сайт, на який щодня заходить понад тисяча людей, за надзвичайно короткий проміжок часу здобув таку популярність, що він одразу ж перескочив до інших засобів інформації: отримав власну сторінку в щомісячному виданні GQ (GQ.com)<sup>45</sup> та відеопростір на Style.com, видав першу книжку та почав роботу над багатьма іншими проектами.

<sup>45</sup> GQ — міжнародний щомісячний чоловічий журнал, що видається в Нью-Йорку, що передусім зосереджується на моді, стилі та культурі для чоловіків.

## БРЕНДИНГ ЗДОБУВАЄ НОВИЙ ВИМІР — ОНЛАЙН-ВИМІР ДЛЯ ОКРЕМИХ ЛЮДЕЙ!



---

*Із мінімальними витратами ви можете передати свою ідею людині в будь-якій точці земної кулі у будь-який час.*

Існує також і протилежність брендам — небренди, або ж так звані «білі етикетки»<sup>46</sup>. Білі етикетки становлять собою один із елементів загальної картини. Вони народжуються білими етикетками, однак, безперечно, за кілька років перестають такими бути. Вони ростуть, створюють свою марку та перестають бути такими дешевими. Це природний цикл<sup>V</sup>: зростання, перенасичення, занепад. Тож у певний момент у компаній-виробників «білих етикеток» виникає потреба використовувати засоби комунікації. Їм потрібно витратити гроші та збільшувати ціну. Якщо вони цього не робитимуть, їх ніхто не знатиме і конкуруватимуть вони лише між собою. Як це завжди в бізнесі, все зводиться до переконання споживача в тому, що саме ви пропонуєте найкраще рішення. І саме тоді небренди стають брендами. Скажімо,

назва японського роздрібного бренду Муї означає «якісні товари без бренду», що вказує на його виникнення як білої етикетки.

<sup>46</sup> Концепція «білих етикеток» (англ. White Label) передбачає виробництво небрендних товарів чи послуг однією компанією та використання цих продуктів чи послуг іншими компаніями під власним брендом.

Навіть якщо ви проти брендингу, слід пам'ятати, що він успішно існує вже кількатороків. Не забувайте, що поняття бренду зародилося як форма захисту споживачів. Товарні марки позначали якість та стабільність, збільшуючи впевненість споживача. Наразі мегабрендингу полягає у позиціонуванні та визначенні бренду у свідомості споживача таким чином, щоб той мав унікальний вигляд порівняно з конкурентами. Однак не варто прагнути унікальності заради неї самої: унікальність повинна ще й мати значення для людей — наприклад, завдяки певним послугам, знанням чи досвіду. Саме тому позиціонування бренду — це гра, що відбувається у нашій свідомості. У нашому мислячому суспільстві сприйняття — це все. А отже, поведінка брендів, так само як і людська поведінка, стає одним із основних чинників впливу на рішення споживача стосовно купівлі. Ось чому взаємодія з клієнтами набуває такого великого значення в офлайн-світі — і саме тому момент продажу стає таким собі Чекпойнтом Чарлі<sup>VI</sup> для самобутності, надійності та потрібності кожного бренду. Питання полягає в тому, чи відповідає те, що про продукт говорили по телевізору, в журналах та в Інтернеті, тому, що говорять про продукт та якість бренду ваші друзі та родичі. Якщо ні, продукт просто не варто купувати. От і вся премудрість.

Те саме стосується онлайн-світу. У нашу еру глобального зв'язку Google прийшов на заміну традиційним засобам масової інформації. Однак якщо ваша онлайн-ідентичність забагато обіцяє та/або не відповідає вашій офлайн-ідентичності — тут ми знову повертаємося до сутності та стилю, переконань та грації — чи, ще гірше, якщо її просто не існує, у вас обов'язково з'являться проблеми. Ви не зможете нічого продати або ж не зможете отримати роботу. Але це доволі справедливо.<sup>VII</sup> Бренд може підняти бізнес-ідею, і його найперша мета полягає в тому, щоб передати свою особистість, сутність та цінності через візуальну ідентичність. Це допомагає бренду відповідати конкретно визначеній цільовій аудиторії, або ж, якщо точніше, людям із конкретною ментальністю. Особисто я частіше кажу про ментальність, аніж про цільову аудиторію. У чому різниця? Ну, цільову аудиторію визначають демографічні чинники, такі як вік, гендер та дохід. Так усе працювало в минулому. Натомість ментальність ефективно відображає ідею суб'єктивного сприйняття, що ґрунтується

на досвіді, наборі переконань чи навіть просто свідомому ставленні. Наприклад, людина, що живе у центрі Барселони, може мати більше спільного з жителями центру Берліна чи Лондона, ніж із людьми, що живуть за якихось сто кілометрів від Барселони. Чому? Тому що люди, що живуть у центрах Барселони та Берліна, мають схожий досвід, вони взаємодіють із однаковим типом людей та мають доступ до міської культури. Безперечно, це узагальнення і поширення доступу до інформації через Інтернет скоро знову змінить цей принцип, однак значно краще та значно точніше працювати із ментальністю людей, а не просто зі статистичними даними. **Основна мета кожного сучасного бренда полягає в тому, щоб створювати довіру до себе та бути актуальним для визначеної групи людей зі схожою ментальністю.**

Позитивне сприйняття бренда в поєднанні з довірою до нього може стати вирішальним чинником, коли люди ухвалюють рішення щодо купівлі. А довіра створюється завдяки послідовній поведінці. Що це означає? Те, що дії бренда повинні відповідати його опису самого себе. Це стосується як вашої офлайн-, так і онлайн-ідентичності. Завжди пам'ятайте, так само як про це пам'ятають компанії: образ бренда змінюється внаслідок його поведінки. І не навпаки. Що це означає? Якщо ви хочете змінити сприйняття вашого бренда, ви можете витратити багато часу на комунікацію, однак вам усе одно доведеться послідовно — тобто через поведінку — довести, що ваша брендова пропозиція становить собою унікальне, розумне та цінне рішення для певної проблеми. Саме тоді сприйняття, думки та почуття людей стосовно вашого бренда будуть позитивними навіть після змін. До брендингу можна застосувати те, що Джон Раскін, англійський письменник та критик, колись сказав про якість: «Якість ніколи не буває випадковою. Вона завжди є результатом інтелектуальних зусиль.

# ЯК ПОВИНЕН ПОВОДИТИСЯ БРЕНД? ЙОГО ДІЇ ПОВИННІ ВІДПОВІДАТИ ЙОГО ОПИСУ САМОГО СЕБЕ!



---

*Довіра створюється завдяки послідовній поведінці.*

## УПРАВЛІННЯ ВАЖЛИВИМИ ВІДМІННОСТЯМИ

Брендинг завжди використовувався для того, щоб відрізнити один продукт від іншого. Візьмемо хоча б шампанське. Krug та Dom Pérignon. Ці бренди мають різні назви, ідентичності, поведінку, упаковку, ціну та способи комунікації. Кожен із них має власне, відмінне значення. Вони мають різні точки зору. Більшість людей надає перевагу або Krug, або Dom Pérignon (хоча хтось би, звісно, випив і те, і те, надто не замислюючись). Уся суть полягає у вашому раціональному та емоційному сприйнятті, яке впливає на те, який бренд ви купуєте, а який — ні.

Те саме стосується різних брендів джину. Мені, наприклад, подобається джин-тонік. Однак існує безліч різних варіантів цього напою. Якщо сьогодні ви замовите у барі джин, на вас чекає значно складніший сценарій, ніж раніше. Вам не просто наллють джин Gordon's, як це було б ще кілька років тому. Сьогодні в кожному більш-

менш сучасному барі вам запропонують вибір між брендами Bombay Sapphire ([bombaysapphire.com](http://bombaysapphire.com)), London ([thelondon1.com](http://thelondon1.com)), Tanqueray ([tanqueray.com](http://tanqueray.com)) та Hendrick's ([hendricksgin.com](http://hendricksgin.com)), який, безперечно, подадуть зі шматочком огірка. Кожен смак та стиль життя пропонує власне рішення, відмінне від інших. У кожного продукту є свої шанувальники; у кожного бренда є власне *плем'я* людей із певною ментальністю, які вірять у те саме — а це означає, що в кожного племені є набір улюблених брендів. Ці бренди зазвичай чітко визначені та сегментовані на окремі мікросвіти. У світі надлишку та надмірного вибору бренди є орієнтирами для людей. У кожного своя назва, свої кольори, свої цінності та поведінка, які можна легко розпізнати. Схоже, що те саме можна сказати й про людей, чи не так? Насправді так воно і є. Пам'ятайте, люди також можуть бути брендами — і це стосується не лише футболістів чи акторів. Усі бренди мають дві визначні риси. По-перше, так само як і наші особистості, вони *нематеріальні*, оскільки бренд — це не просто фізична складова продукту. І, по-друге, вони мають *розумну* природу, оскільки виконують функцію такого собі GPS-навігатора для споживача, слугуючи для нього орієнтиром та полегшуючи його вибір у світі альтернатив.

Отже, вирішального значення у брендингу набувають відмінності. Якщо точніше — ті відмінності, що мають значення для людей. Про це ми говорили з гуру брендингу Марком Гобе, автором «Емоційного брендингу» ([emotionalbranding.com](http://emotionalbranding.com)), коли я приїжджав до нього у Францію минулого року. «Реклама спрацьовує лише тоді,— пояснював він,— коли вам вдається передати людям інформацію про досвід продукту та вигоди, які люди отримують, купуючи його. У більшості випадків цього не відбувається. Складається враження, що чим менше значення має продукт, то більше його треба рекламувати. Саме тому новим видом реклами стає дизайн. Він має силу створити емоційний брендинг, що входить у межі реальності інших людей».

У світі, де з'являється дедалі більше схожих речей та незліченна кількість альтернатив, це стає дуже важливим. Як, скажімо, ви вирішуєте, який продукт купити, а який — ні, стоячи перед полицею в супермаркеті? Якщо ви геть нічого не знаєте про те, чим відрізняються між собою певні продукти, послуги, компанії чи люди, вибрати дуже складно. Припустімо, наприклад, що ви вболіваєте або за «Реал Мадрид» ([realmadrid.com](http://realmadrid.com)), або за ФК «Барселона» ([fcbarcelona.com](http://fcbarcelona.com)). Навіть у межах однієї категорії іспанського висококласного футболу у вас будуть різні уявлення про клуби, сформовані за багато років завдяки фанатам та засобам інформації,— нехай навіть ці уявлення й доводиться щовихідних підтверджувати на футбольному полі. Бувало так, що коли ви вболівали за одну команду, то мало не ненавиділи іншу. А тепер згадайте команду «Бока Хуніорс» із Буенос-Айреса, і одразу ж у

вашій уяві виникнуть шалені глядачі, море задоволення та... Марадона (diegomaradona.com). Брендинг — це управління такими відмінностями, особливо коли йдеться про дуже схожі пропозиції. Усі фанати певного клубу мають про нього однакове уявлення: вони вірять у своїх гравців і сподіваються побачити, як ті демонструватимуть прекрасну гру та здобуватимуть нагороди. Це поняття, яке називається переконаністю у бренді, розвивається вже багато років. Самобутня поведінка — ось що визначає ці бренди. Щось подібне відбувається й у світі моди. Що змушує жінок записуватися в чергу для того, щоб купити сумку «Келлі» (названу на честь Грейс Келлі) чи сумку «Біркін» (названу на честь акторки Джейн Біркін) від Hermès за чималі гроші — від семи до п'ятдесяти тисяч доларів і далі, — коли за ту саму суму вони спокійно могли б купити хороший автомобіль? Річ тільки в тому, що ці продукти позначають щось, що потрібно людям. Це ціла сумка ексклюзивності, стилю, якості, задоволення та історії. А тому жінки хочуть саме цю сумку — не інакше й не менше.

А зараз згадайте «Цирк дю Солей»<sup>47</sup> (corquedusoleil.com). Що це взагалі таке? Цирк? Шоу? Театр? Мюзикл? Де та з ким він конкурує? Важко сказати. Однак він відкрив новий ринок, використовуючи *стратегію блакитного океану*, яку описали в однойменній книжці В. Чан Кім та Рене Моборн. Інакше кажучи, замість вести криваві бої з численними конкурентами в перенаселеному червоному океані ви обираєте стратегію, згідно з якою створюєте новий ринок, де конкурентів не буде взагалі, і впливаєте в порожній блакитний океан. У світі, де подібних речей дедалі більше, це дуже важливо. Ідея бренда — це та ідея, що дасть вам упевненість у правильності свого вибору в споживацькому світі з купою різних можливостей. Однак ще цікавіше те, як Гі Лаліберте, засновник «Цирку дю Солей» скористався можливістю самостійно його підняти та показати його оригінальні навички та ідеї по всьому світі. Бренд може — справді може — успішно задовольняти потреби ста мільйонів глядачів двадцяти різних шоу, що одночасно проходять у трьохсот містах по всьому світі.

<sup>47</sup> «Цирк дю Солей» (фр. Cirque du Soleil, у перекладі — «Цирк сонця») — канадська компанія, заснована 1984 року, що працює у сфері розваг. Цирк відомий своєю принциповою відмовою від участі тварин у спектаклях та синтетичними виставами, у яких циркове мистецтво поєднується із музикою, химерним дизайном та хореографією. У штаті компанії працює понад чотири тисячі осіб. Це дає «Цирку сонця» можливість виступати в різних містах одночасно.

# БРЕНД ДІЄ ПОДІБНО ДО GPS-НАВІГАТОРА, СЛУГУЮЧИ ОРІЄТИРОМ ТА ПОЛЕГШУЮЧИ ВИБІР У СВІТІ З НЕЗЛІЧЕННОЮ КІЛЬКІСТЮ АЛЬТЕРНАТИВ.



---

*Як ви вирішуєте, який продукт купити, а який — ні,  
стоячи перед полицею в супермаркеті?*

## **РОЗКАЖІТЬ ХОРОШУ ІСТОРІЮ — ВАШУ ІСТОРІЮ!**

Якщо бренду вдається переконати певне плем'я в тому, що його стабільна якість, унікальна цінність та особливі послуги варті витрачених грошей, він одразу ж опиняється на сонячній стороні брендингу. Передача інформації про свою ідентичність — це основна рушійна сила дієвості бренду. Однак, звісно ж, існують і небренди, що мають величезний успіх завдяки тому, що пропонують дешевший продукт зі схожими стандартами. Тож якщо споживачі не можуть чітко зрозуміти, за що саме доплачують, купуючи брендовий продукт, у



бренда з'являються справжні проблеми. Особливо це стосується брендів, якими керують недосвідчені та недалекоглядні люди, що прагнуть отримати результат за перший квартал року, та компаній, що не звикли працювати із брендингом.

Візьмімо для прикладу фармацевтичну галузь. Упродовж багатьох років ця сфера була монополізована, а конкуренції в ній не існувало взагалі. Більша частина патентів, що діють сьогодні, була зареєстрована у 1970-х та 1980-х роках. Однак зараз, коли з того часу минуло понад тридцять років, строк дії багатьох цих патентів добігає кінця. Саме тому в одній аптеці ви можете побачити, як продукти-«наслідувачі», що містять ті самі діючі речовини, стоять поруч із продуктами значно дорожчих брендів. Фармацевтичні компанії просто не думали про те, що потрібно було зазначати, хто від самого початку вклав кошти у розробку продукту (яка часом тривала не одне десятиліття) та хто проводив тестування для того, щоб гарантувати на 100 % безпечний та надійний продукт. Дивно також, наскільки низько ці компанії цінуються на фондових біржах. Як так узагалі може статися, що акції фармацевтичної компанії на біржі коштують значно менше, ніж акції компанії, що виробляє *споживчі товари швидкого вжитку* — тобто товари, які дуже швидко купують, на зразок сухих закусок чи безалкогольних напоїв? Річ у тім, що люди просто не вірять фармацевтичним компаніям. Надто велика кількість людей сприймає їх негативно. Упродовж останніх десяти років вони використовували брендинг для того, щоб вирізнити себе та донести іншій інформацію про те, хто вони, що вони роблять і чому це важливо. Вони непогано почали — однак, як бачимо, уся фармацевтична промисловість більше зосереджується на злитті та поглинанні — тож у свідомості працівників, лікарів та пацієнтів ідентичності фармацевтичних компаній дедалі більше розмиваються та блякнуть.

Гарно розказана історія може вплинути на сприйняття вашого продукту. Ви комунікуєте, навіть якщо нічого не кажете. Як сказав про комунікацію Пауль Вацлавик, австро-американський психолог та філософ, *«не комунікувати — неможливо»*. Комунікація — це надзвичайно складне явище, і на те, щоб повністю його опанувати, недостатньо навіть цілого життя. У комунікації між окремими людьми слова складають лише 7 % змісту, тональність — 38 %, а мова тіла — 55 %. Згадайте власне спілкування з родиною, з чоловіком чи дружиною, з друзями, сусідами, начальником, клієнтами, колегами. Згадайте про те, як вони спілкуються, згадайте тональність та слова, які вони використовують, ідеї та посили, які вони передають. Скільки разів ви казали чи чули такі слова: «Я не зовсім тебе розумію»? **Існує велика**

**різниця між тим, коли вас слухають, тим, коли вас чують, і тим, коли вас розуміють.**

Часто для брендів комунікація стає питанням життя та смерті. У нашому надзвичайно конкурентному середовищі брендам слід поводитися так, як поводитися із султаном Персії Шехерезада в книжці «Тисяча і одна ніч». Коли султан Шахріяр викрив свою першу дружину в невірності, він зненавидів усіх жінок. Відтоді він щодня одружувався з новою жінкою — і того самого дня її вбивав. Для того щоб уникнути долі його попередніх дружин, Шехерезада щоночі розповідала султанові захопливу історію, обіцяючи закінчити її наступної ночі. Султану так подобалися історії, що він постійно відкладав її страту і врешті-решт узагалі відмовився від цієї ідеї. Успішні бренди працюють за тим самим методом. Самобутні, вірогідні, захопливі та актуальні історії, які вони чудово розповідають кожного дня, кожної миті, на кожному етапі взаємодії зі споживачем,<sup>VIII</sup> — ось у чому секрет їхнього виживання.

**У БУДЬ-ЯКОМУ РАЗІ,  
ПЕРЕДАННЯ ІНФОРМАЦІЇ  
ПРО СВОЮ  
ІДЕНТИЧНІСТЬ —  
ЦЕ ОСНОВНА  
РУШІЙНА СИЛА  
ДІЄВОСТІ БРЕНДА!**



---

*Будьте обережні — ви комунікуєте, навіть коли нічого не кажете.*

## **ДУМАТИ І ДІЯТИ**

Про слово «стратегія» дуже багато говорять. Та попри те, що завжди чудово звучить у будь-якій промові чи презентації, воно не завжди наповнюється змістом. Ми називаємо поняття «стратегічними поняттями», рішення — «стратегічними рішеннями», вклади —

«стратегічними вкладами» і так далі, хоча більшість із цих речей стосується лише тактики.

А тому завжди пам'ятайте три важливі речі щодо стратегії.

1. Стратегія — це план дій, розроблений для того, щоб досягти конкретної мети.
2. Стратегія — довготермінова, тактика — короткострокова. Стратегія не може змінюватися кожного дня!
3. Стратегія існує невіддільно від впровадження (тобто від реальних дій).

Стратегічне планування є важливим для комунікації кожної окремої людини. Значна кількість сучасних відомих акторів, футболістів, письменників та політиків мають стратегічний план комунікації. Чому? Тому що він дає відчуття конкретного напрямку та сенсу. Ви знаєте, куди хочете рухатися. Це усуває сумніви, полегшує рішення в повсякденні і, як наслідок, має позитивний вплив на ваше майбутнє. Ви можете зосередити свою силу, час, енергію (і, звісно ж, гроші), важелі впливу та навички на тому, щоб скористатися найважливішими з наявних у вас можливостей, у такий спосіб значною мірою покращуючи досягнуті результати та, безсумнівно, підвищуючи якість свого життя.

Стратегічне планування — тобто аналіз ситуації та оцінка наявних альтернатив для досягнення визначених цілей у комплексних та невпинно змінних середовищах — має фундаментальне значення у брендингу. Його мета полягає в тому, щоб визначити основні принципи, за якими ви ухвалюватимете рішення та визначатимете дії, які надалі формуватимуть ваше майбутнє, спираючись на те, «ким ви є», «куди ви хочете рухатися», «що ви робите», «коли ви це зробите» та «як ви це зробите». Великі книжки на тему стратегії на зразок «Мистецтва війни» Сунь-Цзи (цій книжці, до речі, вже понад два з половиною тисячоліття!) чи «Про війну» Карла фон Клаузевіца посилалися на військове розуміння поняття стратегії — однак наразі ці твори є популярними діловими книжками.

Найімовірніше, ви почали вчитися розробляти стратегію ще в попередніх розділах. Розуміння своєї особистості через розкриття свого потенціалу, своїх інтересів та своєї мотивації є основою розроблення стратегій. Так само стратегія не може існувати й без творчості. **А ще стратегія не спрацьовує в командах зі спільними цілями, але різними цінностями.** Це особливо стосується колаборацій, у яких усі учасники ухвалюють рішення, виходячи із різних цінностей. Якщо для вас

важливі не стільки інші учасники команди, скільки середовище, ваші шляхи врешті-решт розійдуться, навіть якщо у вас спільна мета.

Окрім того, я хочу висловити ще дві думки.

По-перше, немає сенсу визначати стратегію, яку ви не зможете впровадити за допомогою доступних вам ресурсів. Тобто якщо у вас немає часу, грошей чи навичок для того, щоб зняти отой прекрасний фільм, який би вам хотілося зняти, вкладати в нього купу енергії — не найкраща стратегія. Це не означає, що треба взагалі покинути ідею створення фільму. Але, можливо, вам краще слід зосередитися на короткометражному фільмі з меншим бюджетом, на концепції та ідеї, аніж на спецефектах чи приголомшливих локаціях.

І по-друге. Стратегія — це план. Але вам також потрібні реальні дії. Пам'ятайте, що звичайна людина, яка діє, буде значно успішнішою за генія, який нічого не робить. Водночас якщо ви дієте, не думаючи, — ви просто гаєте час. **Однаково важливо як думати, так і діяти.** Інакше ж ми просто приєднуємося до тих людей, що мають прекрасні ідеї, однак ніколи так і не втілюють їх у життя.

## **ОСОБИСТІЙ БРЕНДИНГ В ЕПОХУ ГЛОБАЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ**

Розгляньмо тепер стратегію та тактику планування для передачі інформації про ваші сутність, стиль, переконання та грацію людям як у Мережі, так і поза нею. А також подумаймо, як привести їх у дію просто зараз. Більше, ніж будь-коли, вам потрібно визначити план просування себе на ринку та відповідний структурований підхід, користуючись нематеріальними та розумними інструментами. Планування чимось схоже на закликання дощу. Воно не обов'язково закличе дощ, однак неодмінно зробить із вас значно кращого танцюриста. Воно може підготувати вас до будь-яких відхилень від курсу. Це єдиний спосіб з'ясувати, чи не збилися ви зі шляху. А ще планування — це єдиний спосіб визначити, як повернутися на свій шлях, якщо ви з нього таки збилися.

Наразі я не пропоную вам поверхневий підхід, що обіцяє більше, ніж може дати. Я лише говорю про доведену методіку структурування надзвичайно складних систем та середовищ — адже вас та ваші робочі ідеї можна легко назвати складними системами.

## **1. ПОГЛЯНЬТЕ НА СЕБЕ З ІНШОГО БОКУ**

Погляньте на себе з іншого боку. Саме у цій частині стратегія зіштовхується з дійсністю. Чим ви відрізняєтеся від інших? Ви вже розкрили свій потенціал, визначили свої захоплення, сутність та переконання. Тож яким є ваш продукт чи ваша послуга? Де саме на ринку ви перебуваєте? У Мережі чи поза нею? Ви вже знаєте, що використовувати свою творчість — дуже важливо. Ви також тепер знаєте, що ваша стратегія ґрунтується на вашій особистості.

Тепер настав час шукати відгуки. Чи запалює ваш продукт чи послуга вогник в очах ваших потенційних клієнтів так само, як ті продукти чи послуги, що вже існують? Якщо ні, ще раз добряче його обдумайте. Що ви останнім часом зробили для того, щоб виділитися серед інших своїми професійними якостями? Чи знають про це інші спеціалісти чи акціонери вашої компанії? А ваш начальник, споживач, чоловік, дружина, друзі, колеги? Чи для них ви й досі лишаєтеся кимось невиразним? Чи знає про вас та ваші особливі якості гендиректор чи начальник відділу кадрів компанії, на яку ви працюєте? Чи знають ці люди вашу ідентичність, вашу перспективу, ваше призначення, ваші цінності? Чи розуміють вони вашу точку зору, ваш досвід та обсяг ваших знань? Чи вдалося вам передати їм цю інформацію під час останніх співбесід чи під час останнього оцінювання? Чи бачили вони статтю, яку ви написали про конкретну тему, що стосується вашої бажаної посади? Чи, може, сайт із інформацією на цю тему, який ви створили? Не забувайте, що ваша присутність у Мережі часто справляє на людей перше враження, яке вам потім потрібно підтвердити «наживо». Як людина ви складаєтеся із чогось більшого, аніж просто біти та байти. Уявлення, яке складається про вас у інших людей,— починаючи із вашого імені,— допомагає іншим людям вирізнити вас серед інших. Увесь секрет полягає в тому, щоб послідовно передати іншим людям інформацію про якість вашої сутності, унікальність вашої пропозиції та особливість вашої послуги.

Якщо ви самі не можете бути певними щодо цих речей, як ви можете упевнити в цьому інших? Чи ви ще й досі не намагалися вирізнити себе на ринку? Здобути особливі навички? Зрозуміти потреби ринку? Чи не було б розсудливим як слід до цього взятися та застосувати концепцію брэнда до себе? Чи не було б доцільно поєднати творчість та стратегію, як у Мережі, так і поза нею? Використовувати нематеріальне та розумне?

Кількість альтернатив примножилась на усіх ринках, і ринок праці — не виняток. У сучасного керівника відділу кадрів, відповідального за набір спеціалістів, з'являється більший, ніж будь-коли, вибір. У всіх компаніях, на які доводилося працювати, я завжди добирав спеціалістів особисто, оскільки вважаю це однією з основних сфер відповідальності

керівництва — особливо в компаніях із надання послуг, де люди становлять єдину справді важливу складову. Але річ у тім, що на кожну відкриту вакансію приходять буквально сотні чи навіть тисячі резюме. Тож як я можу обрати? Як можуть зробити свій вибір інші люди, відповідальні за набір кадрів,— люди у значно більших компаніях, де на одну посаду претендує значно більше кандидатів? Як можна обрати ідеального працівника чи партнера? І яке це значення має для вас особисто? Конкуренти усюди. Прямі (спеціалісти одного з вами профілю) і непрямі (спеціалісти інших профілів). Відомі і невідомі. Кращі, швидші та в багато разів дешевші. Конкуренція стає загальною.

## **2. СТВОРЮЙТЕ ДОВІРУ ТА ВПВНЕНІСТЬ**

Брендинг — це управління відмінностями у людській свідомості. Брендінг стає ще важливішим у новій економіці за умов примноження альтернатив та загальної конкуренції, що стає нормою. Епоха глобального зв'язку надала брендінгу нову важливість. Однак правила лишаються незмінними. Увесь секрет полягає в тому, щоб створити довіру та впевненість. Мета полягає в тому, щоб проникнути в серця та голови людей — хоч це й складно. Тож чому б не почати із сердець та голів тих людей, що важливі для вас? Тих людей, що вирішуватимуть, отримаєте ви роботу чи ні? Чи людей, наближених до тих, хто ухвалюватиме рішення?

Однак не забувайте, що *увага*, так само як і час, стає найдефіцитнішим ресурсом ХХІ століття. На вас ніхто не буде чекати, вам ніхто не буде телефонувати. Рухатися потрібно ВАМ. Це основний принцип будь-якого агента з продажу. А ще вам потрібно давати іншим те, що ви обіцяєте. Чи вчасно ви здаєте свою роботу? Чи надійні послуги ви надаєте своїм внутрішнім та зовнішнім клієнтам? Чи можете ви передбачувати проблеми та віднаходити для них рішення? Чи заощаджує клієнт гроші, долучаючи вас до виконання проекту? Чи вкладаєтеся ви в проектний бюджет?

Не кажіть мені, що вам нічого продавати. Є. І ви мусите це робити. Кожна людина живе, щось продаючи. Саме тому вам потрібна методика позиціонування самого себе на переповненому ринку — прямолінійна методика, що приноситиме вам задоволення та з часом зможе стати надійною, самобутньою та неповторною.

## **3. ВИСТАВЛЯЮЧИ НАПОКАЗ СВОЮ ОНЛАЙН-ІДЕНТИЧНІСТЬ, НЕ ЗАБУВАЙТЕ ПРО МОЖЛИВІ ПІДВОДНІ КАМЕНІ**

Безперечно, ви не можете контролювати весь процес, однак ви зможете вплинути на колег та акціонерів, передаючи їм інформацію

про власний досвід та якості, завдяки яким ви відрізняєтеся від інших. Деякі ентузіасти вважають, що соціальні мережі дають шанс гратися зі своєю ідентичністю та унікальну можливість бути онлайн-знаменитістю, змінюючи свою ідентичність щоразу, коли нам заманеться, без жодного ризику чи наслідків. Але це не так.

Навіть наймолодшому з нас рано чи пізно доведеться шукати роботу в якійсь компанії — і тоді керівник відділу кадрів обов'язково спробує знайти цю людину через Google. Основним призначенням соціальних мереж лишається висвітлення та сприйняття особистих подробиць власного життя та життя інших людей. Певною мірою це можна вважати масштабним проявом соліпсизму, філософського уявлення про те, що свідомість людини — це єдине, що насправді існує. Соціальні мережі ще й досі перебувають на перших стадіях свого розвитку, і ми ростемо разом із ними — однак часом самі не розуміємо, яку величезну кількість особистої інформації виставляємо на публіку.

Така необережність може бути небезпечною. У світі поза Мережею ви навряд чи давали б незнайомцям свій номер телефону та розказували якісь особисті подробиці свого життя чи таємниці, — однак у Мережі ви виставляєте цю інформацію перед усім світом. Оскільки у віртуальному просторі ми отримуємо можливість втілювати свою темну сторону, зберігати приватність дуже складно — і неправильна поведінка з приватною інформацією перетворюється на прилюдний експібіціонізм. Звісно, рішення ухвалювати вам. Я тут лише для того, щоб показати вам дійсність. У процесі найму працівники компанії обов'язково знайдуть у Google ваш сайт, блог та профіль у соціальних мережах. Безперечно, існують соцмережі на зразок LinkedIn ([linkedin.com](http://linkedin.com)), XING ([xing.com](http://xing.com)) та, особливо у разі із творчою спільнотою, Behance, призначені винятково для пошуку роботи. Однак уся ваша онлайн-ідентичність мусить складати з ними єдине ціле. Якщо ви дійшли до етапу, на якому вас можуть шукати люди, скористайтеся можливістю розміщувати про себе важливу інформацію — а не тільки виставляти на Фейсбуці оті прикольні фотки з вихідних — та чіткі вказівки стосовно своєї робочої компетенції та досвіду. Тоді вас сприйматимуть інакше. Вам потрібно, щоб інші бачили, що у вас є цікава точка зору, хороший продукт чи послуга за прийнятну ціну, а ще — чудове налаштування.

## **ВИЗУАЛІЗУЙТЕ СУТНІСТЬ СВОЄЇ ІДЕНТИЧНОСТІ**



Після виснажливого мисленнєвого процесу в розділі про особистість, у якому ми обмірковували свою перспективу, призначення, цінності, цілі та завдання, настав час знову творити. Вам треба буде поєднати обидві частини свого мозку та застосувати логічне мислення, уяву та захоплення для створення видимого підсумку досвіду свого попереднього навчання. Ваш сайт, ваш блог, ваша візитівка чи будь-що інше повинно мати за основу естетичність. Візуалізація — це найперший крок, до якого вам слід вдатися. Цей процес важко почати і не менш важко зробити це професійно — однак, коли вам таки вдасться це зробити, ви здобудете чималу повагу й чимало інших бонусів.

**Як можна передати інформацію про те, хто ви, важливим людям?**  
Як можна виразити це, навіть якщо ви не говорите з ними особисто? Я припускаю, що ваша візуальна ідентичність може вирішити за вас значну частину цих питань. Ваша візуальна ідентичність повинна містити усі видимі елементи вашої робочої ідентичності: ім'я чи логотип, шрифти та кольори, що застосовуються у ваших друкованих матеріалах (візитівка, стандартний підпис електронних листів, друковані бланки для паперових листів тощо), у шаблонах для презентацій (PowerPoint чи Keynote), у вашому блозі та/або на сайті чи у профілях в соціальних мережах. Ваше робоче місце, його дизайн та оформлення також повинні складати частину вашої візуальної ідентичності. Те саме стосується і вашої фізичної зовнішності. Насправді усе, що візуально передає інформацію про те, хто ви, що ви робите та чому це важливо для інших людей із конкретною ментальністю, як у мережі, так і поза нею, має значення. Ваша візуальна ідентичність — це суттєва частина процесу творчого особистого брендингу, що надає вам можливість створити собі репутацію та просунути свій профіль. Для того щоб створити сильний та дієвий бренд, вам слід послідовно передавати його через усі канали своєї комунікації. Вкладіть у це своє захоплення та свій ентузіазм, і ваш внесок емоційної та інтелектуальної енергії повернеться сторицею. Чому візуальна комунікація має таку силу? Річ у тім, що на неї сильніше реагує мозок. Тож, саме візуальна складова може додати ще один вимір до словесного вираження ваших професійних якостей.

Коли ви розробите власну візуальну ідентичність, вам більше не доведеться робити новий шаблон та шукати нові шрифти, щоразу коли виникне потреба щось презентувати. Натомість ви зможете більше зосереджуватися на вдосконаленні та оновленні матеріалів. І ще одна пропозиція. Пам'ятаєте, як я казав, що творчість — явище соціальне? Те саме стосується й вашої візуальної ідентичності. Навіть якщо ви можете все чудово зробити самі, вам потрібна ще одна точка зору.

Попросіть про допомогу професійного дизайнера. Так, це коштуватиме грошей. Але це того варте. Це гарантуватиме вам кращий результат та більшу дієвість — і однозначно матиме професійніший вигляд.

Розпочнімо із вашого лого. Ваше лого означає вашу сутність, вашу мову та ваш зміст. Ваше лого, і особливо ваш логотип (тобто стилізований варіант) повинні давати іншим людям можливість розпізнати вас та відрізнити вас від ваших конкурентів.

Ваш шрифт — це також дуже важливо. Історично всі шрифти поділяються на дві групи: шрифти із засічками, такі як Garamond чи Bodoni, та шрифти без засічок, такі як Univers, Helvetica чи Futura. Наразі з'являється дуже багато нових красивих шрифтів. Але попереджаю: будьте обережні з тим, як їх використовувати. Мені пощастило з педантичними викладачами типографії, на яких значною мірою вплинула філософія Баухаузу — модерністської течії в архітектурі та дизайні, основоположником якої є Вальтер Гропіус (згодом цю течію очолив Міс ван дер Роє<sup>48</sup>), та Швейцарська школа типографії, яку часто називають просто «швейцарським стилем». Так, тепер ви знаєте, чому шрифт називається Helvetica<sup>49</sup>. Ці викладачі змушували нас вручну відтворювати в чорно-білих кольорах цілий алфавіт шрифтом Bauer Bodoni, відштовхуючись лише від трьох даних літер. У цьому завданні все спиралося на нашу здатність бачити, розуміти та відтворювати форми та особливо пропорції чорного та білого. Така робота, чимось схожа на зен-медитацію, вчить вас бачити красу та естетичність добре розробленого логотипу, плаката чи книжки.

<sup>48</sup> Людвіг Міс ван дер Роє — німецько-американський архітектор і дизайнер, видатний представник модернізму в архітектурі, член Баухаусу, один із класиків західної міської архітектури.

<sup>49</sup> Confoederatio Helvetica — латинська назва Швейцарії.

Кольори теж мають чимале значення. Вони багато чого про вас говорять. Вони викликають емоції та створюють сильне визнання бренда. Можливо, інші люди вже підказали вам один-два кольори, коли надсилали вам свої відгуки? Це було б чудово. Якщо ні, просто подивіться, які кольори переважають у вашому гардеробі. Зазвичай таких кольорів лише два-три. Якщо вам це цікаво, почитайте книжки про кольори та їхнє значення. На цю тему існує багато літератури: від «Основного закону колірної теорії» Гаральда Кюппера та «Теорії кольорів» Вольфганга фон Гете до різноманітних праць про роль кольорів у людській психології.

Нарешті вам залишається придумати слоган та зображення, що входить до вашої ідентичності. Слоган — це коротка фраза, що мотивує та легко запам'ятовується. Згадайте лише «Так, ми можемо» Барака Обами. Ця фраза багато в чому пов'язана із формулюванням

вашого призначення та мети. Вона повинна **виражати ваші основні цінності**.

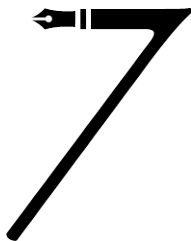
Нагомість «зображення себе» — це завжди дуже непроста річ. Як і у випадку зі шрифтами та презентаціями, тут необхідна думка професіонала. Оскільки зараз майже у кожного є комп'ютер від Apple та цифрова камера, ми всі думаємо, що можемо фотографувати так само чудово, як Гельмут Ньютон ([helmutnewton.com](http://helmutnewton.com)), Террі Річардсон ([terrysdiary.com](http://terrysdiary.com)) чи Маріо Тестіно ([mariotestino.com](http://mariotestino.com))<sup>50</sup>. Але це не так. Я бачу фотографії багатьох людей, що мене оточують, однак, на превеликий жаль, щонайменше 80 % з них — геть нікудишні.

<sup>50</sup> Гельмут Ньютон — німецький та австралійський фотограф та художник; Террі Річардсон — американський модний фотограф; Маріо Тестіно — один із найвідоміших у світі британських фотографів.

Стосовно фотографій існує одне правило. Актор, якщо йому пощастить, робить *один* хороший знімок зі ста. У професіонала ця статистика зводиться до *трьох* знімків із п'яти. Пам'ятайте:

1. Фотографія — це мистецтво.
2. У професійного фотографа значно ймовірніше вийде хороший знімок, ніж у вас.
3. Цифрові камери підтримують кількість — але не гарантують якість.

Послідовне використання фотографій може допомогти вам віднайти зв'язок із людьми, зокрема із клієнтами. Тож поміркуйте, чи не варто скористатися послугами професійного фотографа чи дизайнера.



## ЗАВДАННЯ № 7

### РОЗРОБІТЬ ВЛАСНУ ВІЗУАЛЬНУ ІДЕНТИЧНІСТЬ

Вам необхідно визначити основні елементи потрібної вам візуальної ідентичності — тож почніть просто зараз із кількох наведених нижче завдань.

*Моя пропозиція:* коли обираєте дизайнера, зупиніться на тому спеціалісті, котрий найімовірніше зможе зрозуміти вас та вашу сферу зайнятості, а також розробити стиль, із яким ви зможете себе ідентифікувати. Узгодьте з ним конкретні строки та запитайте, скільки варіантів дизайну буде запропоновано (зазвичай таких варіантів пропонується три).

#### 1 — ВАШЕ ЛОГО

а) Перегляньте різні лого, які вам подобаються. Хорошим прикладом може слугувати лого ресторану «El Bulli» ([elbulli.com](http://elbulli.com)), де працював шеф-кухарем Ферран Адрія. Подивіться на лого цього ресторану та порівняйте його зі знаками інших відомих вам ресторанів. Він відрізняється. Він передає всю необхідну вам інформацію — особистісність, характер, творчість, історію, пристрась, — а ще він розповідає прекрасну історію, віддаючи належне французькому бульдогу, відомому як «Буллі», що належав попереднім власникам ресторану — сім'ї Шиллінгів. Цікаво також, що назва одного відомого англійського ресторану, «The Fat Duck»<sup>51</sup> також асоціюється у вашій свідомості із певною історією, і саме тому назву доволі складно забути.

<sup>51</sup> Жирна качка (англ.).

б) Зробіть кілька перших нарисів власного лого.

## 2 — ВАШ ШРИФТ

а) Прогляньте зразки робіт, що здобули нагороди від Type Directors Club<sup>52</sup> ([tdc.org](http://tdc.org)) — організації, що віддано ставиться до теми досконалості в друкарстві.

<sup>52</sup>Type Directors Club — міжнародна організація, що спеціалізується на друкарстві та ставить за мету підвищувати стандарти друкарні та пов'язаних із нею сфер графічного мистецтва.

б) Спробуйте задля тренування порівняти різні лого та шрифти — наприклад, лого та шрифт модної дизайнерки Стелли Маккартні ([stellamccartney.com](http://stellamccartney.com)) із лого та шрифтом дизайнера-графіка Стефана Загмейстера ([sagmeisterwalsh.com](http://sagmeisterwalsh.com)), фотографа Девіда ЛаШапеля ([lachapellestudio.com](http://lachapellestudio.com)) чи дизайнера Токуджіна Йошіоки ([tokujin.com](http://tokujin.com)). Яке у вас склалося про них враження? Як ви гадаєте, чи передають їхні лого та шрифти інформацію про те, ким вони є, що вони роблять та чому?

в) Подумайте, які лого та шрифти вам сподобалися більше.

## 3 — ВАШ КОЛІР

а) Виберіть два-три кольори, які, на вашу думку, відображають вас і — що важливіше — з якими ви почуватиметесь комфортно.

- б) Попросіть свого дизайнера допомогти вам із цим завданням. Попросіть його дати власний відгук.

#### **4 — ВАШ СЛОГАН**

- а) Поверніться до формулювання свого призначення та використайте його як основу для того, щоб створити слоган, який легко запам'ятовуватиметься, мотивуватиме та відрізнятиметься від слоганів ваших конкурентів.

#### **5 — ВАШІ ЗОБРАЖЕННЯ**

- а) Прогляньте усі свої фотографії, які у вас є. Виберіть із них три та запитайте інших людей про те, що вони про них думають. Чи справляють вони про вас відповідне враження? Чи виражають вони ваші цінності? Будьте готові до відповіді «ні».
- б) Визначте, де ви зберігатимете якісні фотографії, що вам подобаються.

## СПІЛКУЙТЕСЯ ТА НАЛАГОДЖУЙТЕ ЗВ'ЯЗКИ

Повернімося до вашого просування на ринку та комунікації. Саме тут ви й зможете застосувати свою візуальну ідентичність. Якими є ваші канали та засоби комунікації? Що саме вам потрібно? Чого ви завжди хотіли? Особисто я вважаю, що існує всього три різні і справді важливі засоби комунікації. Утім, оскільки усі вони зараз дуже тісно співіснують і питання вибору між «тим» чи «іншим» не постає, я не розділятиму їх на онлайн-та офлайн-групу.

Першим прикладом можуть слугувати ваші *друковані матеріали*. Це обов'язкова річ для кожного. Сьогодні це поняття виходить за межі простих матеріалів, віддрукованих на папері. До цієї категорії входять ваша візитівка, ваш стандартний підпис для електронних листів, ваш сайт та блог, ваші рахунки, конверти, етикетки, листівки подяки та, безперечно, шаблони для ваших презентацій (оскільки, повірте мені, у житті вам доведеться проводити їх чимало).

Особливо важливим є підпис для ваших електронних листів, оскільки вони явно дійдуть до більшої кількості людей, ніж ваша візитівка. Ідеальний шаблон електронного листа зараз містить такі складові: лого компанії, підпис відправника, посилання на сайт компанії та її юридична інформація, тобто реєстраційний номер, місце реєстрації, адреса зареєстрованого офісу, а також юридична обмовка (emaildisclaimer.com). Ми звикли розмішувати цю інформацію на паперових бланках для наших листів, однак забуваємо, що те саме повинно стосуватися й електронних повідомлень.



У багатьох країнах це стає правовою вимогою. У Британії, наприклад, це обов'язкове із 1 січня 2007 року. Окрім того, будь ласка, подумайте також і про захист своїх творчих продуктів: лого, назви, ідей, дизайну. Упевніться, що у вас зареєстровані всі авторські права, торгові марки та патенти. Не забувайте про [handsoffmydesign.com](http://handsoffmydesign.com) — сайт про захист дизайну в Європейському Союзі.

Окрім того, існує поняття вашого професійного посвідчення. Це підтвердження чи презентація вашої сутності, компетенції, навичок, здібностей та досягнень, портфоліо, зібране з найкращих прикладів вашої роботи, ваші переконання, філософія (перспектива, призначення та цінності), інформація про ваших клієнтів, ваші статті, а також нагороди, які ви отримали упродовж своєї кар'єри. Ваше професійне посвідчення повинне містити найважливіші матеріали, що змусять потенційного клієнта повірити вам та дати вам роботу. Воно може бути виконане у формі книжки, брошури, презентації, відео чи сайту або ж узагалі становити ефективне поєднання усіх перелічених вище речей чи принаймні деяких із них.

Ваше професійне посвідчення обов'язково повинне містити посилання на ваш особистий сайт та/або блог, куди зможе зайти кожна людина, щоб швидко зрозуміти, хто ви та що можете запропонувати. Це те, що найбільше люблять робити сучасні люди.



## **ЗАВДАННЯ № 8**

### **РОЗРОБІТЬ ВЛАСНІ ЗАСОБИ РИНКОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ**

#### **1 — ДРУКОВАНІ МАТЕРІАЛИ**

а) Визначте п'ять найголовніших предметів із ваших друкованих матеріалів — як у Мережі, так і поза нею.

б) Порадьтеся щодо цього з дизайнером чи іншим візуальним спеціалістом.

#### **2 — ПРОФЕСІЙНЕ ПОСВІДЧЕННЯ**

*Моя особиста порада.* Не варто нехтувати онлайн-портфоліо — проте так само не варто забувати й про офлайн-засоби, оскільки людям і досі подобаються гарно оформлені та надруковані книжки, брошури чи листівки з подякою.

а) Визначте тип вашого професійного посвідчення.

б) Зосередьтеся на його вмісті та дієвості.

## СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ТА СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ

Оскільки вміння співпрацювати з людьми — це абсолютно необхідна навичка, варто ставитися до нього з відповідною повагою. Важливо, щоб люди могли із вами зв'язатися, знайти вас на різних платформах та дістати про вас інформацію. Понад 60 % усіх робочих місць знаходять через зв'язки. А передання інформації з уст в уста й досі лишається одним із найкращих маркетингових інструментів.

Пам'ятайте: перше, що робитимуть люди, — це шукатимуть вас через Google. Потім вони переходитимуть у соціальні мережі для того, щоб дістати про вас більше інформації. Як я вже казав, глобальний зв'язок поєднує усіх зі всіма. Це основна ідея, на яку спираються усі сайти соціальних мереж. Згідно з «теорією шести рукоистискань» будь-які дві людини на землі розділені в середньому лише шістьма рівнями зв'язків.

Ідея виникла завдяки дослідженню на тему соціальних зв'язків, що називалося «експеримент тісного світу», яке у 1967 році провів Стенлі Мілгрем, соціолог та психолог із Гарвардського університету. Він попросив групу зі ста шістдесятьох студентів пересилати одне одному поштою ті самі листи та відстежувати те, як врешті-решт вони приходили до людей, яких відправники не знали особисто. Він з'ясував, що середня кількість зв'язків-знайомств, необхідних для того, щоб поєднати будь-яких двох студентів, дорівнювала 5,5. У 2003 році Дункан Дж. Ватсон, професор Колумбійського університету та автор книжки «Шість ступенів: наука Епохи зв'язку», повторив експеримент Мілгрема, цього разу використовуючи спеціальний вебсайт. Він попросив шістдесят одну тисячу людей в усьому світі надіслати повідомлення вісімнадцяти своїм знайомим у межах цієї групи. Результати Мілгрема було підтверджено. Ми всі живемо у тісному світі, де будь-кого можна поєднати із будь-ким. Але очевидно, що ми не лише хочемо дізнатися, наскільки тісно ми всі пов'язані, — ми також хочемо знати, які спільноти та які дружні стосунки ми створюємо.

# ЩО БІЛЬШЕ ВИ ПОВАЖАЄТЕ СВОЮ ОСОБИСТУ СФЕРУ, ТО БІЛЬШЕ ВИ ПОВАЖАЄТЕ СЕБЕ!



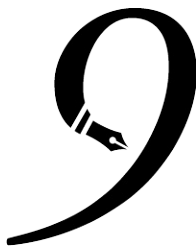
---

*І, будь ласка, надавайте іншим особисту інформацію лише тоді, коли вас про це просять, а не щоразу, коли соціальні мережі дають вам таку можливість.*

Тут варто наголосити на одній дуже важливій речі: якість вашого соціального капіталу важливіша за його кількість. Говорячи про якість, я маю на увазі те, наскільки інтенсивно ви взаємодієте з людьми. Якщо ви зосереджуватиметесь не на кількості людей у своїй мережі, а на якості взаємодії з ними, ви матимете більші шанси досягти хороших результатів, отримуючи при цьому задоволення. І, будь ласка, надавайте іншим особисту інформацію лише тоді, коли вас про це просять, а не щоразу, коли соціальні мережі дають вам таку можливість. Що більше ви поважаєте своє особисте життя, то більше ви поважаєте себе.

Соціальні мережі надають прекрасну можливість знайти однодумців. Вони можуть допомогти вам дізнатися більше про певні теми, що вас цікавлять, зрозуміти, хто ще над ними працює, та дізнатись, із ким вам цікаво було б співпрацювати. Ви також можете знайти там інформацію про різні події, фестивалі, конкурси, навчальні заклади та інші установи. Існує ще один прекрасний спосіб вийти на

зв'язок із однодумцями — скористатися послугами спеціаліста зі зв'язків із громадськістю. Окрім піарників, що працюють в Інтернеті, ви також можете працювати зі спеціалістами із маркетингової комунікації. Існує багато спеціалізованих журналів, що можуть стати для вас цікавими. Із їхньою допомогою ви зможете вийти на зв'язок із конкретною аудиторією, яка може зацікавитися у вас як у професіоналі. Спеціалісти зі зв'язків із громадськістю можуть допомогти вам знайти такі журнали — а ще вони мають необхідний досвід для того, щоб разом із вами поєднувати та розробляти необхідні матеріали, які можна буде в них розмістити.



## **ЗАВДАННЯ № 9**

### **ПРИСТОСУВАННЯ ЗАСОБІВ КОМУНІКАЦІЇ ВЛАСНИХ ПОТРЕБ**

Моя ідея полягає в тому, що вам потрібно зосередитися на найдієвіших способах позиціонування себе у надзвичайно конкурентному (та дедалі більш вимогливому) середовищі.

*Моя особиста пропозиція.* Проаналізуйте, які способи зможуть спершу створити для вас можливості, а тоді допоможуть вам особисто зростати та врешті-решт візуалізувати та вербалізувати відмінності між вами та вашими конкурентами.

- a) Визначте свій соціальний капітал, а також з'ясуйте, які соціальні мережі можуть зв'язно та правдоподібно передати вашу ідею. Напишіть про це звіт — так, як ви зробили б це для клієнта.





06  
**УПЕРЕД!**

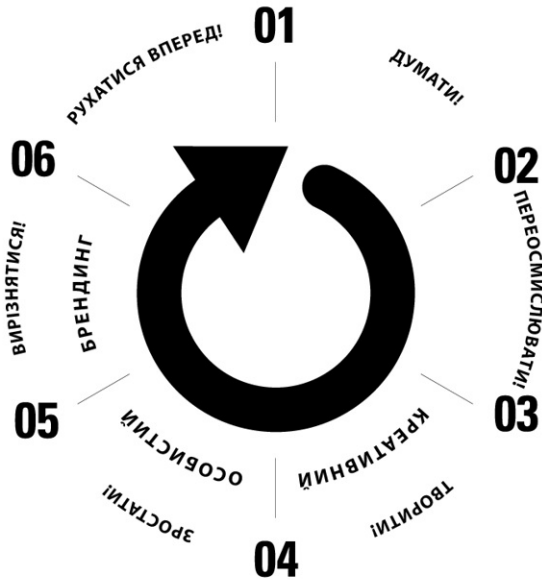
Куди далі?

Маніфест креативного особистого брендингу  
Примітки  
Слово подяки  
Про автора  
Що ще почитати

## КРЕАТИВНИЙ ОСОБИСТИЙ БРЕНДИНГ

---

ПОЄДНУЙТЕ  
знання та уяву  
для того, щоб:



НЕ ЗАБУВАЙТЕ ПРО  
сутність, стиль, переконання та грацію.

---

## МАНІФЕСТ

Щопівроку оцінюйте, наскільки ви просунулися вперед у процесі творення, зростання та вирізнення. Повторюйте процес КОБ. Отримуйте від нього задоволення. Ви відчуєте, що вами нарешті керують ваші пріоритети. У вашому житті досі буде стрес — однак цей стрес буде позитивним. Ви зможете робити значно більше та відчувати, що вам це подобається. Не забувайте про те, що гіперактивність, надмірна зайнятість та принцип «більше!» — це не

*цілі. Ціллю може бути продуктивність, рушієм якої виступає ваше захоплення. А ще — сталий розвиток. Як творчий лідер ви повинні брати відповідальність на себе та ухвалювати рішення, що ґрунтуватимуться на ваших цінностях, для того щоб уможливити майбутні зміни та позитивно впливати на суспільство та економіку.*

*Хіба це не прекрасно? Саме в цьому і полягає мета КОБ — дати вам можливість стати творчим лідером. Якщо ви поєднаєте творче мислення зі своїм знанням та досвідом і якщо ви як слід усе визначите та структуруєте, ви зможете досягти приголомшливих результатів. Якщо у вас просто ЗАРАЗ з'являється ідея — хапайтеся за неї. Не думайте, що про неї подумают інші люди. Люди в будь-якому разі не так уже й часто думають як слід. Скоріше вони одразу ж спробують позбавити вас будь-якої мотивації. Однак коли ви наберете повних обертів, вони будуть змушені пропустити вас уперед. Не гайте часу. Такої речі, як «слушний час», не існує.*

Краще сьогодні, ніж колись.

## **ПОЧНІТЬ ЗАРАЗ**

І, понад усе,

# **ОТРИМУЙТЕ ВІД ЦЬОГО ЗАДОВОЛЕННЯ!**

## **ПРИМІТКИ**

Мій інтерес до особистого брендингу виник після прочитання статті Тома Пітерса «The Brand Called You» («Бренд із вашим іменем»), опублікованої в журналі Fast Company 1997 року. Я натрапив на неї за чотири роки після публікації, коли саме починав застосовувати свої навички в галузях маркетингу, брендингу та комунікації, здобуті упродовж минулих десяти років, у роботі зі спортсменами та акторами.

Я швидко усвідомив потенціал особистого брендингу в умовах нашої нової економіки. Водночас відчував, що загальне уявлення про особистий брендинг, суть якого вбачалася в тому, щоб просто себе продати, було хибним. Саме тому для того, щоб просунути КОБ «на один крок уперед», я додав до нього такі важливі складові, як творчість та творче мислення.

## 01. ДУМАЙТЕ!

- I. Гіпермаркет — це величезний магазин, що поєднує в собі супермаркет та універмаг. Прикладами гіпермаркетів можуть слугувати Carrefour в Європі, Wal-Mart у США (там їх називають «суперцентрами») та Tesco в Англії. Згідно з даними [businesweek.com](http://businesweek.com), гіпермаркети мережі Carrefour в середньому мають близько сімдесяти тисяч різних найменувань товарів, а їхня площа коливається в межах від п'яти до двадцяти тисяч квадратних метрів.
- II. Нещодавні дані щодо безробіття в Європі та в окремих країнах-членах ЄС за грудень 2012 року можна побачити тут: [err.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Unemployment](http://err.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Unemployment)
- III. На той час до добору була допущена рекордна кількість команд — 204 ([Fifa.com](http://Fifa.com), 30 березня 2007 року).
- IV. Дані Світової організації торгівлі щодо збільшення обсягу світової торгівлі можна побачити тут: ([www.wto.org/english/tratop\\_e/envir\\_e/climate\\_impact\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/envir_e/climate_impact_e.htm)).
- V. Див. інтерв'ю Джої Шилігфорд із Дейвом Евансом для її статті «Computers to be “aware”» («Стосовно комп'ютерів») у випуску «Financial Times» за 17 вересня 2008 року.
- VI. Жозе Мануел Дурау Баррозу, президент Європейської комісії, звіт «Європа 2020: Стратегія розумного, сталого та всеохопного розвитку», 25–26 квітня 2010 року. Коментар стосовно цифрового суспільства можна прочитати на с. 10. Для того ж, щоб отримати повне уявлення про вплив кризи та плани європейської комісії щодо її подолання, варто прочитати увесь звіт, який можна завантажити тут: [http://ec.europa.eu/eu2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/eu2020/index_en.htm)

## 02. ПЕРЕОСМИСЛЮЙТЕ!

- I. Сайт Boо.com був прабатьком усіх Інтернет-магазинів одягу. Приклад його надзвичайного «обсягу згоряння» я особливо люблю наводити студентам (за якихось півтора року загальні витрати Boо.com на рекламу сягнули позначки приблизно сто тридцять п'ять мільйонів доларів США). Раджу вам прочитати книжку засновника сайту Ернста Мальмштайна «Boо Hoо». Або ж, якщо книжка видасться вам завеликою, принаймні прочитайте про неї оцю статтю: <http://www.guardian.co.uk/technology/2005/may/16/media.business>.
- II. Норберто Гальєго, стаття «Kodak — Cinco años de reconversión... y sigue» («Кодак — п'ять років перебудови... і далі», випуск газети «La Vanguardia» за 2 травня 2010 року).
- III. Конференція ООН із питань торгівлі та розвитку, Звіт про творчу економіку 2010 року, ст. 190 («A Feasible Development Option») ([unctad.org](http://unctad.org)).
- IV. Світова організація інтелектуальної власності (Wipo.int) зазначає, що «поняття творчих галузей має ширше значення та містить, окрім культурних галузей, усе культурне та мистецьке виробництво як масове, так і індивідуальне, що переважно використовується у зв'язку із виступами живою, створення предметів культурної спадщини та подібною мистецькою діяльністю». Міністерство з питань культури ЗМІ та спорту Великої Британії (DCMS 2001, [culture.gov.uk](http://culture.gov.uk)) описує творчі галузі як «галузі, які мають за основу творчість, майстерність та хист окремих людей та які мають потенціал до створення багатства та робочих місць шляхом генерування та використання інтелектуальної власності». За своїм визначенням Міністерство розпізнає одинадцять творчих секторів: реклама, архітектура, мистецький ринок та ринок антикваріату, ремесла, дизайн, мода, кіно/відеозйомка та фотографія, розроблення програмного забезпечення/комп'ютерних ігор, електронні публікації, музика й візуальні та виконавчі види мистецтва, видавнича справа, а також телебачення та радіомовлення.
- Див. також: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (30 червня 2012 року).
- V. Завдяки Джонові Гокінсу термін «творча економіка» став поширеним в Австралії, Азії — особливо в Шанхаї — та в Європі. Див. його книжку «The Creative Economy: How People Make Money

- from Ideas» («Творча економіка: як люди заробляють на ідеях»), Penguin, 2001. Із цією людиною я розмовляв у Лондоні в грудні 2009 року. Див. також [www.creativeeconomy.com](http://www.creativeeconomy.com)
- VI. Річард Флорида «The Rise of the Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life» («Зліт творчого класу та його вплив на роботу, дозвілля, суспільство та повсякденне життя»), Basic Books, 2002. Цій людині завдячує своїм існуванням дискусія про позитивну взаємодію між суспільством та містами, яка триває й досі та вже допомогла багатьом містам змінити свою точку зору стосовно важливості того, що Флорида називає «Три "Т"»: Технологія, Талант та Толерантність.
- VII. Жозе Мануел Дурау Баррозу, президент Європейської комісії, звіт «Європа 2020: Стратегія розумного, сталого та всеохопного розвитку», ст. 5, «A moment of Transformation» («Момент перетворення»): Ця криза знищила наш нещодавній прогрес (25–26 березня 2010). Прочитати це просто необхідно!
- VIII. Бюро статистики праці США, <http://www.bls.gov/emp/>, дуже допомогло мені з інформацією для порівняння. У них є програми із проектування зайнятості, і, як наслідок, статистика проектування на 2008–2018 роки, а також «Посібник із огляду працевлаштування» та «Галузевий путівник для побудови кар'єри». Див. <http://www.bls.gov/oco/oco2003.htm>
- IX. Загальноєвропейські рекомендації щодо восьми основних вмінь, необхідних для навчання упродовж усього життя (я не знав про їхнє існування, аж доки на них не послався європейський комісар Ян Фігель під час нашої розмови про роботу та життя в майбутньому). Ці рекомендації Європейського парламенту та Ради Європи було складено в результаті роботи Європейської комісії та окремих держав-учасниць ЄС у рамках Робочої програми з питань Освіти та Тренування 2010 року (див. [ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/publ/pdf/ll.../keycomp\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/ll.../keycomp_en.pdf)).

### 03. ТВОРИТЬ!

- I. У 2009 році в мене була нагода слухати Едварда де Боно та говорити з ним на управлінській нараді для випускників бізнес-школи EADA в Готелі Арс у Барселоні. Він казав про трьох давньогрецьких філософів: Сократа, Платона та Арістотеля, а також про їхній довготривалий вплив на розвиток західної думки. За його

словами, Сократ цікавився діалектичними дискусіями та пошуком істини в них, а Арістотель розклав усе по полицках. Коли через навчальні заклади доби Відродження давньогрецький образ мислення прийшов до Європи, освіта та мислення загалом перебували в руках Церкви, а отже, цілковито ґрунтувалися на вірі. На той час не існувало жодної потреби у творчому чи дизайновому мисленні. Натомість людям була потрібна правда, логічні аргументи на підтвердження релігійних теорій. Саме цей пошук правди став основою західного типу мислення. Однак, на думку де Боно, ми так і не розвинули інакший тип мислення, необхідний для створення цінності.

- II. Сандра Омотт та Сем Вонг, книжка «Welcome to Your Brain, Why You Lose Your Car Keys but Never Forget How to Drive and Other Puzzles of Everyday Life» («Ласкаво просимо до вашого мозку; чому ви губите ключі від машини, але ніколи не забуваєте, як нею керувати, та інші загадки повсякденного життя»), Bloomsbury, Нью-Йорк, 2008. Нам необхідно знати, як працює наш мозок. Ця книжка написана чітко, зрозуміло та цікаво. Її автори — двоє провідних спеціалістів із неврології. Для того щоб сформулювати про неї перше враження, прогляньте їхній блог: [welcometoyourbrain.com](http://welcometoyourbrain.com)
- III. Деніел Г. Пінк, книжка «A Whole New Mind, Why Right-Brainers Will Rule the World» («Цілковито нова свідомість: чому люди, що задіюють праву півкулю мозку, правитимуть світом»), Riverhead Books, 2005. Ця книжка допомогла мені зрозуміти власний спосіб мислення як дизайнера зі ступенем магістра ділового адміністрування та дала мені стимул шукати нову інформацію про вплив способів нашого навчання.
- IV. Я намагався дослідити цю ідею, про яку вперше почув іще багато років тому, однак не знайшов жодного доказу. Утім, хоч там як, задум мені подобається. Див. також <http://en.wikipedia.org/wiki/Necktie>.
- V. Агенція TBWA/Chiat Day також створила відомий рекламний ролик Apple «1984», режисером якого був Рідлі Скотт. Цей ролик, напевно, став найвідомішим прикладом відеорекламу за всі часи. Якщо ви ще його не бачили, подивіться: <http://www.youtube.com/watch?v=HhsWzJo2sN4>
- VI. Міланська академія Domus ([domusacademy.com](http://domusacademy.com)) навчає магістрів із ділового дизайну спільно із міланським Університетом Бокконі ([unibocconi.eu](http://unibocconi.eu)). Бізнес-школа Insead ([insead.edu](http://insead.edu)) взаємодіє зі



студмістечками у Фонтенбло (Франція) та в Сингапурі та співпрацює із Мистецьким центром у Пасадені. Існує й багато інших чудових прикладів руху в цьому напрямку: програма підготовки магістрів управління дизайном Інституту європейського дизайну в Барселоні, що єдиний в Іспанії готує магістрів цього профілю ([http://www.iedbarcelona.es/en/pedagogical\\_areas/design-management-only-in-english\\_46.html](http://www.iedbarcelona.es/en/pedagogical_areas/design-management-only-in-english_46.html)), яка поєднує бізнес та творчість, навчаючи людей мислити крізь призму дизайну та формуючи з них творчих лідерів; програма підготовки магістрів дизайнового мислення у Стенфордському інституті дизайну (<http://dschool.stanford.edu/>), штат Каліфорнія; програма підготовки магістрів інноваційного управління у лондонському Центральному коледжі мистецтва та дизайну імені Святого Мартіна (<http://www.csm.arts.ac.uk/courses/postgraduate/innovation-management.htm>). Усі ці навчальні програми дозволяють поєднувати творче та ділове мислення для того, щоб відповідати новим вимогам творчої економіки та задовольняти їх. Аби відбулася така зміна в мисленні, повинне змінитися щонайменше ще одне покоління — адже бізнес-школи і досі надто зосереджуються на експлуатації підприємств замість створення підприємств, що були б сталими й оптимальними для людей та довкілля; а більшість шкіл дизайну — особливо в Європі — і досі надто зосереджуються на творчості заради самої творчості замість спробувати відчутти те, що відчувають їхні клієнти та споживачі, та зрозуміти їхні потреби та бажання.

VII. Соціальне підприємництво — це робота соціального підприємця. Соціальний підприємець — це людина, яка визнає певну соціальну проблему та використовує підприємницькі методи для організації, створення та управління підприємством, здатним стати рушієм соціальних змін. ([http://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_entrepreneurship](http://en.wikipedia.org/wiki/Social_entrepreneurship))

VIII. Європейський рік творчості та інновацій 2009 ([www.create2009.europa.eu](http://www.create2009.europa.eu)). Прекрасна ініціатива, прекрасні програми та прекрасні делегати — однак обмаль поінформованих людей.

IX. Творчі підприємці поєднують у своїй діяльності творчий та діловий аспекти. Враховуючи дедалі гнучкішу структуру, якої набуває творча економіка, це вміння стає обов'язковим. Саме тому так важливо розуміти, як можна організовувати власні здібності та здібності інших людей (заробітна плата, контракти, умови роботи

тощо), фінансування (можливість отримання кредитів, фінансове забезпечення), захист прав (авторські права і не тільки), технологію (створення, виробництво та розповсюдження), вдосконалення знань тощо.

- X. Права на інтелектуальну власність — це юридичні права, що захищають витвори людської свідомості (у тому числі й вашої), покривають усі типи сфер застосування творчості, такі як винаходи, дизайн та різні види мистецтва, а також більш комерційні сфери на зразок торгових марок та виробничих таємниць.
- XI. Аналіз ціннісного ланцюжка — це один із найширше визнаних методів аналізу структури творчих галузей та ланцюжків творчого виробництва від зародження ідеї до обслуговування після продажу. Необхідно розуміти власний ціннісний ланцюжок, оскільки він дає вам можливість зрозуміти та оптимізувати власну роль у ньому.
- XII. Викладаючи іншим комунікацію, я завжди даю студентам завдання із соціальної комунікації і бачу, що майже всім їм подобається використовувати свої знання для доброї справи.
- XIII. Дизайн послуг — це структурований підхід, що має на меті вдосконалення якості та покращення взаємодії між надавачем послуг та клієнтами. Саме на цьому передусім зосереджуються студенти, що вивчають управління дизайном.
- XIV. Етнографічні дослідження походять від дослідницького методу спостереження. Під час застосування цього методу за споживачами стежать у їхньому природному середовищі (наприклад, удома) для того, щоб проаналізувати їхні схеми ухвалення рішень та користування певними продуктами.

#### **04. ЗРОСТАЙТЕ!**

- I. Покоління Y, яке часом також називають поколінням міленіалів, визначають як покоління людей, народжених після 1984 року, які зіштовхувалися з використанням цифрових технологій від найперших своїх днів. Це покоління любить соціальні мережі та будь-які інші види цифрового спілкування. Із особистого досвіду можу сказати, що вони встигають усюди — як у фізичному, так і у віртуальному та духовному плані,— а ще вони дуже толерантні, володіють багатьма мовами та мають ключове розуміння інформаційної та брендової культури. Вони мають купу

інформації на найрізноманітніші теми, вони значно практичніші, ніж покоління X, а ще вони надають перевагу картинкам та кольорам, а не словам. Також їм подобаються нові ідеї та компанії з актуальними принципами. Ці люди ні на чому не зосереджують свою увагу надовго; вони нетерплячі та хочуть мати усе тут і зараз.

II. Покоління людей, народжених між 1965 та 1984 роками, називають поколінням X. Цей термін набув популярності завдяки книжці канадського письменника Дугласа Коупленда «Покоління X: історія для прискореної культури», виданої в 1991 році, у якій було описано стиль життя цього покоління. Це покоління (і я серед них) пережило кінець холодної війни, але й досі розділяє світ на правих і лівих. Їхні працевлаштовані — часом розведені — батьки зробили їх незалежними. Люди цього покоління стали свідками початку цифрової ери, появи кольорового телебачення, народження мільйонів блогів та надзвичайного впливу СНІДу на статеве життя людей. Вони зазнали значного впливу поп-культури, особливо через MTV: від Біллі Айдола до Майкла Джексона та Перл Джем, від Тупака до Мадонни. Покоління X реагує на бренди відкриттів, подорожей, творчості, натхнення та стилів життя. Разом із цим це покоління доволі невелике: лише половина від чисельності покоління «бебі-бумерів» (див. примітку IV нижче).

III. Згідно із дослідженням, яке у 1997-му цілий рік проводила компанія McKinseyCo, демографічні та соціальні зміни упродовж наступних двадцяти років призведуть до того, що талант стане найважливішим корпоративним ресурсом. (<http://www.fastcompany.com/magazine/16/mckinsey.html>)

IV. «Бебі-бумери» — це покоління людей, народжених після Другої світової війни, в період між 1946 та 1964 роками. Ці люди пережили убивство Кеннеді, Малколма Ікса<sup>53</sup> та Мартіна Лютера Кінга; вони бачили по телевізору перші кроки Ніла Армстронга на Місяці; на них вплинули В'єтнамська війна<sup>54</sup>, фестиваль «Вудсток»<sup>55</sup> та сексуальна революція 1960-х років, «Бітлз» та Джімі Гендрікс<sup>56</sup>. Це покоління, що численно вдвічі переважало покоління X, росло, щиро вірячи в те, що з часом світ стане кращим. Ці люди вірять в успіх, що приходить внаслідок тяжкої праці, приділяють багато уваги соціальному статусу, обожнюють своїх героїв та люблять комфорт, розкіш та продукти й послуги проті старіння.

<sup>53</sup> Малколм Ікс — американський політичний діяч, ісламський проповідник, борець за права афроамериканців у 50-х та 60-х роках. Був убитий у 1965 році.

<sup>54</sup> Війна у В'єтнамі (1959–1975) — війна між комуністичним Північним В'єтнамом (підтримуваним СРСР та КНР) та Південним В'єтнамом (підтримуваним Австралією, Новою Зеландією, Південною Кореєю та особливо — США, що зазнали у цій війні чималих людських втрат).

<sup>55</sup> Фестиваль музики й мистецтва у Вудстоці — музичний фестиваль, що відбувся 15–17 серпня 1969 року в Белеті, штат Нью-Йорк та зібрав близько півмільйона осіб під гаслом «Мир, любов і щастя». Фестиваль став символом кінця «ери хіпі» та початку сексуальної революції.

<sup>56</sup> Джимі Гендрікс — культовий американський гітарист, співак і композитор, «піонер» електричної гітари, що був визнаний найкращим гітаристом світу за версією журналу Rolling Stone.

V. Див. статтю Алісії Клег «In search of a life after redundancy» («У пошуках життя після звільнення»), у випуску Financial Times за 25 вересня 2008 року, у якій Клег пише про те, що можливість скорочення на роботі пробуджує в людях прихований підприємницький талант. «Дослідження, що ґрунтуються на психометричних тестах, проведених британською організацією з управління кар'єрою Proteus Consultancy, припускає, що лише 9 % людей можуть похвалитися кар'єрою чи просто робочим місцем, що відповідає їхнім особистим якостям».

VI. Не забувайте про «принцип Парето», який також називається «правило 80/20», названий на честь італійського економіста Вільфредо Парето, який зазначає, що близько 80 % наслідків спричиняються лише 20 % причин. Якщо застосувати цей принцип до більшості компаній, ми побачимо, 80 % їхнього доходу завдячує 20 % покупців. Окрім того, я хотів би дати вам ще одну підказку, щодо закону Паркінсона, згідно з яким потреба в ресурсі має схильність збільшуватись, аж доки не стане рівнозначною до наявного запасу цього ресурсу. Перефразовуючи цей закон, із власного досвіду можу сказати, що чим більше часу вам треба провести над певним проектом (скажімо, над своєю дисертацією), то більшим видається для вас сам проект.

VII. Тиск середовища — це явище, що існувало в усі епохи історії людства. Цим терміном позначають вплив соціальної групи, що змушує окрему людину змінювати своє налаштування, цінності чи поведінку. Часом людина змушена обирати між бажанням бути індивідом із неповторними цінностями та бажанням належати до групи, де вона почувалася б «своєю».

VIII. Про тренерство було сказано та написано чимало. Попри те що ця професія не має правового захисту та те, що наразі тренером може

назвати себе будь-хто, сьогодні тренерство стає визнаною дисципліною, зосередженою на досягненні результатів, яку використовують професіонали, задіяні у сфері розвитку людини. Професійна тренерська робота — це не терапія. Професійний тренер контролює свого підопічного, застосовуючи особистий досвід та професійні навички, заохочує його, оцінює його цінності, моделює його поведінку, виставляє для нього цілі та використовує інші техніки, залежно від власного досвіду допомоги клієнтам. Загалом, тренер допомагає клієнту розпізнати свої навички та здібності та вчить використовувати їх якнайефективніше задля просування до конкретних цілей. Особисто я вважаю, що це одна з найкращих інвестицій, які лише можна зробити в житті. Однак дуже важливо правильно вибрати тренера із підходящим досвідом та налаштуванням.

IX. Ідеться про годинник Omega Speedmaster Professional, легендарний «Місячний годинник», що був на руці Базза Олдріна<sup>57</sup>, коли той ступив на поверхню Місяця в липні 1969 року. Сама ідея про те, що людські створіння змогли дістатись на Місяць, визначила мою власну життєву філософію. Вона переконала мене в тому, що дуже багато речей можливі — варто лише захотіти цього. Я купив собі такий годинник на тридцятиріччя й досі із задоволенням ношу його.

<sup>57</sup> Базз Олдрін — астронавт США, що брав участь у польоті на Місяць на «Аполлоні-11» та став другою людиною, що ступила на його поверхню (після Ніла Армстронга).

<http://www.omegawatches.com/spirit/hall-of-fame/watches/the-legendary-moonwatch>

X. «Кайзен», японське слово зі значенням «постійне вдосконалення» позначає філософію постійної оптимізації процесу виробництва, яку успішно застосовують компанії на зразок Toyota.

XI. Присяга — це твердження чи обіцянка, підкріплена звертанням до чогось або когось священного для того, хто складає присягу — у західній культурі це здебільшого Бог,— як до свідка непорушності обіцянки чи правдивості твердження. Див.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Oath> та  
[www.thunderbird.edu/about\\_thunderbird/inside\\_tbird/oath\\_of\\_honor.htm](http://www.thunderbird.edu/about_thunderbird/inside_tbird/oath_of_honor.htm)

XII. Згідно із визначенням Європейської комісії, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — це «концепція, за якою компанії добровільно вводять у свою ділову діяльність та

взаємодію з акціонерами реакцію на соціальні проблеми та проблеми довкілля».

([www://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm)). Я вважаю, що ця концепція повинна бути обов'язковою та мусить розширюватися до поняття індивідуальної соціальної відповідальності (ICB).

- XIII. Матриця Бостонської консалтингової групи — це таблиця, яку в 1968 році створив для Бостонської консалтингової групи Брюс Гендерсон з метою допомогти корпораціям аналізувати економічні суб'єкти та серії продуктів відносно ринкової частки (у порівнянні із конкурентами) та розвитком ринку. Кожен продукт на матриці розміщується в одну з чотирьох клітинок: «зірки» (велика частка на ринку, що стрімко розвивається), «знаки питання» (мала частка прибуткового ринку; великі витрати, незначене повернення інвестицій), «дійні корови» (велика частка ринку, що майже не розвивається; дозволяють заробити значно більше, ніж було вкладено) та «собаки» (мала частка ринку із майже відсутнім розвитком), які коштують компанії чималих грошей та яких слід позбуватися. ([www.bcg.com/about\\_bcg/history/history\\_1968.aspx](http://www.bcg.com/about_bcg/history/history_1968.aspx))

## **05. ВИРІЗНЯЙТЕСЬ!**

- I. У випуску газети La Vanguardia за 20 травня 2009 року можна почитати інтерв'ю Віктора-М. Амелі з Рахаф Гарфош, розробницею стратегії Інтернет-кампанії Барака Обама, у якому вона розповідає про основні висновки кампанії, а також про свою книжку «Yes We Did» («Так, ми змогли»).
- II. Підняти бренд означає збільшити, або ж навіть примножити цінність продукту у свідомості потенційних клієнтів для того, щоб продати більше.
- III. Як зазначає рейтинг найдорожчих брендів від компанії Interbrand, компанія Google перескочила із десятої позиції у світі, яку вона посідала у 2008 році, на сьому позицію в 2009-му, на 25 % збільшивши вартість бренда, що сягнула позначки у 34,864 мільйони доларів США. Цьому зростанню значною мірою посприяли невпинні розширення та нововведення компанії. ([www.interbrand.com/best\\_global\\_brands.aspx](http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx))

- IV. Кріс Андерсон, книжка «The Long Tail» («Довгий хвіст»), Hyperion Books, 2006. Оновлене видання цієї книжки, випущене 2008 року, містить новий розділ із назвою «Довгий хвіст маркетингу».
- V. Життєвий цикл продукту — це основна концепція, необхідна для розуміння походження продукту, його розвитку, представлення, росту, зрілості та занепаду. Моя точка зору щодо цього полягає в тому, що між брендовим та небрендовим продуктом не існує різниці, адже врешті-решт обом цим продуктам доведеться вдаватися до засобів комунікації та намагатися створити довіру та впевненість, щоб забезпечити собі подальше зростання.
- VI. «Чекпойнт Чарлі» (від *англ.* Checkpoint Charlie — пропускний пункт «Чарлі») був одним із символів холодної війни. Це був найвідоміший пункт перетину Берлінського муру між ФРН та НДР. Дуже часто я порівнюю його із «моментом продажу». Адже хоч би якими були ваші плани, перш ніж дійти туди, саме тут клієнт остаточно вирішує, купувати у вас щось чи ні.
- VII. Я розумію, чому значна частина споживачів розчаровується через бренди, що дають надмірні обіцянки, чи просто через погані бренди та їхні продукти чи послуги. Я й сам міг би легко написати кілька книжок про бренди, що не мали ні сутності та стилю, ані переконань та грації!
- VIII. Етапи взаємодії зі споживачем — це всі ті етапи, де споживач контактує з компанією чи брендом.

## СЛОВО ПОДЯКИ

Творчість та зростання ідуть пліч-о-пліч. Це справді так. Ця книжка ґрунтується на моєму досвіді та моїх ідеях — а також натхненні та відгуках від людей, що оточували мене упродовж понад двадцяти останніх років.

Батьки, Отто та Ільза, надали мені дуже багато можливостей. Однією з них була можливість взятися вивчати дизайн у сімнадцятирічному віці, що на той час було доволі незвичайним рішенням. Як виявилось згодом, це стало початком значно довшої подорожі, яку я не зміг би здійснити без віри та підтримки батьків. Вивчення дизайну не лише відкрило для мене власне дизайн — воно також відкрило мою свідомість та моє серце для культури й мистецтва. Дякую вам за це. Окрім того, я хочу подякувати своїй дружині Карі за незмінну підтримку та за її творче, грайливе натхнення й моральну допомогу, що так багато привнесли в моє життя із часу нашої першої зустрічі.

Особлива подяка моєму колишньому начальнику в Швеції Петерові Олсону ([performanceplus.de](http://performanceplus.de)), безперечно, одному з найкращих гравців у сфері маркетингу знаменитостей — за напружену, але прекрасну гру. Іще одна особлива подяка — моєму колишньому начальнику в Каталонії, Хорді Майолю ([globalhealthcare.es](http://globalhealthcare.es)), експерту з фармацевтичного маркетингу та просто чудовій людині. Дякую за довіру під час нашої спільної роботи в Барселоні!

Далі йдуть мої студенти, кожен з яких надихав мене своїм талантом. Усім вам я бажаю всього найкращого та дякую вам за той час, що ми провели разом упродовж останніх семи років. Це стало можливим завдяки штату Європейського інституту дизайну в Барселоні, чия підтримка також допомогла мені з розробкою цієї книжки та просто значно полегшила мені життя на новому місці.

На різних етапах створення цієї книжки рукопис переглядали Юрген Айгнер, Шазіла Алі, Кароліна Еміґ'юет, Джаша Блобель, Луїс Феліпе Ґузман Варґас, Франк Греммельшпахер, Берта Лоран, Закір Максод, Маркос Сеґадор і Фредерік Вестерберг. Усі вони мали дуже багато інших справ — і попри це знайшли час для того, щоб висловити свою



думку та дати мені поради, до яких я поставився дуже серйозно. Величезна подяка усім вам.

І, звісно ж, я дякую Вікі Гейворд, моїй видавчині, яка відіграла дуже важливу роль у цьому процесі зростання, вклавши в роботу над книжкою свій досвід, знання, натхнення, міркування та терпіння. Ми годинами розмовляли по телефону, часом зідзвонюючись ще до того, як вона встигала випити вранці кави. Дякую вам, Вікі.

Під час написання книжки мені пощастило зустріти Сімона Гюслера, який розробляв її дизайн. Завдяки йому книжка може похвалитися такою проникливою графікою. Він — один із тих небагатьох дизайнерів, що вміють читати ваші думки та продумувати все наперед, ставлячи під сумнів складні концепції та аналізуючи їх у візуальному вигляді. Робота з ним була прекрасним досвідом. Дякую вам за все, що ви вклали у цю книжку.

Не могу не згадати Валерію де Люка й Марка-Александера Баера, які з відданістю та ентузіазмом допомагали мені просувати книжку на ринку та передавати її основний посил.

У 2012 році на Франкфуртському книжковому ярмарку я познайомився з Рудольфом ван Ветцелем із «BIS Publishers». Друге перероблене видання стало можливим завдяки його відкритості до висловлених у книжці ідей. Я дуже ціную його творчу допомогу в просуванні цієї книжки на нові ринки та представлення її значно ширшому колу читачів.

Пишучи, я часто думаю про свою сім'ю. Я сподіваюся, що колись мої двоюрідні брати й сестри Аксель, Мейке і Джоанна, а також мої похресники, Лілі й Хейді, прочитають цю книжку та знайдуть у ній для себе джерело натхнення та свіжих думок. Ця книжка написана для вас усіх.

Насамкінець я звертаюся подумки до Діно Кляйна, дуже особливого друга, завдяки якому я багато чого зрозумів у житті. Мені дуже його бракує. Але він завжди залишатиметься в моєму серці.

*Юрген Саленбахер, Барселона, лютий 2013 року*



## ПРО АВТОРА

Юрген Саленбахер — незалежний лектор, викладач і тренер. Його семінари на тему Креативного Особистого Брендингу проводяться по всьому світі. Ці семінари поєднують його набуті за двадцять років знання та досвід у сферах брендингу, особистого оцінювання та обміну практичним досвідом з метою підтримки соціальних змін.

Саленбахер народився 1970 року. Вивчав дизайн у Фрайбурзі, розпочав кар'єру як художній директор у Мюнхені. Працюючи у рекламній сфері, отримав диплом спеціаліста зі зв'язків із громадськістю у Баварській академії реклами в Мюнхені. Упродовж наступних трьох років Юрген подорожував по світу, одночасно працюючи у сферах дизайну, маркетингу та комунікацій. Саленбахер має унікальний досвід позиціонування брендів місцевого та світового рівня, людей і навіть країн. Серед його клієнтів — Мюнхенський фонд боротьби зі СНІДом, «Bayer Healthcare», «Coca-Cola», «Durex play», «Levi's», «Lego», «Louis Vuitton», «Mattel», «Novartis», «adidas intenational», «Roca», «Swatch» і «Vittel».

Юрген розробляв маркетингові та брендингові стратегії для Міхаеля Баллака<sup>58</sup>, Мухаммеда Алі, Пауло Коельйо та інших людей, а також для Королівства Бутан. У перелік його нагород входять премія Red Dot, нагорода від Нью-Йоркського фестивалю реклами, а також нагороди від IPA Best of Health та Art Director's Club.

<sup>58</sup> Міхаель Баллак — колишній німецький футболіст, що був капітаном збірної команди Німеччини із 2004 до 2010 року. Входить у список ФІФА 100.

Семінари на тему Креативного Особистого Брендингу ([www.cpb-lab.com](http://www.cpb-lab.com)) розпочалися після того, як Саленбахер зосередився у своїй роботі на питаннях інновацій та творчої економіки. У 1997 році він став співзасновником творчої агенції D-Office, взявши на себе

обов'язки директора компанії. У 2002 році його призначили директором із маркетингу компанії The Performers (Omnicom Group), провідної агенції для знаменитостей, спонсорських компаній та платформ для проведення заходів. У 2005 році, здобувши ступінь магістра ділового адміністрування в бізнес-школі EADA в Барселоні, він приєднався до Іспанського підрозділу Global Healthcare, агенції з питань охорони здоров'я, що належить до мережі DDB, як директор стратегічного розвитку. У 2011 році, після п'яти років викладання в Європейському інституті дизайну в Барселоні, був призначений на посаду наукового директора. Саленбахер викладає та займається тренерською діяльністю в Університеті прикладних наук та мистецтв у Люцерні та в бізнес-школі Hyper Island у Стокгольмі.

Разом з дружиною Юрген живе в Барселоні, де із задоволенням грає в теніс (до речі, замолоду він був професійним тренером із тенісу) та буває на пляжі. До інших сфер його інтересів належать мистецтво, дизайн, мода, архітектура, фотографія та подорожі. Саленбахер працює над есеєм на тему дизайнової освіти, а також над своєю другою книжкою про творче лідерство.

## ЩО ЩЕ ПОЧИТАТИ

Андерсон, Кріс, «Long Tail» («Довгий хвіст»), Hyperion, Нью-Йорк, 2006  
*Головний редактор журналу «Wired» знає, про що говорить. Економіка змінюється, і глобальний зв'язок — це ключ; справжній ключ до розуміння того, як змінюється маркетинг.*

Арден, Пол, «It's not how good you are, it's how good you want to be» («Суть не в тім, якими ви є,— суть у тому, якими ви хочете стати»), Phaidon Press, Лондон, 2003  
*Легка для читання та мудра книжка від одного із найкращих творчих мислителів в історії.*

Баскін, Мері та Ерлз, Марк, «Brand New Brand Thinking» («Цілковито нове брендове мислення»), Kogan Page Ltd, Лондон, 2002  
*Непроста праця на тему брендового мислення, авторами якої стали члени організації APG (Account Planning Group) в Англії,— усі з них практики. Цю книжку я рекомендую кожному дійсному чи майбутньому спеціалісту із розроблення комунікаційної стратегії чи стратегічного планування.*

Бронсон, По, «What Should I Do With My Life?» («Що мені робити зі своїм життям?»), Ballantine Books, Нью-Йорк, 2005  
*Це питання ніколи не втрачає актуальності. Пол Бронсон наводить відповіді людей, що працюють у найрізноманітніших сферах.*

Берлінгем, Бо, «Small Giants» («Маленькі велетні»), Penguin, Нью-Йорк, 2007  
*Чудова ділова книжка про компанії, що замість зростати чи продаватися вирішили просто залишитися там, де й були,— і від того анітрохи не постраждали. Надзвичайна книжка — особливо якщо порівнювати із іншими книжками, що зациклюються на самому лише зростанні.*

Карлсон, Девід, «Make Design Better» («Зробити дизайн кращим»), BIS Publishers, Амстердам, 2012  
*Книжка, що допоможе вам створювати кращий дизайн... І надавати йому значення!*

Чан Кім, В. та Моборн, Рене, «Blue Ocean Strategy» («Стратегія блакитного океану»), Harvard Business Press, Бостон, 2005.  
*Одна з провідних книжок останнього десятиліття на тему стратегії.*

Клаузевіц, Карл фон, «On War» («Про війну»), Princeton University Press, Принстон, 1989

*Якщо ви професійно розробляєте стратегії, то обов'язково мусите прочитати цю книжку. Окрім того, її цікаво прочитати для того, аби зрозуміти, як бізнес подібний до війни.*

Де Боно, Едвард, «Simplicity» («Простота»), Penguin Putnam, Нью-Йорк, 1998

*Усі книжки цього автора варті того, щоб їх прочитати. Однак я обрав саме цю, тому що був завжди зацікавлений у темі простоти.*

Денінг, Стівен, «Leaders Guide to Storytelling» («Посібник із оповідацького мистецтва для лідерів»), Jossey-Bass, Лондон, 2005

*Чудова книжка про історію мистецтва розповідати історії та його важливість для лідерів.*

Франкл, Віктор Е. «Man's Search For Meaning» («Людина у пошуках сенсу»), Beacon Press, Бостон, 2006

*Глибоке осмислення мотивації. Цю книжку не просто перетравити, однак якщо ви ставите собі запитання щодо того, що є найважливішим у житті, то, гадаю, ця книжка зможе вплинути на деякі ваші уявлення.*

Гобе, Марк, «Emotional Brandings» («Емоційний брендинг»), Allworth Press, Нью-Йорк, 2001

*Чудова книжка про важливість емоційного зв'язку між брендами та їхніми споживачами.*

Хара, Кенія, «Designing Design», Lars Müller Verlag, Баден, 2007 (2-ге видання)

*Неймовірно глибока та надзвичайно цікава книжка. Її авторка — єдина людина із тих, кого я знаю, що здатна на кількох сторінках розповідати про концепцію білого кольору та конкретно пояснити суть японського дизайну. І книжка просто прекрасна.*

Гокінс, Джон, «Creative Economy» («Творча економіка»), Penguin Global, Нью-Йорк, 2002

*Неоціненно важлива праця для розуміння важливості творчих галузей та усього, що з ними пов'язане, яка спирається на детальні дослідження. У своїй роботі на тему розвитку таланту та освіти я передусім спираюся на неї.*

Келлі, Том, «Ten Faces of Innovation», («Десять облич інновації»), Profile Books, Лондон, 2008

*Гендиректор компанії IDEO ввів до цієї книжки стільки історій та реальних прикладів, що вона точно вам сподобається.*

Маккормак, Марк Г., «What They Don't Teach You at Harvard Business School», («Чого вас не вчать у гарвардській бізнес-школі»), Bantam, Нью-Йорк, 1986

*Марк Маккормак — напевно, найвпливовіша людина у спортивному бізнесі та засновник організації IMG (International Management Group) — ділиться своїми секретами серйозних продажів, ведення переговорів, управління часом, ухвалення рішень та спілкування. Практичні та доцільні поради.*

Неумаєр, Мері, «Brand Gap» («Брендовий розрив»), New Riders Press, Берклі, 2003

*Книжка, обов'язкова для прочитання будь-якій людині, що працює із брендами,— і просто цікаве читиво для всіх інших. Ця книжка вирізняється легкістю викладу, конкретністю та здатністю легко пояснювати складні теми. Окрім того, мені дуже подобаються надані в ній візуальні приклади.*

О'Конор, Джозеф та Лейджес, Андреа, «Coaching With NLP» («Тренерство із НЛП»), Element, Шафтсбері, 2004

*Якщо вам цікаво дізнатися, що входить до поняття тренерства, а що ні, ця книжка чудово вам підходить.*

Пінк, Деніел, «A Whole New Mind» («Цілковито нова свідомість»), Riverhead Books, Нью-Йорк, 2005

*Хороша книжка для людей, що відчувають неспокій стосовно своєї кар'єри, підприємців та особливо для тих, чії здібності часто не помічали та недооцінювали. Мені подобається опис концептуальної епохи — багато в чому він суголосний із творчою економікою.*

Рідлі, Метт, «Origins of Virtue» («Витоки чеснот»), Penguin, Лондон, 1998

*Метт Рідлі розповідає про те, як людська свідомість виробила особливий інстинкт соціального обміну. Ця книжка — іще один чудовий спосіб більше дізнатися про людську поведінку.*

Шарма, Робін С., «The Monk Who Sold His Ferrari» («Монах, що продав свій «Феррарі»»), HarperOne, Лондон, 1999

*Чудова книжка про особисті зміни, корисна для будь-якого працеголіка.*

Шарп, Деріл, «Personality Types, Jung's Model of Typology» («Типи особистостей: Типологічна модель Юнга»), Inner City Books, Торонто, 1987

*Якщо у бізнесі чи в інших галузях ви взаємодієте із групами людей, я наполегливо рекомендую вам цю книжку. Вона допоможе дістати основні знання стосовно того, як і чому люди діють та реагують так по-різному.*

Стікдорн, Марк та Шнайдер, Якоб, «This Is Service Design Thinking» («Це — мислення дизайну послуг»), BIS Publisher, Амстердам, 2012

*Межі між продуктами та послугами розмиваються, тож настає час для нового способу мислення — мислення дизайну послуг.*

Журнал «New Yorker», «The Innovator Issue» («Випуск для інноваторів»), 11 травня 2009

*Прекрасні статті, і особливо — есей Малкольма Гледвела «Як Давид перемагає Голіафа», у якому автор розповідає про те, як Давид зміг перемогти Голіафа, використавши замість сили вмілість. Так сама формула здатна принести перемогу будь-якому претенденту на першість, якому бракує потужності. Просто неймовірна річ.*

Тибот, Еліс М. та Калкінс, Тім. «Kellogg on Branding» («Kellogg про брендинг»), Wiley, Лондон, 2005

*Наукова праця на тему брендингу. Я радив би заглибитися в неї, оскільки її вміст дуже корисний — хоча часом може й виснажувати.*