

СОЗДАЙТЕ ЛИЧНЫЙ БРЕНД

CREATIVE

КАК НАХОДИТЬ ВОЗМОЖНОСТИ,

PERSONAL

РАЗВИВАТЬСЯ

BRANDING

И ВЫДЕЛЯТЬСЯ

ЮРГЕН САЛЕНБАХЕР

THE STRATEGY TO ANSWER
WHAT'S NEXT?

CREATIVE

CREATE OPPORTUNITIES

PERSONAL

GROW PERSONALLY

BRANDING

DIFFERENTIATE YOURSELF

JÜRGEN SALENBACHER

ЮРГЕН САЛЕНБАХЕР

СОЗДАЙТЕ

КАК НАХОДИТЬ ВОЗМОЖНОСТИ,

ЛИЧНЫЙ

РАЗВИВАТЬСЯ

БРЕНД

И ВЫДЕЛЯТЬСЯ

Перевод с английского
Анастасии Семиной

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2018

УДК 1559.922:159.924.24
ББК 88.251.31-82:88.251.311.5
С16

На русском языке публикуется впервые

Саленбахер, Юрген
С16 **Создайте личный бренд : как находить возможности, развиваться и выделяться / Юрген Саленбахер ; пер. с англ. Анастасии Семиной. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 240 с.**

ISBN 978-5-00117-337-3

Юрген Саленбахер представляет авторскую методику по бренд-позиционированию и развитию креативного мышления. Он отвечает на главный вопрос — как развиваться дальше в условиях меняющейся экономики. Он рассматривает причины, вызвавшие современный экономический кризис, описывает механизмы креативного мышления, анализирует работы ведущих теоретиков бизнес-культуры и предлагает читателям девять практических комплексных упражнений, которые помогут выстроить личный бренд.

Эта книга — бесценный ресурс профессионального роста. Ее стоит прочитать всем, кому важно развиваться, быть конкурентоспособным и уметь позиционировать себя в новых экономических условиях.

УДК 1559.922:159.924.24
ББК 88.251.31-82:88.251.311.5

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00117-337-3 © 2013 Jürgen Salenbacher and BIS Publishers
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

Спасибо моей любимой жене Карине. ¡te quiero muchísimo!



СУДЬБА БЛАГОВОЛИТ
ТОЛЬКО
**ПОДГОТОВЛЕННОМУ
РАЗУМУ!**



**МИР МЕНЯЕТСЯ,
И МЫ ДОЛЖНЫ
МЕНЯТЬСЯ ВМЕСТЕ
С НИМ!**

Владимир Ленин

03

СОЗДАВАЙТЕ!

Как создавать возможности

64 — 107

- 67 Креативное мышление: приманка для расширения круга клиентов
- 73 Гибридное мышление: логика и волшебство
- 79 Становление креативного лидерства
- 85 Развиваем творческое мышление
- 93 Идеи: от страсти к производству
- 97 Идеи вырастают из озарений

104 Задание 2:

Создайте или определите свою лучшую бизнес-идею

04

РАСТИТЕ!

О развитии личности

108 — 167

- 112 Стратегия и личность
 - 114 Личный творческий брендинг: что это?
 - 120 Как оценить собственный человеческий капитал
-
- 122 Задание 3:
Определите и осознайте свою мотивацию
-
- 132 Давление коллег и избранный круг
- 134 Коучинг: инвестируйте в себя
-
- 137 Задание 4:
Ищите обратную связь
-
- 140 Не позволяйте тянуть себя назад!
- 145 Этика и ценности как *modus operandi*
- 152 Мечта и предназначение: куда двигаться и почему
-
- 156 Задание 5:
Опишите свое видение будущего и свое предназначение
-
- 162 Цели: сложно чего-то добиться, не имея цели!
-
- 165 Задание 6:
Определите свои цели и задачи

05

ВЫДЕЛЯЙТЕСЬ!

Как выделиться

168 — 215

- 173 Брендинг: как продвинуть бизнес-идею
- 183 Управление различиями
- 187 Расскажите хорошую историю — свою!
- 189 Мыслить и действовать
- 192 Личный брендинг в век интернета
- 197 Визуализируйте свою идентичность

.....

201 Задание 7:

Разрабатываем вашу визуальную
идентичность

.....

206 **Общайтесь и доносите сообщение**

.....

208 Задание 8:

Выстраиваем вашу маркетинговую
коммуникацию

.....

210 **Социальный капитал и социальные сети**

.....

213 Задание 9:

Приспосабливаем средства коммуникации
под свои нужды

06

ВПЕРЕД!

Куда теперь?

216 — 239

- 218 Манифест личного
творческого брендинга
- 220 Примечания
- 231 Благодарности
- 234 Об авторе
- 236 Список для чтения

ПРЕДИСЛОВИЕ. КАК ПОЛУЧИТЬ УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ ЭТОЙ КНИГИ

ПРЕДИСЛОВИЕ. КАК ПОЛУЧИТЬ УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ ЭТОЙ КНИГИ

Мы живем в *постоянном движении*. Производство, рынки, компании, конкуренты и клиенты все время меняются. Одни страны, компании и бренды переживают подъем, другие исчезают. Так всегда происходило в истории, но за последние двадцать лет скорость изменений стала невероятной, особенно с того момента, как в нашу жизнь вошел интернет, позволивший сократить расстояние, время и расходы.

С какими последствиями сталкивается отдельный человек? Теперь мы все включены в глобальное соревнование, у нас меньше шансов на ошибку в более сложной, постоянно изменяющейся профессиональной среде. Парадокс: сейчас мы имеем гораздо больше возможностей, чем когда-либо прежде, но я не вижу, чтобы люди становились от этого счастливее. Налицо *всеобщее ощущение неуверенности*. Многих моих знакомых разного возраста, пола, образования и опыта работы либо уволили, либо они вынуждены очень много работать, чтобы обеспечить привычный уровень жизни. Студенты теперь стараются получить два высших образования в надежде на то, что это гарантирует им успех в будущем. Все как будто зависли в некоем *состоянии неопределенности*, странном переходном периоде между прошлым и будущим. Я называю всех нас поколением неопределенности. Все сталкиваются с одним вопросом: «Что мне делать дальше?»

Мне хотелось бы поделиться с вами моим ответом на этот вопрос: всем нам нужен Creative Personal Branding (личный творческий брендинг). Четыре его основных составляющих — содержание, стиль, убеждения и чувство такта. Он нацелен

на обучение *креативному управлению* и помогает вам ответить на вопрос, *куда двигаться, как туда добраться и с кем.*

В этой книге изложена методика, разработанная мной в последние десять лет, которая поможет:

- 1) осознать важность креативности и *творческого мышления*, научиться видеть или создавать возможности, концентрироваться на новых способах мышления, соответствующих месту, материальному положению и социальному окружению;
- 2) понять важность того, что вы можете предложить миру, определить *свою роль*, профессиональную область и страсть, а также увидеть неразрывность своих идей, миссии и ценностей;
- 3) осознать важность *метода позиционирования бренда*, чтобы отделять себя от других и вступать в коммуникацию с самой собой онлайн и офлайн в век интернета и онлайн-репутации.

Что в итоге?

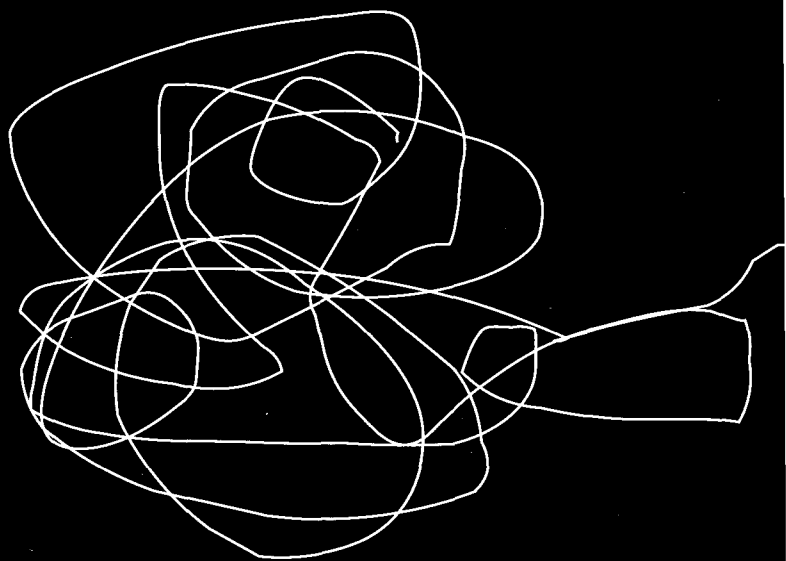
Яркая и захватывающая картина собственного будущего. Чего еще ждать? В любом случае не рассчитывайте на то, что эта книга решит все ваши проблемы. Напротив, ее цель в том, чтобы мотивировать и вдохновить вас, стимулировать ваше творческое мышление и помочь определить, куда двигаться дальше, а также выработать бренд-стратегию и подобрать подходящие именно вам социальные сети. Вдохновляющие идеи для небольшого путешествия с далеко идущими результатами.

Еще несколько комментариев о том, как получить удовольствие от книги. Они касаются примеров, иллюстрирующих замеченные мной изменения, и идей, которые я разрабатывал в течение последних двадцати лет, будучи дизайнером, директором по маркетингу и стратегическим директором, а также учителем

и коучем. Вы можете просто прочесть это, но, если хотите получить от книги максимум, я настоятельно рекомендую вам отвечать на вопросы и выполнять задания в конце каждого раздела. Они послужат отправной точкой, помогут продумать картину своего будущего в условиях новой креативной экономики и позволят ответить на вопрос «что дальше?».

В первой, вводной главе представлены мои рассуждения о тех изменениях, которые произошли за последнее время, и дана оценка важнейших тенденций ближайшего будущего. Во второй главе вы узнаете, как изменить наши представления о работе. Третья глава, посвященная творчеству, позволит вам понять, как выявлять возможности и продумывать идеи, особенно вашу лучшую бизнес-идею. В четвертой главе говорится о развитии личности, в ней представлены методы и задания для определения вашего потенциала, видения и миссии, а также ваших целей и задач, все это — в ценностно-ориентированном ключе. В пятой главе о брендинге изложен структурный подход к тому, как строить свою визуальную идентичность онлайн и офлайн, и, как всегда, указано, как и где ее использовать. В конце книги представлен манифест Личного творческого брендинга, некоторые идеи есть также в примечаниях и списке книг, на мой взгляд, более остальных заслуживающих прочтения.

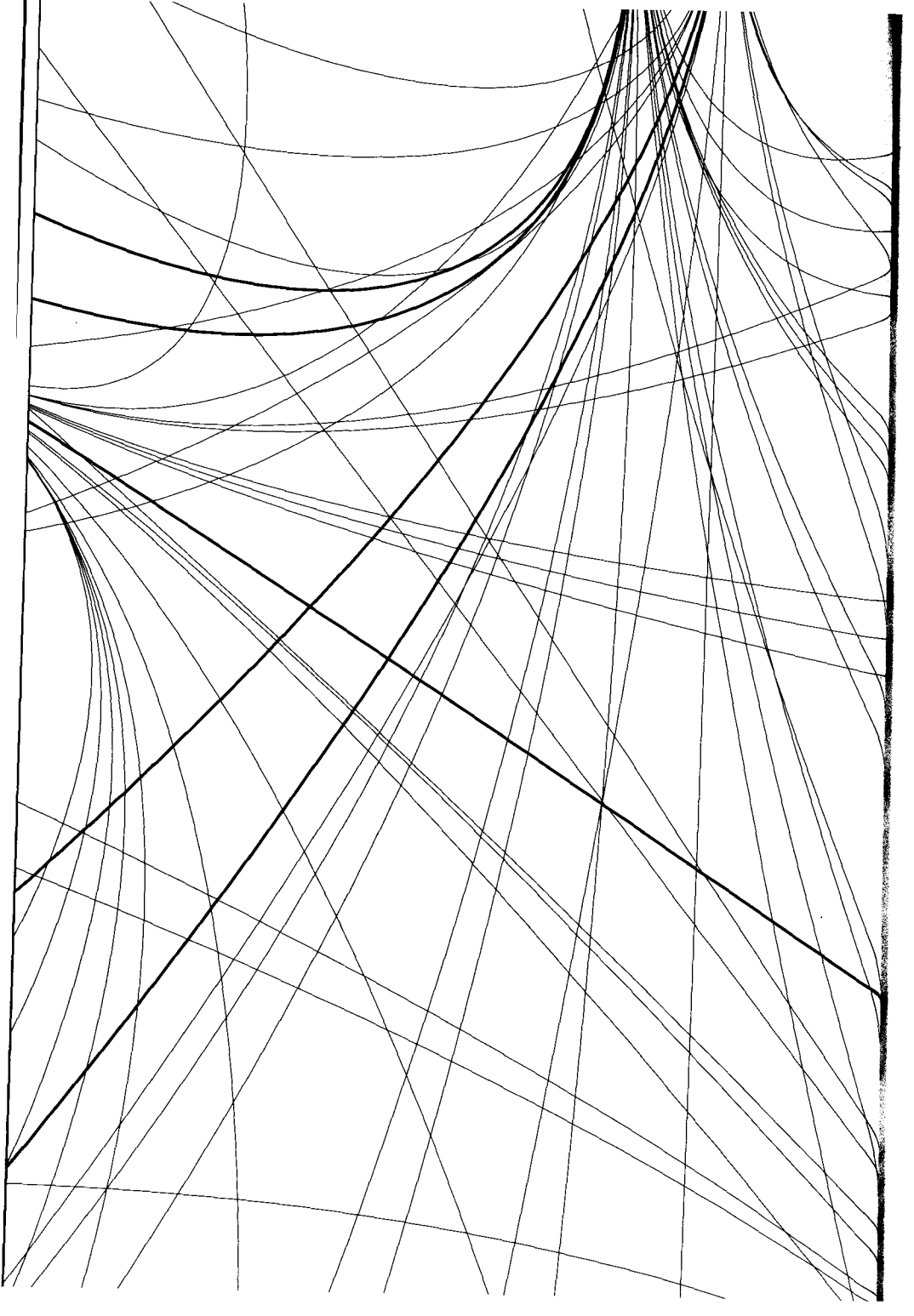
Главное — *получайте удовольствие!*



ПУТЕШЕСТВИЕ ОТ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ К НОВОМУ ВИДЕНИЮ

Эта книга написана на основе «рецидивного» опыта и размышлений автора на вопрос о том, куда детям и подросткам лучше обратиться и с кем.





01 ДУМАЙТЕ!

Что, черт побери, происходит?

22 — 37

Думайте! 01 — Что, черт побери, происходит?

26	Сила перемен: жизнь на скорости
28	Кубок мира FIFA...
29	...The Wall...
31	...и интернет
32	Подключение к интернету: трамплин
.....	
36	Задание 1: Что дальше?
	Определите три наиболее значимых тенденции на своем рынке

ЧТО, ЧЕРТ ПОБЕРИ, ПРОИСХОДИТ?

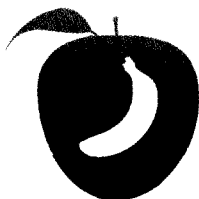
Большинство из нас не любят перемен. Почему? Потому что это означает, что мы должны сделать усилие и выйти из зоны комфорта. Часто перемены несут с собой неопределенность. И только некоторые видят в них возможности. Многие парализованы, дезориентированы или сбиты с толку отсутствием стабильности или слишком большим количеством возможностей. Сегодня жизнь похожа на гипермаркет, в котором на полках лежит более 70 тысяч товаров [1]. Ты заходишь в магазин купить яблоко, а в итоге покупаешь банан. Кто знает почему?

Разумеется, ваша реакция на перемены зависит от того, какое место вы занимаете в жизни. Вы можете быть студентом, безработным, предпринимателем, фрилансером или менеджером в компании. Иногда кажется, что перемены невозможны, особенно когда на вас лежит постоянно растущая ответственность: у вас есть семья и дети, ипотека или сотрудники в подчинении. К концу дня эта ответственность вас опустошает. Именно ответственность чаще всего служит основной причиной, заставляющей людей в течение долгих лет смиряться с одной и той же ситуацией, работой, компанией. Это продолжается до того момента, пока однажды среда не вынуждает измениться, подталкивая нас. Только Бог знает, к хорошему или плохому.

«Мир меняется, и мы должны меняться вместе с ним». В том, что сказал Барак Обама 20 января 2009 года, не было ничего нового. Новым было отношение Обамы к переменам: «Да, мы можем».

Не лучше ли принять это за отправную точку и подготовиться, проявить инициативу и впустить перемены в свою жизнь вместо того, чтобы позволить другим менять нас? Не лучше ли

СОВРЕМЕННАЯ ЖИЗНЬ ПОХОЖА НА ГИПЕРМАРКЕТ.



Ты заходишь в магазин купить яблоко, а в итоге покупаешь банан. Кто знает почему?

воспринимать изменения позитивно? Вместо того чтобы видеть опасности, открывать удивительные возможности? Лично я не люблю, когда за меня решают другие, — я предпочитаю принимать решения сам, не важно, хороши они будут или плохи. По крайней мере, я могу перестать обвинять в этом других. Это позволяет сэкономить много времени и сил, которые гораздо приятнее тратить на написание новой захватывающей страницы: **моего будущего!**

СИЛА ПЕРЕМЕН: ЖИЗНЬ НА СКОРОСТИ

Что, черт побери, происходит? Это был первый вопрос, который я себе задал, начиная работать над этой книгой, как раз в то время, когда разразился самый большой экономический кризис со времен Великой депрессии 1929 года. Последствия кризиса, экономической нестабильности и колоссальных сокращений, затронувших США и Европу, вызывали во мне, как и во многих других, странные чувства. Когда в 2008 году обанкротилась такая компания, как Lehman Brothers, я был изумлен. Компания со 128-летней историей, пережившая «черную пятницу» 1929 года и две мировые войны! Потом мы узнали, что некоторые страны, например Исландия, стоят на пороге банкротства. Позже серьезные финансовые проблемы коснулись Дубая, а также Ирландии, Греции, Португалии, Испании... и мы до сих пор не знаем, когда это кончится.

Все это произошло всего за десять лет после экономического спада 2001 года. Не так давно. И будьте уверены: следующий экономический спад не заставит себя ждать.

Главное, что это не те события, которые происходят где-то еще. Мы читаем о чем-то в *Financial Times* или видим по CNN. Мы чувствуем, что это как-то затрагивает нашу жизнь, но при этом не имеет никаких последствий лично для нас. Нет, на самом деле это те самые настоящие новости, которые влияют на всех нас, и даже сильнее, чем когда-либо раньше. Особенно на нашу работу и жизнь — ваши и мою. Нам до сих пор сообщают о закрытии компаний с долгой историей и масштабных сокращениях. Самый вопиющий случай — это Испания, где, по данным Евростата [2], к концу 2012 года безработица достигла 26,6%, а среди людей моложе 25 лет даже 56,5%.

Неважно, что ты читаешь или смотришь, главный посыл один: перемены — это наша реальность. Одна из основных идей буддизма состоит в том, что все меняется. История полна изменений. Но сегодня, похоже, на нашу экономику — а следовательно, и общество — воздействует новый тип перемен, более радикальных и быстрых, чем когда-либо раньше. И самый явный признак этого можно определить так: ничто нельзя считать долгосрочным. **Работа и жизнь меняются с невиданной прежде скоростью.** Если вы растеряны, вас мучают сомнения или вы иногда расстраиваетесь из-за этого, то вы не одиноки. В фильме «Космические яйца», научно-фантастической пародии на «Звездные войны», было четыре скорости: скорость ниже скорости света, скорость света, абсурдная и смехотворная. Мы сейчас работаем на *абсурдной скорости*. Неудивительно, что многие из нас в растерянности.

Хорошо, но что нового в сегодняшних переменах, почему они так важны? Как они повлияют на нашу экономику и наше общество сегодня и в будущем? Каковы последствия для отдельного человека? Для нашей будущей работы и жизни? Нашего образования и карьеры? Как мы можем подготовиться и адаптироваться

к ним? И самое главное: как разработать стратегию, чтобы ответить на вопрос «что дальше?»?

КУБОК МИРА FIFA...

Я чувствовал: чтобы понять, что же так сильно влияет на наши меняющиеся жизни, надо обратиться к прошлому. Только за несколько месяцев 1990 года я обнаружил три связанных между собой события, каждое из которых символизировало отдельную сторону этих изменений.

В 1990 году мне было двадцать лет, и тем жарким летом у себя на родине, на юго-западе Германии, я был готов покорить весь мир. Это был год чемпионата мира по футболу, концерта The Wall группы Pink Floyd и появления интернета.

Финал Кубка мира: 8 июля 1990 года. Германия обыграла Аргентину в Риме: 1:0. Это было хорошо. Однако, по мнению спортивного канала ESPN, это «один из самых слабых чемпионатов за всю историю футбола». Известный спортивный журналист и писатель Брайан Глэнвилл описал его как «возможно, самый плохой, скучный и агрессивный чемпионат за всю историю проведения Кубка мира».

Почему? На этом Кубке мира было зафиксировано рекордно низкое количество голов в среднем за игру и выдано шестнадцать красных карточек, что тоже стало рекордом. Большинство команд придерживались защитной тактики и играли жестко. Почему они выбрали такую стратегию? От кого они хотели защитить свой статус? Что заставляет команды типа сборных Италии или Германии перестраховываться и играть более грубо, чем раньше?

Оглядываясь назад, я понимаю, что эти команды пытались защитить свои доли на рынке, потому что конкуренция усилилась. Похоже ли это на правду? Эту мысль можно конкретизировать так: на Кубке мира 1990 года африканские страны, такие как Камерун, впервые появились на мировой арене и впервые вышли в четвертьфинал. Тогда мы в последний раз видели команды Югославии и Чехословакии: игроки этих сборных позже вернулись в составе команд стран с другими названиями.

С тех пор турнир продолжал расширяться: с шестнадцати команд в 1978 году до тридцати двух в 1998 году, в нем принимали участие все больше команд из Азии, Африки и Северной Америки. Только представьте: в 2010 году пройти квалификационный отбор для участия в Кубке мира FIFA пытались 204 команды [3]. Результаты также были поразительными. В 2001 году Сенегал и США вышли в четвертьфинал, а Южная Корея в том же году заняла четвертое место. Так что ни игра, ни правила не изменились, но изменения коснулись всех, кто хотел участвовать, и новых стран, которые были теперь гораздо лучше подготовлены и завоевывали части рынка. Это не нравилось странам, которые всегда были успешными, и могло заставить их играть более агрессивно.

Факт остается фактом: сейчас на глобальном уровне гораздо больше конкуренции. И, конечно, именно поэтому я и рассказываю вам эту историю, — не только на Кубке мира.

...THE WALL...

Всего через тринадцать дней после финала чемпионата мира по футболу, 21 июля 1990 года, я видел, как Роджер Уотерс из Pink

Floyd играл перед 350 тысячами человек на Потсдамской площади в Берлине, на знаменитом концерте, который назывался The Wall («Стена»). Теплым субботним вечером я был переполнен эмоциями. Впервые после сорока лет разобщения люди из восточной и западной частей города собрались вместе на бывшей ничьей земле, чтобы отпраздновать падение Берлинской стены. Этот волшебный момент стал мощнейшим долгоиграющим импульсом в сфере политики, географии и идеологии.

Представьте себе карту мира. Границы постоянно движутся. Они меняются так быстро, что даже тому, кто много путешествует, будет очень непросто нарисовать верную карту, отображающую их актуальное состояние. Например, Европейский союз со времен падения Стены разросся и включил в себя еще двадцать новых стран: теперь в него входят Словакия, Словения и Болгария.

Недавно мы были свидетелями того, как страны вроде Восточной Германии, Югославии, Чехословакии и Советского Союза объединяются или распадаются, а страны БРИК (Бразилия, Россия, Индия и Китай) и Южная Корея начинают стремительно развиваться.

Границы постоянно меняются, становятся более подвижными и более открытыми для торговли и инвестирования, и это подстегивает рост мировой торговли. Всемирная торговая организация, объединяющая 158 стран, которая, таким образом, регулирует около 97% мировой торговли, заявляет, что с 1950 года объемы мировой торговли возросли более чем в 27 раз. Доля международной торговли в составе мирового ВВП (валового внутреннего продукта — основного показателя суммарного экономического производства страны за год) увеличилась с 5,5% в 1950 году до 20,5% в 2006 году [4]. Для того чтобы вы могли это представить, замечу, что развивающиеся страны сегодня

производят 26% мирового экспорта — это вдвое превышает темпы их производства в 1960-х годах, но это все же не так много, если вспомнить, что в странах БРИК и Южной Корее проживает около половины населения Земли, составляющего семь миллиардов человек.

Все это подтверждает тот факт, что падение стен и гибкость границ помогают стимулировать рост мировой торговли.

...И ИНТЕРНЕТ

Еще одно важнейшее событие, которое произошло пять месяцев и четыре дня спустя, 25 декабря 1990 года, — исторический момент, когда Тим Бернерс-Ли впервые установил связь между `http`-клиентом и сервером с помощью интернета.

Это событие положило начало изменениям в нашем общении, способах ведения дел, в работе и жизни. После того как физические и идеологические границы стали более подвижными, технологии позволили нам стереть границы в виртуальном пространстве и усилили эффект глобализации мира. Вместо встречи Востока и Запада теперь все встречаются со всеми. С одной стороны, почти на всех рынках понизился проходной ценз, и стоимость поиска любого типа поставщиков снизилась практически до нуля. С другой стороны, люди начали получать доступ к информации и знаниям с невиданной прежде скоростью. По мнению *Financial Times*, интернет-связь стала трамплином для развития индустрии знаний — «индустрии, в которой успех зависит от получения знаний, владения ими и применения их в определенной сфере».

Я бы не ограничивал это определение какой-то отдельно взятой сферой. Успех зависит от способности применять знания в любой области и, что более важно, в любом месте и в любое время, когда бы ты ни вошел в Сеть.

ПОДКЛЮЧЕНИЕ К ИНТЕРНЕТУ: ТРАМПЛИН

Оглядываясь на эти три события, произошедшие в течение нескольких месяцев 1990 года, можно сказать, что они стали признаками начала эпохи взаимодействия на невиданной ранее скорости. Как бы то ни было, всё и всегда решает выбор.

Дэйв Эванс, главный футуролог Cisco, — прекрасное название профессии, кстати — говорил, что технология и количество информации растут по экспоненте, а это, по его мнению, приведет к тому, что скорость внедрения инноваций увеличится. Он называет это *технологической лавиной*, ее можно представить как волну. Или вы оседлаете ее, или она вас раздавит. Эванс считает, что сейчас объем информации увеличивается вдвое каждые 11 часов, но меньше чем через десять лет он будет увеличиваться вдвое каждые 11 секунд [5]. Возможности для хранения информации развиваются, стоимость хранения снижается, растет количество людей, подключенных к интернету и поэтому имеющих больше шансов получить хорошее образование, а значит, инновации будут проникать во все сферы жизни.

Таким образом, подключение к интернету — это трамплин для перемен, который позволяет разрушить границы и более активно вовлечь во взаимодействие большее количество стран,

МИРОВОЙ РЫНОК: ВЫБОР РЕШАЕТ ВСЁ, ВСЕГДА И ВЕЗДЕ!



С помощью интернета развиваем невиданные скорости! Так кто же подключен?

культур и ментальностей. Интернет также позволяет преодолеть границы, поскольку технология делает информацию доступной для всех почти везде. В течение пяти лет я работаю с провайдерами услуг из Аргентины, Бразилии, Турции и Индии. Я обнаружил, что они работают быстрее, дешевле и обычно более надежны, чем европейские провайдеры. Так почему бы мне этим не воспользоваться?

Кто же подключается к интернету? Кто находится онлайн? Ответ еще интереснее, чем вопрос. Проанализировав пользование интернетом в мире, я обнаружил, что 2,4 миллиарда человек — около 34,3% всего населения Земли — были онлайн. 44,8% из них проживает в Азии, 21,5% в Европе, 11,4% в Северной Америке, 10,6% в Латинской Америке, 7% в Африке, 3,7% на Ближнем Востоке и 1% в Австралии [6]. Повторяю: из всех пользователей интернета лишь 21,5% проживает в Европе и только 11,4% — в Северной Америке.

Разумеется, лидирующее положение Азии — следствие того, как много людей проживает в этой части света, но вовлеченность Азии стимулирует ее к инновациям, распространению знаний, а также к продаже товаров и услуг онлайн. Спрос на информационные и коммуникационные технологии в мире — это рынок, который оценивается в 2000 миллиардов евро [7], поэтому я не слишком удивлен, что Европа не на верхней строчке. **Сейчас, когда 44,8% пользователей интернета находятся в Азии, вследствие чего огромное количество потенциальных рабочих и представителей торговли получают прямой доступ к европейским и американским рынкам.** И речь не только о дешевых и некачественных подделках. В первом квартале 2010 года Китай обогнал Японию, его экономика стала второй по объему экономикой в мире. Это случилось почти

на десятилетие раньше, чем прогнозировали, а к 2020 году ожидается, что Китай станет самым большим производителем научных знаний. Это всего лишь два примера тех перемен, которые оказывают значительное влияние на компании и, в конечном счете, на человека.



Задание 1: ЧТО ДАЛЬШЕ? ОПРЕДЕЛИТЕ ТРИ НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫХ ТЕНДЕНЦИИ НА ВАШЕМ РЫНКЕ.

Следующее упражнение поможет вам ответить на вопрос «что дальше?». Отталкивайтесь от окружающей вас реальности, прошлого и будущего. Будьте точны, постарайтесь описать все подробно. Поищите цифры и статистические данные.

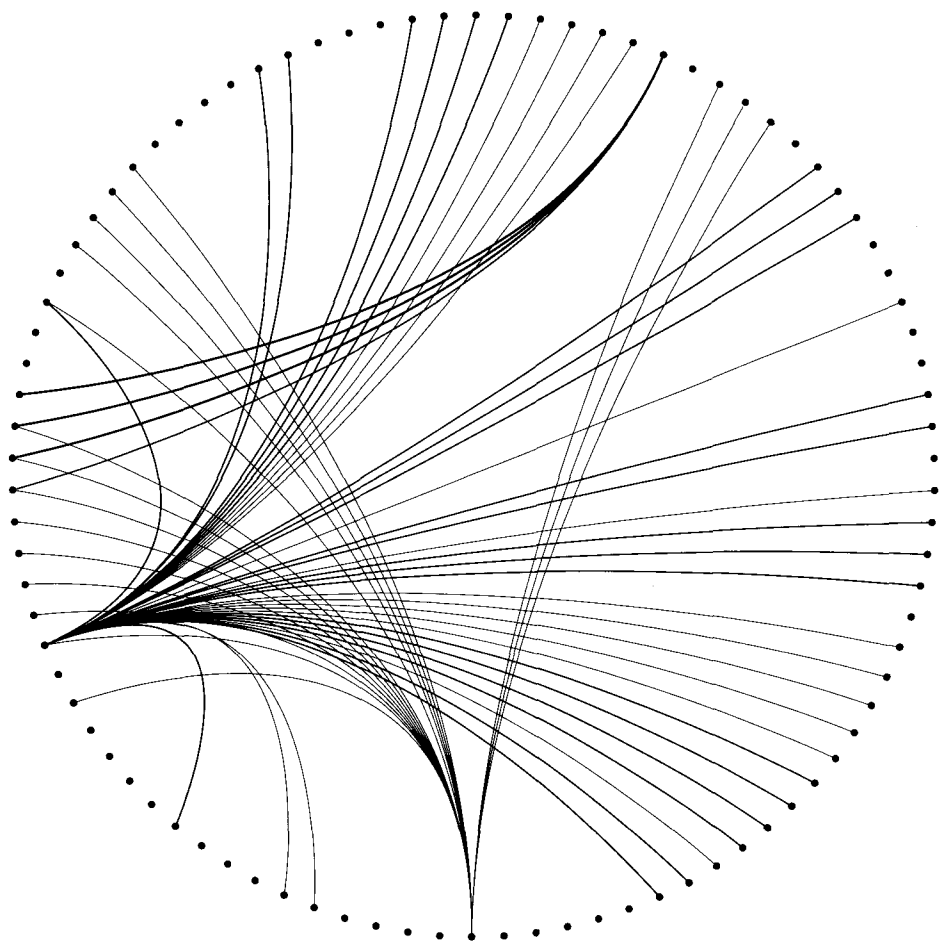
Совет. Я знаю, это непростое задание, но его стоит выполнить. Поговорите с другими людьми, обменяйтесь идеями, прочитайте статьи, проанализируйте, подведите итог и все запишите. Несколько лет назад я понял, что застрял, не могу сосредоточиться и найти те рынки, на которых я мог бы расти. Выполнив это упражнение и рассмотрев те новые области, в которых мог применить свои знания, я выбрал несколько рынков (в частности, здравоохранение, образование и энергетику). Так что мне это очень помогло.

1. Подумайте:

А. О трех наиболее важных изменениях, произошедших в вашей сфере деятельности и на вашем рынке за последние пятнадцать лет.

Б. О тех изменениях, которые, по вашему мнению, произойдут в ближайшие пятнадцать лет.

В. Об опасностях и возможностях, которые будут влиять на вашу область деятельности, а значит, и на ваши цели.



02

ПЕРЕФОРМУЛИРУЙТЕ!

Позитивное мышление / Новые навыки

38 — 63

Переформулируйте!_02_Позитивное мышление / Новые навыки

43	Креативное мышление и бизнес-мышление
48	Креативная экономика: мировая реальность
53	Меняем наше представление о работе
56	Основные компетенции
60	Образ будущего: перестраиваем работу и жизнь

ПОЗИТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ / НОВЫЕ НАВЫКИ

Поведение компаний не очень сильно отличается от поведения людей. Например, если компании воспринимают перемены скорее как угрозу, чем как возможность для роста, они будут либо бежать, либо сражаться, либо застынут как парализованные. Факт остается фактом: бизнес в любом случае движется вперед. Мы не остановим перемены. Но мы и не должны хотеть этого. Человечество способно адаптироваться к новым условиям. Это хорошо выразил Чарльз Дарвин: «Выживает не сильнейший из видов, и не самый умный. Выживает тот, кто лучше всего адаптируется к изменениям».

Сегодня развивающиеся страны, например азиатские, нередко более способны к адаптации, чем европейские, и не только потому, что они быстрее реагируют на перемены, но и потому, что они искренне хотят построить лучшее будущее. Недавно в печенье с предсказанием мне попала китайская поговорка: «Человеку без улыбки на лице не стоит открывать магазин». Верно! В китайском языке слово «кризис» состоит из двух символов: опасность и возможность. Если ты видишь *возможность*, ты более оптимистично настроен. Если совместить это с тем, что на китайском мандаринском диалекте «Всемирная сеть» звучит как «сеть с мириадами измерений», вы поймете, как отношение китайцев помогает им искать и находить возможности в изменениях. В то время как мы на Западе очень часто видим в изменениях угрозу.

Говорят, для того, чтобы оставаться спокойным перед лицом опасности, нужно наблюдать и планировать. Легко сказать, но представьте себе, что вы столкнулись с ядовитой змеей, так

**ЧЕЛОВЕК БЕЗ
УЛЫБКИ НА ЛИЦЕ
НЕ ДОЛЖЕН
ОТКРЫВАТЬ
МАГАЗИН!**



Китайская пословица.

называемым коричневым королем, где-то в австралийском захолустье и вы боитесь змей. Вам просто хочется убежать. Я понимаю. Несколько лет назад я сам оказался в точно такой же ситуации. Почему нам хочется убежать? Чувство страха заставляет кровь приливать к ногам, и мы начинаем убегать, или она приливает к рукам — мы начинаем драться, или к животу — и он начинает болеть, а мы чувствуем себя парализованными и замираем.

Вам знакомо какое-либо из этих трех состояний? Главное во всех трех примерах — откуда отливает кровь. Вес человеческого мозга составляет всего 2% всего веса, при этом мозг вмещает 25% крови. Очевидно, что та кровь, которая приливает к рукам, ногам и животу, оттекает от вашего мозга. В такие моменты вам, наоборот, необходимо, чтобы кровь была у вас в мозге и он мог наблюдать, оценивать ситуацию, планировать действия и принимать решения. Так что бы вы делали, если бы вам встретился «коричневый король»? Я скажу вам, что сделал я. Я постарался стоять спокойно, надеясь не напугать змею, чтобы она не почувствовала опасность и не попыталась защититься всеми доступными ей способами. **Сталкиваясь с переменами, относитесь к ним с уважением, реагируйте на них, используя здравомыслие, творческое мышление и творческую спонтанность.** Подумайте, прежде чем начать двигаться и тем более бежать.

Нам также нужно управлять переменами. Нам необходимы новые навыки, которые позволят видеть возможности, нам нужно сочетать творческое мышление и бизнес-мышление, чтобы создавать инновации. Нам нужно, чтобы кровь продолжала циркулировать у нас в мозге.

КРЕАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ И БИЗНЕС-МЫШЛЕНИЕ

С тех пор как Тим Бернерс-Ли изобрел интернет, изменения, вызванные развитием технологий, оказывали на нашу жизнь огромное влияние. Иногда я говорю своим ученикам, что вклад технологической революции в наше общество кажется мне даже бóльшим, чем вклад Французской революции. Последняя оказала огромное влияние на формирование современной западной демократии, а цифровая революция современности будет невероятно важна для создания демократии будущего в масштабе всего мира. **Биты и байты, соединенные с идеями, дают людям реальную власть, однако у нас может уйти еще лет пятьдесят на то, чтобы это понять.**

Поэтому я так удивляюсь, когда политики говорят о сегодняшнем кризисе как о череде преходящих проблем, вместо того чтобы рассматривать его как результат более сложных, *структурных и долгоиграющих изменений*. Они обсуждают, как выйти из этого кризиса, но почти не говорят о том, как предотвратить следующий. Вместо этого мне хотелось бы показать, что наша быстро меняющаяся новая экономика предлагает нам множество возможностей, которые могут восприниматься как угрозы, если мы к ним не готовы.

Вот несколько примеров компаний, которые смогли воспользоваться скрытыми в изменениях возможностями за счет введения новых бизнес-моделей.

Nike изменила свою бизнес-модель несколько лет назад. Компания больше ничего не производит. Nike развивает маркетинг, дизайн и брендинг-стратегию внутри компании, но само производство продукции отдано на аутсорс в самое дешевое

**БИТЫ И БАЙТЫ,
СОЕДИНЕННЫЕ
С ИДЕЯМИ,
ДАЮТ ЛЮДЯМ
РЕАЛЬНУЮ ВЛАСТЬ.**



Цифровая революция современности будет невероятно важна для создания демократии будущего в масштабе всего мира.

место. Nike опережает конкурентов за счет идеологии. Более низкие фиксированные расходы позволяют компании сосредоточиться на идеях и инновациях и разработать такие концепты, как, например, NIKEiD, где покупатель превращается в дизайнера и может создавать обувь или одежду на свой вкус.

Другой пример — Lego. Когда дела Lego пошли на спад, компания продала один из своих основных активов — тематические парки Legoland, чтобы сократить расходы. Для эксперта по брендингу и маркетингу это звучит странно: распродать основную часть бренда, ту, которая позволяет людям наиболее полно прочувствовать его концепт — *играй*. В то время на компанию оказывалось большое давление, потому что на рынок вышли новые конкуренты и подражатели, но продажа части бренда позволила компании выжить. Адаптировавшись к новой реальности, Lego вернулась на свой путь.

Еще одна стратегия — покупка других компаний, в том числе конкурентов. Она позволяет увеличить долю на рынке, получить новые знания и патенты, оптимизировать человеческий капитал и, в конечном счете, сделать бизнес более прибыльным. По этому принципу работает консалтинговая компания Accenture. В условиях мировой экономики слияние и поглощение международных компаний — ключевая стратегия, обеспечивающая высокую производительность; с подобной стратегией необходимо перестроить бизнес-модель, используя технологии и оптимизируя издержки. Идеи и инновации — основные движущие силы таких изменений, а технологии позволяют нам опробовать инновации в реальности. Их эффективность легко проверить виртуально, а потом при необходимости купить местные компании и приспособить виртуальную модель под новый рынок. Эта новая реальность бросает вызов всем сферам производства и рынкам.

Google создала *эталон* традиционной рекламной индустрии. Имея всего 25% персонала и будучи второй на рынке, Google удваивает доход и увеличивает прибыль в четыре раза. Как отреагирует на это сфера рекламы? Несомненно, у них появится какая-нибудь идея — в этой индустрии много людей с прекрасными идеями, — но теперь им нужно пересмотреть свою бизнес-модель, и, пока они не найдут решения, они будут сокращать издержки, чтобы быть более гибкими. Google, между тем, осваивает новые сферы деятельности. Подождем и посмотрим, продолжит ли Google внедрять инновации и как. До сих пор результаты впечатляли. Рынок уже принял Google Trends, Google Docs и Google Maps. Другие идеи, такие как Google Glass, Google Goggles и Google Mars, очень классные, но мы, потребители, еще должны решить, будут ли они работать. В любом случае это основной момент: пока остальные говорят об инновациях, Google их внедряет, инвестирует в них и не боится провала.

Теперь вспомните об индустрии моды. Думаю, вы уже знаете, как изменила эту индустрию десять лет назад H&M (Hennes & Mauritz), основанная в 1947 году; Zara и Mango, придавшие такую *скорость рынку*, что большинство конкурентов просто не могли за ними угнаться. Что будет дальше с сегментом быстрой моды? Уоох появилась в 2000 году, всего через несколько месяцев после того, как закрылся сайт booo.com [8], первый из всех онлайн-ритейлеров модной одежды и обуви. Уоох обозначила прорыв на рынке моды, где изобилие продукта стало нормой, а удерживание быстрого темпа работы и отслеживание трендов — обязательными для лидеров рынка. Теперь Уоох предлагает стоки и непроданные товары топовых брендов предыдущих сезонов и продает их онлайн своей постоянно растущей базе клиентов, значительно снижая цены. За десять лет она с нуля выросла

до компании с оборотом 138 миллионов долларов и 80 сотрудниками. Возможно, это немного по сравнению с доходом H&M, оборот которой составляет 11 миллиардов долларов, но H&M требуется 78 тысяч человек, чтобы этого добиться. **Основной вопрос в следующем: кто окажется более гибким перед лицом дальнейших изменений и новых возможностей?** Кроме того, Yoox лицензировала систему онлайн-магазина собственной разработки для множества своих клиентов, начиная с Armani и заканчивая Stone Island. Их бизнес-стратегия такова: будь частью цепочки начисления стоимости в производстве и с помощью технологий обеспечивай себе прочное, жизнестойчивое и конкурентоспособное преимущество.

Никогда нельзя недооценивать те изменения, которые привносят технологии и интернет. Первая коммерчески успешная цветная фотопленка — Kodachrome, которую я покупал, когда обучался дизайну, — после семидесяти четырех лет существования исчезла с рынка. Такие бренды, как Agfa, Konica и Eastman-Kodak, пережили трудные времена для сектора фотовизуализации, некоторые из них теперь достояние истории. Большинство компаний, занимавшихся фотографией, недооценили силу и, главное, скорость тех изменений, которые цифровые технологии внесли в их рынок и привычки потребителей. Например, Kodak сократила свой штат со 145 тысяч работников в 1997 году до всего лишь 20 тысяч сотрудников сегодня [9]. Эта компания в 1975 году запатентовала основные технологии цифровой фотографии, но не знала, как воспользоваться этими возможностями.

Kodak могла бы поучиться у производителей швейцарских часов. В 1968 году Швейцария контролировала около 90% мирового рынка часов. Консорциум производителей часов поручил

двум инженерам продумать, как могли бы выглядеть часы будущего. Инженеры поработали и представили цифровые часы как раз к ежегодной выставке часов в Женеве. Консорциум был так разочарован и разозлен получившимся — по их мнению, бесполезным и дешевым — вариантом, что отправил инженеров домой вместе с авторскими правами на их дизайн. Расстроенные инженеры решили независимо представить свой дизайн часов на выставке, а японские компании так заинтересовались идеей, что купили все права на это изобретение прямо на месте. Что произошло дальше, известно. Каковы были последствия для швейцарских производителей часов? За какие-нибудь десять лет их доля на рынке сократилась с 90 до 10%. У них ушли десятилетия на то, чтобы отвоевать свою долю рынка.

КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА: МИРОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

Если мы сделаем еще шаг назад и рассмотрим примеры такого же ускоренного роста в мировой торговле, то увидим другую сильную тенденцию, которая касается компаний — представителей мировой экономики, ориентированных на сервис и получающих доход главным образом от нематериальных продуктов и услуг. Это бухгалтерский учет, банковское дело, клининговые услуги, облачные вычисления, консультирование, образование, страхование, медицинские услуги и логистика. По данным Конференции ООН по торговле и развитию, с 1990 года объемы мировой торговли в сфере услуг увеличились более чем в три раза и достигли 71% мирового ВВП в 2010 году.

Кроме этого, существует еще одна тенденция, характерная для сферы креативных услуг, таких как дизайн, маркетинг, разработка программного обеспечения или индустрия развлечений. Насколько большую роль они играют, можно понять, если сравнить темпы роста мирового экспорта традиционных услуг с темпами роста креативных услуг. Темпы роста традиционных услуг между 2000 и 2008 годами ежегодно увеличивались примерно на 13–15%, темпы роста креативных услуг, таких как реклама, архитектурное проектирование или аудиовизуальные сервисы, в тот же период ежегодно увеличивались на 17% [10]. Эти данные отражают переход к экономике, ориентированной на услуги и основанной на знаниях; экономике, которая опирается на *креативность отдельных людей* в том, что касается доступности информации ради выгоды и создания ценностей для себя и других.

Эта новая экономика связывает культуру и общество, технологию и экономику как на макро-, так и на микроуровне. Главное в ее парадигме — признание креативности, знаний и доступности информации как мощных двигателей для запуска экономического роста, способствующих развитию глобализации. **И это, опять же, что-то новое: мы начинаем ценить креативность.** Всего одна идея может обеспечить рост бизнеса компании. Доход от креативности может быть колоссальным. Креативность и способность к инновациям, то есть умение внедрять идеи в бизнес-контекст, служат основой *креативной экономики*, развивающейся в XXI веке.

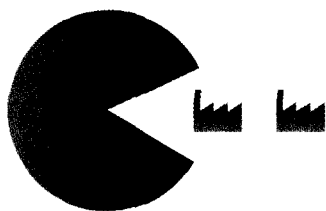
Подготовленный на Конференции ООН по торговле и развитию «Доклад о креативной экономике – 2010» определил новую креативную экономику так:

- развивающийся концепт, основанный на ценности творчества;
- ...способный вызвать экономический рост и развитие;
- ...обладающий потенциалом для увеличения прибыли, создания рабочих мест и получения дохода от экспорта с помощью привлечения различных социальных групп, использования культурного многообразия и развития человеческого потенциала;
- сочетание экономического, культурного и социального аспектов с технологией, интеллектуальной собственностью и туризмом;
- совокупность основанных на знаниях экономических мероприятий, направленных на развитие и использующих междисциплинарный подход на макро- и микроуровнях мировой экономики.

В основе креативной экономики лежат *креативные предприятия*, определяемые как:

- циклы разработки, производства и сбыта продуктов и услуг, которые используют креативность и интеллектуальный капитал как основные исходные данные;
- совокупность основанных на знаниях мероприятий, сосредоточенных на искусстве, но не ограничивающихся им, доход от которых обеспечивается за счет торговли или прав интеллектуальной собственности;
- соединение материальных продуктов и нематериальных интеллектуальных или творческих услуг с креативным контентом, экономической ценностью и определенными целями на рынке;
- новый динамично развивающийся сектор мировой торговли.

ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В КРЕАТИВНУЮ ЭКОНОМИКУ ЧАСТЬ НОВОЙ МИРОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ!



Ни креативность, ни экономика не есть что-то новое, однако новое — природа и масштаб взаимодействия между ними и то, как они сочетаются, чтобы создать уникальные вещи и материальные ценности (Джон Хокинс).

Ключевые фигуры, определившие и охарактеризовавшие креативную экономику, понимают этот термин шире. В 2001 году Джон Хокинс издал большую книгу о связи между креативностью и экономикой [11]. Хокинс считает, что «ни креативность, ни экономика не есть что-то новое, однако новое — природа и масштаб взаимодействия между ними и то, как они сочетаются, чтобы создать уникальные вещи и материальные ценности».

К «креативным предприятиям» он добавил бы разного рода исследования и разработки в сфере науки и техники. Когда, беседуя с ним в Лондоне, я спросил его о значении креативной экономики, он просто ответил: «А что вообще останется, если вы уберете из экономики креативность?» Скорее всего, немного! Сегодня и я тоже убежден в том, что применение креативного мышления может многое в старой посткризисной экономике открыть заново.

Ричард Флорида описал развивающийся социальный «креативный класс» профессионалов, ученых и представителей творческих профессий, высоко оценивающих индивидуальность, талант, разнообразие и открытость. Существование «креативного класса» порождает экономическую, социальную и культурную динамику, особенно в городских районах, которые называются «креативными городами» [12]. В таких креативных городах, считает Флорида, представители «креативного класса» находят «условия, которые необходимы им, чтобы думать, планировать и творчески использовать возможности». Его широкое определение креативного класса включает людей, занятых в сфере науки и инженерии, архитектуры и дизайна, образования, искусств, музыки и индустрии развлечений, а также более широкую группу креативных профессионалов из области медицины, финансов и закона — в общем, всех, в чьи экономические функции входит

создание новых идей, новых технологий или нового контента. Он особо отмечает креативные услуги, которые бизнес оказывает бизнесу, — дизайн, рекламу и индустрию развлечений — не только в плане того, что они создают *добавленную стоимость* каждого продукта, но и в том смысле, что они служат проводниками инноваций практически во все индустрии. В связи с этим он утверждает, что «экономика переходит от корпоративно-ориентированной системы к той, которую двигают люди».

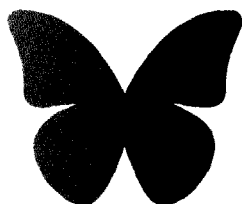
Я бы продолжил мысль Джона Хокинса и Флориды и сказал, что общество и экономика в целом нуждаются в людях, способных думать, планировать и действовать творчески, чтобы решать проблемы, и что креативность тех, кто управляет странами, городами и компаниями, определяет будущий успех в разработке технологических, идеологических и социальных решений общественных проблем нашего времени.

Креативность, которую раньше считали дополнительным плюсом, в сегодняшней глобальной экономике обязательна, поскольку она необходима для обеспечения культурного, экономического и социального развития.

МЕНЯЕМ НАШЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О РАБОТЕ

В прошлом году я беседовал с отцом о происходящих вокруг нас переменах. Он предложил придумать новое слово для определения «работы», которое помогло бы изменить то, как люди воспринимают отнимающий силы процесс зарабатывания денег для обустройства своей жизни и жизни своих семей.

**СЛОВО «РАБОТА»
ДОЛЖНО ВЫРАЖАТЬ
РАЗНООБРАЗИЕ,
РАДОСТЬ,
ВОЗМОЖНОСТИ,
ПЕРСОНАЛЬНОЕ
РАЗВИТИЕ
И УДОВЛЕТВОРЕНИЕ.**



*Мотивация, эффективность и продуктивность
стали бы логическим следствием, а не самоцелью.
У вас есть идеи, как заменить слово «работа»?
newwordforwork@cpb-lab.com*

Мне понравилась его идея, хотя ее можно было бы ожидать от специалиста по брендингу. Если что-то не работает — придумаю другое название и назначение!

Однако отец прав. **С середины 1990-х годов произошли радикальные перемены в том, как организована работа, а также в ее значении.** Он был свидетелем того, как рабочие места сменились проектами, большинство которых отдано на аутсорсинг, а персонал работает по кратковременным контрактам. Раньше у нас была работа на всю жизнь, с постоянно растущей зарплатой и отпусками, а теперь мы перешли к более концептуальным методам работы с людьми, посещающими различные места и социальные сети, из-за которых у нас гораздо меньше защищенности и постоянства, но гораздо больше возможностей. Эти изменения, происходящие по мере развития экономики, основанной на знаниях, несут с собой множество возможностей, если счастье в вашей жизни не зависит от профессионального звания, статуса и характеристики с места работы.

Основная мысль отца заключалась в том, что слово «работа» воспринимается негативно. Сегодня люди расстраиваются, когда говорят о своей работе, хотя, казалось бы, они должны гордиться ею, ведь это их призвание. Вместо этого люди описывают работу в мрачных тонах. Они не понимают, что чувствовать: говорят о долгих часах работы, давлении, стрессе, зависимости, недолговечности и незащищенности. Я знаю лишь несколько человек, которые действительно воспринимают свою работу как призвание и говорят о продуктивности, радости, развитии, значении и перспективах. Обсудив это, мы подумали, что новое слово, обозначающее работу, должно выражать «разнообразие, радость, возможности, персональное развитие и удовлетворение». Тогда мотивация, эффективность и продуктивность стали

бы логическим следствием, а не самоцелью. Если у вас есть какие-либо идеи, чем заменить слово «работа», и вы бы хотели ими поделиться, пришлите их на мой имейл newwordfor-work@cpb-lab.com. *Спасибо.*

ОСНОВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Почти в каждой развитой стране будут постоянно расти два показателя: количество тех, кто работает на себя по собственному желанию или по воле обстоятельств, и количество безработных.

Сейчас, в начале 2013 года, в Европе около 25,9 миллиона человек, или 11,7% активной части населения, безработные [13]. Много лет назад Министерство труда США предсказало: студентам, скорее всего, придется сменить от 10 до 14 различных работ к тому времени, как им исполнится 38 лет.

Они не имели в виду одну и ту же работу в разных компаниях; они подразумевали разные профессии, требующие разной подготовки.

Согласно текущему Прогнозу занятости США 2008–2018, сферы услуг создадут еще 14,6 миллиона рабочих мест, причем наиболее интенсивный рост ожидает бизнес-услуги, здравоохранение и социальную помощь [14]. Это составит 96% увеличения общей занятости. (Бизнес-услуги включают менеджмент, научное и техническое консультирование, дизайн компьютерных систем или все сферы, в которых сочетаются предоставление услуг и креативность, например компьютеризация, уход, общественное питание, консультирование, коучинг.)

Ожидается, что прогнозируемый рост количества рабочих мест будет полностью уравновешен уменьшением количества профессий, связанных с производством. Кроме того, мне жаль говорить это, — и, я надеюсь, вы докажете, что я заблуждался, — однажды вас уволят. Причем, если вы работаете в большой компании, это не будет зависеть *только* от производительности вашего труда: на вашу карьеру и, как следствие, личную жизнь будут влиять многие внешние факторы. Однако кое о чем можно говорить с определенностью. У нас появится гораздо больше фрилансеров и предпринимателей, чем раньше, и множество людей начнет работать по контракту, а не на полный день. Незначительное количество людей получит надежную работу, большинство из которых, скорее всего, будет занято на госслужбе.

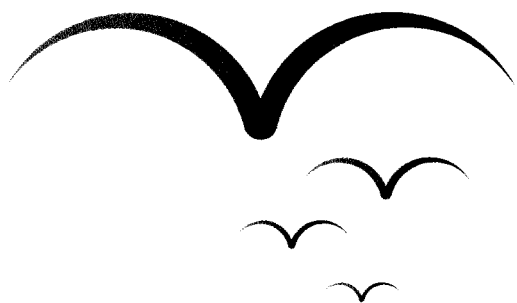
Мне было интересно, что рекомендуют политики, так что я отправился в Брюссель и побеседовал с Яном Фигелем, комиссаром Европейского союза по делам образования, обучения, культуры и спорта с 2004 по 2009 год. Он подчеркнул, что нужно серьезно воспринимать тезис о том, что *обучение должно длиться всю жизнь*, а также принять идею о необходимости перехода к предпринимательскому образу мыслей, который охватывает нравственный аспект и задействует горизонтальные и вертикальные навыки. Под этим он подразумевает совмещение навыков, характерных для какой-то отдельной области (*горизонтальные*) с личными навыками (*вертикальные*), такими как способность думать, вступать в коммуникацию, участвовать в командной работе и т. д. Размышления Фигеля настолько точно соответствовали реальности, что я понял: нам стоило бы с уважением относиться к тому, что говорят в Брюсселе.

Рекомендации Европейского парламента относительно «обучения длиной в жизнь» включают восемь основных видов компетенций [15].

1. Коммуникация на родном языке.
2. Коммуникация на иностранном языке.
3. Математические навыки и базовые знания в научной и технической сферах.
4. Знание цифровых технологий.
5. Умение учиться.
6. Социальные и гражданские навыки.
7. Инициативность и склонность к предпринимательству.
8. Осведомленность в области культуры и способность к культурному переживанию.

Эти виды компетенций взаимосвязаны, и упор в каждой из них делается на критическое мышление, креативность, инициативность, решение проблем, оценку рисков, принятие решений и конструктивное управление эмоциями. Благодаря этим навыкам вы будете лучше *вести переговоры*, обсуждая рабочие контракты и условия работы. Возможно, вместе с окладом или комиссионными вам дадут премию, так что вам может казаться, что вы должны хорошо себя проявить на этой неделе. Но для того чтобы быть востребованным на рынке труда, вам нужно хорошо проявлять себя каждую неделю, хорошо отыграть весь сезон. Правила жестче, но есть один плюс. **Это действительно заставит людей задуматься о том, чего они хотят и что могут делать вместо того, чтобы следовать в карьере по стандартному пути.**

**КРЕАТИВНОЙ
ЭКОНОМИКЕ НУЖНО
КРЕАТИВНОЕ
ЛИДЕРСТВО:
ЛЮДИ С СОДЕРЖАНИЕМ,
СОБСТВЕННЫМ СТИЛЕМ,
УБЕЖДЕНИЯМИ
И ЧУВСТВОМ ТАКТА.**



Нам нужны люди, бросающие вызов статус-кво, создающие собственное будущее и стремящиеся помогать другим.

ОБРАЗ БУДУЩЕГО: ПЕРЕСТРАИВАЕМ РАБОТУ И ЖИЗНЬ

Главный вопрос в нашем мире: **что ты хочешь сделать со своей единственной драгоценной жизнью?** Креативность и инновации больше не воспринимаются как нечто странное. Они служат основой новой экономики, и нам нужно создать новое видение, которое позволит встроить их в работу и жизнь.

Это не вопрос возраста, пола, национальности, континента, на котором живешь, или образования. Это вопрос идей, знаний, таланта, отношения и поведенческих навыков, способных привести к позитивным изменениям. Во время кризиса люди с этими качествами смогут изменить ситуацию.

Самый глубокий кризис со времен Великой депрессии 1929–1939 годов предоставляет нам уникальную возможность перестроить многие сферы жизни для того, чтобы усовершенствовать наше общество и на основе происходящих изменений построить стабильное будущее. Он также позволяет нам пересоздать самих себя, став ответственными гражданами мира.

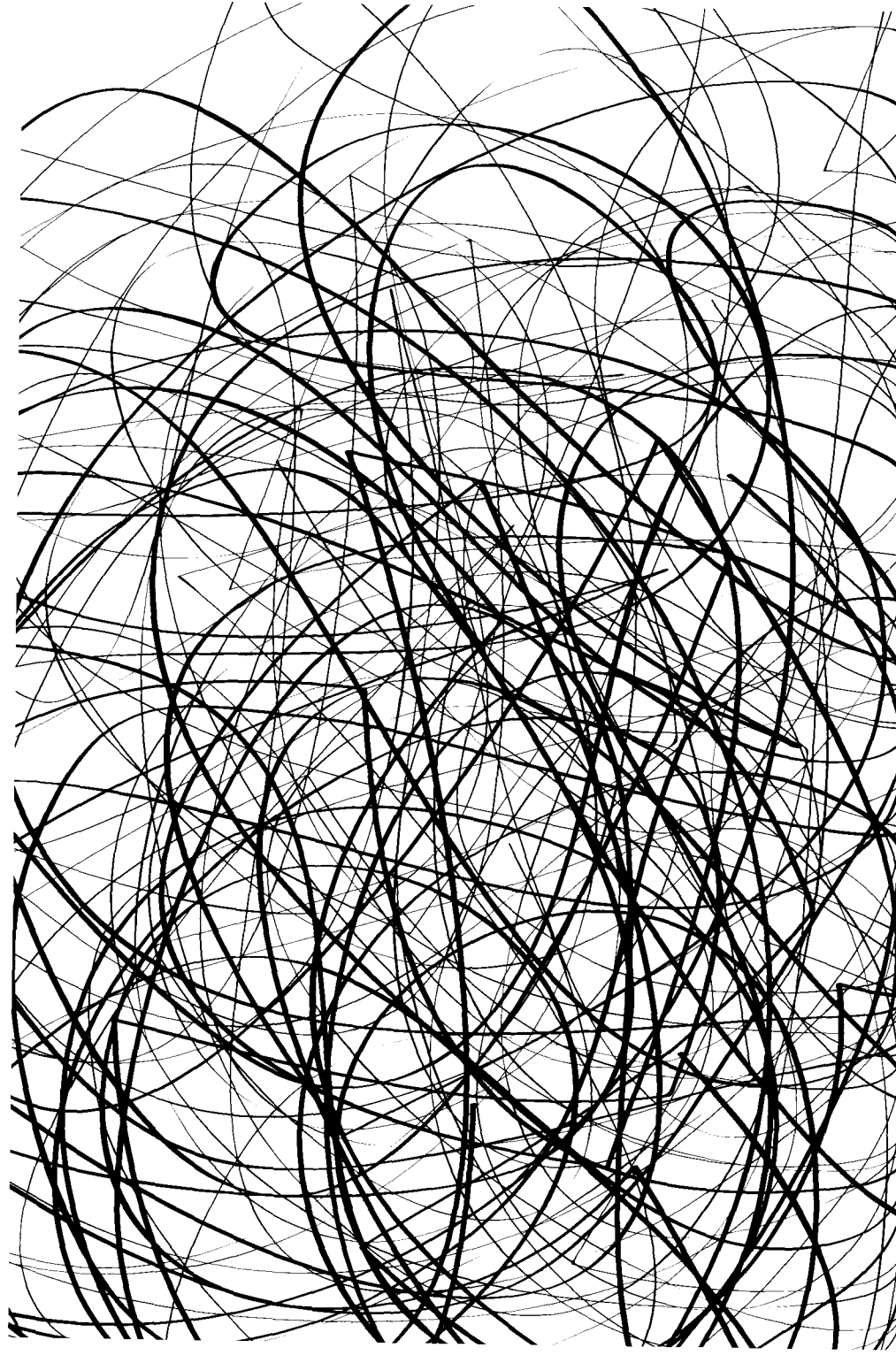
Нам срочно нужны инициаторы перемен, креативные провидцы и лидеры, люди, которые могут предложить новое *содержание*: настоящее и ценное знание и высокий профессионализм хотя бы в одной из значимых областей, которые помогут увеличить эффективность. Нам нужны люди, умеющие обобщать информацию и сочетать креативность с бизнес-стратегией. Нам нужны творчески одаренные лидеры с чувством *стиля*: пониманием эстетики и силы дизайна и с дизайнерским мышлением. **Нам нужны креативные лидеры, обладающие убеждениями: этикой, целостностью, верой и пониманием того, как лучше устроить мир.** Нам нужны люди с *чувством такта*: способно-

стью слушать и говорить с разными людьми, понимать и действовать в новых условиях и умеющие иногда просто сказать спасибо.

Вот тот новый образ мыслей, который нужен всем нам: информированный, активный и ответственный гражданин нашего мирового сообщества.

Человек сам может быть своей фирмой. Персональный бренд, управляющийся самим человеком, который постоянно тренируется и учится, может быть полезен на всех рынках, поскольку его навыки постоянно совершенствуются и обновляются в ответ на продолжающиеся структурные изменения на рынке труда. Больше нет никаких ограничений. Хорошо, если вы обладаете нужными навыками, правильными знаниями и правильным отношением, чтобы использовать этот шанс. Если нет, сценарий будет гораздо более сложным. Людям, которые остаются в традиционном бизнесе и компаниях, включая вашу, придется выполнять гораздо больше обязанностей. Это здорово. Но эти люди также будут осознавать, что у них множество конкурентов, которые только и ждут того, чтобы заменить их за более низкую зарплату. Реальность постоянно подтверждает: перемены, вызванные появлением новых технологий, приводят к тому, что большинство компаний вынуждено усиливать давление на индивида, чтобы получать прибыль. Не поймите меня неправильно. Я не говорю, что это легко решаемые проблемы и есть простой рецепт их лечения. Я говорю лишь, что нам нужно когда-то начинать их решать и что лучше начать сегодня, чем завтра. И если каждый из нас оптимизирует свою жизнь и будет нести за нее ответственность, маленькие, но верные решения множества отдельных людей окажут большое позитивное влияние на наше будущее общество. Это *мышление снизу вверх*.

Подход очень прост, но при этом эффективен. Нам нужны люди, бросающие вызов статус-кво, создающие собственное будущее и стремящиеся помогать другим. Огромным спросом пользуются люди, имеющие достаточно эмоциональных и интеллектуальных сил, чтобы, находясь в состоянии постоянного потока, не терять связи и реагировать на вызовы этого сложно устроенного мира. Нам нужны люди, которые сочетают в себе *содержание и стиль, убеждения и чувство такта.*



03 СОЗДАВАЙТЕ!

Как создавать возможности?

64 — 107

Создавайте! ... 03_Как создавать возможности?

67	Креативное мышление: приманка
73	для расширения круга клиентов
79	Гибридное мышление: логика и волшебство
85	Становление креативного лидерства
93	Развиваем творческое мышление
97	Идеи: от страсти к производству
104	Идеи вырастают из озарений

.....
Задание 2:

Создайте или определите свою лучшую
бизнес-идею

КАК СОЗДАВАТЬ ВОЗМОЖНОСТИ

Помните себя ребенком? Вспомните о ролевых играх, в которые вы играли, обо всех тех вещах, которые вы создали. Достаньте те рисунки и модели! Если вам трудно вспомнить тот опыт и у вас еще нет детей, идите в ближайший детский сад и просто понаблюдайте за тем, как дети играют. Пока смотрите, вспомните старую поговорку: «Если бы дети сдавались после первого же падения, они никогда не научились бы ходить». Вы увидите маленьких людей, которые играют, смеются, наслаждаясь разными ролями, примеряя на себя разные профессии. Но со временем дети будут играть и веселиться все меньше. По мере того как они взрослеют, они все чаще слышат, что такое поведение нелогично, а значит, неправильно.

Один из самых авторитетных специалистов в области творческого мышления Эдвард де Боно выделил три стадии жизни. Возраст от 0 до 5 он назвал «почему», возраст от 6 до 11 — «почему бы нет», а от 11 до 75+ — «потому что». Наша культура бизнеса привязана к логике и рациональному мышлению. Наша система образования очень часто сводится к системе, в которой есть только *один правильный ответ*. Де Боно утверждает, что «со времен Аристотеля, Сократа и Платона, живших две с половиной тысячи лет назад, мы верим, что логика и аргументация могут доказать, верны теории или нет, пытаемся найти истину и разложить все по полочкам» [16]. Похоже, что это правда, поскольку у нас есть множество людей, чаще пользующихся левым полушарием мозга, которые исповедуют веру в аналитическое мышление. Эти люди, в частности политики и менеджеры, вынуждены использовать вычислительную, рациональную и логическую часть мышления, за которую отвечает левое полушарие

мозга. И посмотрите, к чему это нас привело. **Единообразие повсюду.**

Когда я спросил Феррана Адрия, каталонского шеф-повара-новатора ресторана El Bulli в испанском Росасе, как бы он определил креативность, его ответ был простым, но понятным. **«Креативность — это отсутствие копирования».** Эту максиму он усвоил у французского шеф-повара Жака Максимена. Между тем похоже, что копирование в современном мире превращается в стратегию. Это как игра в «камень, ножницы, бумага» с новичками. Они обычно выбирают камень или пытаются повторять за победителем. Их действия предсказуемы. Это использование того, что есть, а не творчество. Не забывайте, что безжалостное копирование — противоположность устойчивого развития. В креативной экономике развитие означает заботу о наших ресурсах и их постоянном пополнении — как в смысле окружающей среды, так и в плане общества и финансов.

КРЕАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ: ПРИМАНКА ДЛЯ РАСШИРЕНИЯ КРУГА КЛИЕНТОВ

Ни одно простое определение креативности не сможет вместить всей ее многогранности. Люди часто говорят о творческой, научной и экономической креативности, но, как мне кажется, каждая из них является частью чего-то большего. Креативность — это культура, философия, особый взгляд на мир и его будущее. Знания важны. Воображение так же важно, как и знания. Но ключ все равно в том, как сочетать знания, воображение, бизнес, интеллект и удовольствие с креативностью. Такой вид креативности —

КРЕАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ — ЭТО ПРИМАНКА ДЛЯ РАСШИРЕНИЯ КРУГА КЛИЕНТОВ!



Какие оно приносит плоды? Способность вычленять реальные проблемы и создавать новые решения, возможности, категории и рынки.

приманка для расширения круга клиентов. Какие она приносит плоды? Способность вычленять реальные проблемы и создавать новые решения, возможности, категории и рынки.

Креативность в искусстве традиционно рассматривается как альтруистическое создание новых идей и способов интерпретации мира без стремления к созданию чего-либо, имеющего материальную ценность. Научная креативность чаще воспринимается как любопытство и экспериментирование в очень узкой области. Если мы говорим о креативности в бизнесе, то обычно подразумеваем процесс создания нового продукта. Вместо этого я бы хотел остановиться на *креативном мышлении* как конструктивном, высокопродуктивном командном мультидисциплинарном мыслительном процессе, который представляет собой соединение бизнес-мышления и креативности, знаний и воображения.

Его можно применять в различных областях для:

- а) определения проблемы;
- б) разработки, проектирования и внедрения материальных и/или нематериальных решений, которые имеют экономическую ценность и жизнеспособны в рамках имеющейся среды, социума и финансовой ситуации.

Почему творческое мышление приносит такие хорошие результаты? Потому что разносторонний мультидисциплинарный подход позволяет нам с самого начала увидеть все с разных точек зрения. В этом случае у нас появляется больше шансов на то, чтобы выработать новое, соответствующее ситуации решение. Творческое мышление рождает решения. Творческое мышление превращается в продуктивность. Как бы то ни было, первый шаг этого процесса — определить и понять, в чем проблема. Мария

**КАЧЕСТВО НАШЕГО
ТВОРЧЕСКОГО
МЫШЛЕНИЯ
ОКАЖЕТ
ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ
ВОЗДЕЙСТВИЕ
НА КАЧЕСТВО НАШЕЙ
ЖИЗНИ!**

$$1 + 1 = 3$$

Использование обеих полушарий нашего мозга, его логики и волшебства теперь необходимо для того, чтобы изменить нашу работу и жизнь.

Грация Мазоччи, основатель и бывший главный исполнительный директор Domus Academy в Милане, описала это так: «Перед тем, как ты возьмешь в руки карандаш, очень-очень важно подумать и спросить себя, каковы на самом деле нужды общества, для которого мы работаем».

Часто мы предлагаем решения, не соответствующие проблеме, которая при этом определена верно. Или, что даже хуже, мы не понимаем, что у нас есть проблема. Как сказал британский философ Бертран Рассел: «Величайший вызов для любого мыслителя — это поставить проблему таким образом, чтобы ее можно было решить». Именно поэтому так важно применять творческое мышление при решении проблем. Сегодня это так же справедливо для компаний, как и для людей, причем для людей это даже важнее, чем прежде. Сегодня нам надо осознавать возможные последствия наших решений, того, как они влияют на окружающую среду, экономику и общество... и социум как целое.

Я снова процитирую Марию Грацию Мазоччи: «Жизнеспособный дизайн — это тот настоящий, интеллектуальный и чистый дизайн, который нужен нам всем». Поэтому нам необходимо креативное лидерство, которое поможет понять, *куда идти, как туда добраться* и *с кем*. Оно также создает платформу для творческого мышления: создания идей, мотивации, вдохновения и, что самое важное, обеспечения причастности. Это ротивоположность нашего традиционного подхода, использующего аналитическое мышление, которое занято вынесением суждений и поиском ошибок. Этот сдвиг повлияет на вашу работу и жизнь, оказывая благотворное воздействие на то, как вы работаете, играете, учитесь, общаетесь, и на то, чем вы отличаетесь от других.

ГЛАВНОЕ — СОВМЕСТИТЬ БИЗНЕС И КРЕАТИВНОСТЬ.

3

Знания и воображение, интеллект и удовольствие.

Такое творческое мышление начинается с вашей креативности. Только пожалуйста, не говорите мне, что вы не творческий человек. Конечно, вы правы: всегда будут люди, у которых креативное мышление развито лучше, но это не значит, что все остальные не могут предложить новые решения. **Креативность — это навык, точно такой же, как мышление.** Как можно натренировать память, так же можно натренировать и креативность. Множество нетворческих людей создают прекрасные идеи, пользуясь различными техниками. Здесь нужно совершить прыжок от спонтанного генерирования различных идей к структурированному процессу создания идей — мышлению. Как писал Эдвард де Боно, «творчеству может научиться любой, нужно использовать систематические техники *латерального мышления*». Латеральное мышление построено на рассуждении, которое не очевидно с первого взгляда и не является продуктом традиционного последовательного логического рассуждения. Де Боно также утверждает, что единственный фактор, который поможет определить креативность любого человека, — его восприятие самого себя как «творческого субъекта». Это справедливо и для мышления. Уверенность подпитывает способность человека быть креативным и мыслить креативно.

ГИБРИДНОЕ МЫШЛЕНИЕ: ЛОГИКА И ВОЛШЕБСТВО

Все начинается с головы. Открытия нейробиологов изменили наши представления о мозге. Десятилетия назад люди думали, что к семи годам мозг полностью формируется и после этого

возраста может только немного увеличиться. Сегодня нам известно, что наш мозг может создавать от 500 до 1000 новых нейронов в день: не так много, если вспомнить, что человеческий мозг состоит из 50–200 миллиардов нейронов [17]. Это означает, что ваш мозг может расти, если вы его подпитываете, и адаптироваться к изменениям, если вы этого хотите. Персональный рост действительно возможен. Другими словами, научить старого пса новым трюкам можно!

Кроме того, мы знаем, что правая часть нашего мозга отвечает за межличностное общение [18]. Левая половина нашего мозга понимает, что было сказано, правая — как это было сказано. Левая половина отвечает за язык — ту основную способность, которая отличает нас от животных. Однако именно правая часть воспринимает тональность сказанного. Навыки делают людей более искусными в общении. Люди, которые используют правую половину мозга, склонны к эмпатии, они могут читать между строк, обобщать вместо того, чтобы только анализировать. Они из тех, кто понимает взаимоотношения между людьми или просто видят картину более полно. В более сложно устроенном мире, где мы сталкиваемся с различными культурами и мировоззрениями и где для того, чтобы понимать ситуацию и принимать решения, нам нужно вступать во взаимодействие и уметь давать более тонкую интерпретацию, чем раньше, правая сторона мозга бесценна. **Для того чтобы реорганизовать нашу работу и жизнь, нам нужно использовать оба полушария мозга — его логику и магию.**

Поэтому необходимо, чтобы люди понимали смысл использования левой (логической) и правой (эмоциональной) частей мозга. Благодаря левой части мозга наши ожидания и стандарты выросли до невероятных размеров. Сегодня мы должны прак-

тиковать творческое мышление, которое построено на новых подходах, новых идеях, которые помогут нам предлагать новые решения — баланс между лево- и правосторонним мышлением. Вы можете представить инь без ян, Холмса без Ватсона, Джеймса Бонда без Кью? Этот баланс позволяет уменьшить боязнь поражения и вдохновляет на действие. Он гораздо полезнее для общества и помогает получить максимально большой результат. Это более практический подход к решению проблем или задач и способ улучшить будущие результаты бизнеса.

Забавно, что все мы используем обе половины мозга, но иногда не осознаем этого. Если вам нужно что-то очень важное от вашего мужа, жены, друга, коллеги или ваших родителей, вы долго подбираете правильные слова, думаете над тоном и тем, когда лучше задать вопрос, чтобы свести к минимуму вероятность отказа. Дети очень искусны в этом. Они точно знают, как и когда говорить с мамой или папой, чтобы получить желаемое. Опять же, сходите на ближайшую игровую площадку и наблюдайте. У всех нас есть способности для развития этого навыка.

Все те, кто верит только в логику, должны пересмотреть свои убеждения. Большую часть времени мы действуем, руководствуясь не логикой. Как часто вам удавалось убедить кого-либо, используя только логические аргументы? Как часто вы присутствовали на встрече, где решение было очевидно и казалось вам логичным, но участники его не приняли? Почему? Потому что оно не вдохновляло, люди не чувствовали этого, возможно, они не прониклись вашими идеями и поэтому отказались. Уинстон Черчилль однажды сказал: «Прежде чем ты сможешь вдохновить кого-либо своей эмоцией, ты сначала должен сам проникнуться ею. Прежде чем ты заставишь слезы катиться у них из глаз, должны потечь твои собственные слезы. Для того чтобы убедить их,

САМЫЕ ПРЕКРАСНЫЕ ВЕЩИ В ЖИЗНИ НЕЛОГИЧНЫ!



Как часто вам удавалось убедить кого-либо, используя только логические аргументы?

ты должен верить сам». Некоторые молодые люди влюбляются по три раза за день, что нелогично, очень эмоционально и прекрасно. И это нормально, именно по этой причине нам встречаются замечательные вещи. Самые прекрасные вещи в жизни нелогичны. Великий итальянский кинорежиссер Федерико Феллини сказал однажды, что только мечтатели — настоящие реалисты.

Поэтому я часто говорю ученикам, что нам, мужчинам, лучше оставить галстуки и костюмы дома. Они мне кажутся наглядной метафорой разделения головы и сердца — разделения, которое позволяет строить бизнес на логичных основаниях, головой, не поддаваясь влиянию эмоций [19]. Теперь, как бы там ни было, мы знаем, что нам нужно и то и другое. Когда действует творческое мышление, эмоции и воображение отлично работают вместе. Я говорил об этом с дизайнером Токуджином Йошиока в Токио. Он считает, что хороший дизайн — это не создание форм и вещей, а «создание человеческих эмоций и чувств». Нам нужно решить так много проблем, но есть и положительная сторона. Что действительно важно — это идеи. **Мы живем в идеальное время, чтобы воплотить в жизнь прекрасные идеи, новые решения и новые концепты.**

Только одна вещь сдерживает нашу креативность: мы боимся поражения, боимся быть отвергнутыми. Как бы то ни было, нам нужно понять, что поражение и отторжение — часть культуры творчества. Говарду Шульцу, основателю Starbucks, пришлось провести более 250 презентаций, чтобы привлечь финансирование на первом этапе создания своей сети кофеен. Инновации нужны поражения. Все, кто многого добился, пережили провалы и отказы. Интересно, что сейчас никого это не волнует. Нельзя ожидать, что что-то новое будет совершенным. Нужно понимать,

**НАС ОСТАНАВЛИВАЕТ
ТОЛЬКО ОДНО:
МЫ БОИМСЯ
ПОРАЖЕНИЯ
И БОИМСЯ БЫТЬ
ОТВЕРГНУТЫМИ.**

≠ 3

Как бы то ни было, нам нужно понять, что поражение и отторжение — это часть культуры творчества.

что без этих дураков, которые пробуют сделать невозможное, на дворе до сих пор стояли бы Средние века.

Так что уважайте тех, кто рискует. Бросайте вызов идеям, бросайте вызов самим себе, найдите свой ориентир.

СТАНОВЛЕНИЕ КРЕАТИВНОГО ЛИДЕРСТВА

Спортивные компании, такие как Adidas, Nike или North Face, принимают этот поиск творческого совершенства. Их девизы — «нет ничего невозможного», «просто сделай это», «никогда не переставай исследовать».

«Думай иначе» — этот слоган создало для Apple рекламное агентство TBWA/Chiat Day в 1997 году. Apple, как всегда, опережала свое время. В рекламном ролике 1997 года показали таких людей, как Альберт Эйнштейн, Мартин Лютер Кинг, Джон Леннон, Мухаммед Али, Мария Каллас, Марта Грэм, Джим Хенсон (с лягушонком Кермитом), Фрэнк Ллойд Райт и т. д. — людей, которые мыслили иначе, которые верили в возможность иного будущего, в торжество идей и способностей. Сегодня к таким людям можно причислить Кофи Аннана, Стива Джобса, Билла Дрейтона, Константина Грчика, Боно, Феррана Адрия, Токуджина Йошиоку, Заху Хадид, Марка Гобэ, Миуччу Прада, Мухаммада Юнуса, Дэвида Лашапеля, Нельсона Манделу, Квентина Тарантино, Рема Колхаса, сэра Кена Робинсона и т. д.

Сегодня, во времена нестабильности и незащищенности, когда так не хватает желаний рисковать и дерзать, кампания «Думай иначе» более актуальна, чем когда-либо. Изначально слоган был

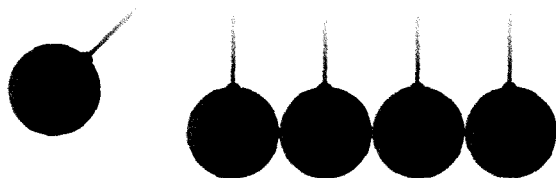
посвящен «безумцам, бунтарям и неудачникам», тем, кто «видит все иначе», о которых говорили, что они — те, кто «не в восторге от правил и не уважают статус-кво». Те, с кем люди могут быть не согласны, но также и те, кого нельзя игнорировать, потому что они «все меняют» и «двигают человечество вперед», «потому что есть такие люди, которые достаточно безумны, чтобы считать, что могут изменить мир, и есть те, кто его меняет».

Эти мысли — часть рекламного ролика. Очень рекомендую вам посмотреть его на YouTube [20]. **Мы остро нуждаемся в людях с таким мировоззрением и в людях, которые уверенно пользуются креативностью и воображением, чтобы изменить жизнь к лучшему — не только для себя, но и для общества.**

Такой тип мышления нужно культивировать. В сегодняшнем мире для того, чтобы успешно строить карьеру, пока не решишь уволиться, недостаточно в течение 25 лет получать образование, наштапывая себя фактами, цифрами и методами. Мои ощущения на этот счет подтвердились, когда я говорил с Аmandой Спринг, партнером компании по подбору персонала творческих профессий Rakter, о своем опыте работы в качестве высококвалифицированного графического дизайнера с дипломом МВА. Это две разные дисциплины, и десять или пятнадцать лет назад никто не думал, что они будут взаимосвязаны. Она сказала, что сегодня «люди с образованием в стандартных областях вынуждены бороться. Это люди с особенным прошлым, люди, которых когда-то не поняли и недооценили, их ищут на гибридные роли». Генерального директора, например, могут нанять именно потому, что он изучал архитектуру или моду.

До сих пор в нашей образовательной системе очень многое зависит от способности логично обосновывать что-либо от причины до результата. Но результаты появляются под воздействием

НАМ НУЖНО ОСВОИТЬ НОВОЕ, ГИБРИДНОЕ МИРОВОЗЗРЕНИЕ КРЕАТИВНОГО ЛИДЕРСТВА.



*Вместо авторитета здесь должно быть умение
вдохновлять, вместо иерархии — сотрудничество,
вместо делегирования — участие.*

нескольких причин. Сегодня мир устроен гораздо более сложно, чем раньше. Многие люди спешно описывают прошлое и управляют настоящим, но те, кто мыслит креативно, кого часто называют бунтарями и неудачниками, отлично рассказывают, как будет выглядеть мир, просто задавая вопрос: *а что если?* Этот подход в мышлении ставит под сомнение саму идею образования, в особенности обучение руководящих сотрудников. Это подразумевает, что выпускники МВА (магистры делового администрирования) теперь не только «люди с высоким потенциалом». Если рассмотреть эволюцию основных навыков, которые требовались для того, чтобы руководить компанией по производству потребительских товаров, то мы увидим следующее: сначала были инженеры, которые изобрели или хотя бы действительно поняли, как устроен продукт компании; далее, когда процесс заключения контрактов усложнился, появились адвокаты; теперь есть еще дипломированные мастера бизнес-администрирования и магистры финансового менеджмента, которые разбираются в балансовых отчетах, декларациях о доходах, прибылях и убытках, поскольку современным компаниям нужно постоянно обосновывать свою финансовую деятельность. Это очень важно, но это означает управление статус-кво. Поскольку будущий успех зависит от умения находить решения и создавать возможности, нам всем нужно освоить новое, гибридное мировоззрение креативного лидерства. В чем его разница с тем, как учат думать на курсах МВА? Вместо авторитета здесь должно быть *умение вдохновлять*, вместо иерархии — *сотрудничество*, вместо делегирования — *участие*. Одержимость тем, чтобы избегать ошибок, превращается в одержимость инновациями и тем, как учиться на ошибках.

Я не говорю сейчас о том, как строить бизнес или финансировать творческих людей, или о том, как превратить креативно

мыслящих людей в предпринимателей. Я говорю о том, как научить здравомыслящих представителей бизнеса понимать и уважать креативное мышление. Позволить им узнать и принять новые способы мышления, новые способы коммуникации, новые способы видения мира и одновременно с этим открыть для себя новые идеи, новые рынки, новые возможности. Разве это не здорово? К тому же креативность использует идеи — наши мысли — как основное сырье, у которого нет побочных эффектов.

Важно также подчеркнуть, что те, кто связан с дизайном, и другие творчески мыслящие люди должны гораздо лучше разбираться в методах и инструментах бизнеса, чтобы анализировать и понимать работу производств, рынков и компаний, говорить на языке бизнеса, принять его задачи и характерное для него давление квартальных результатов.

Именно из-за недостатка знаний о бизнесе многие отличные идеи и решения терпят неудачу. Я обсудил этот вопрос с промышленным дизайнером Константином Грчиком в Мюнхене. Его мнение произвело на меня сильное впечатление. «Между креативной стороной и бизнес-стороной работы нет никакого противоречия. Они связаны, и я думаю, что мне нужно знать, как устроен бизнес, для того чтобы быть творческим в правильном направлении. Мне нужно понимать все механизмы рынка, производства, подсчетов, издержек, рисков и вложений». Бизнес-школы и школы дизайна сейчас начали сотрудничать, чтобы создать лидера нового профиля [21].

Если мы поможем креативщикам и представителям бизнеса научиться уважать друг друга, извлекать пользу из того, как мыслит другой, вырастет поколение креативных предпринимателей, которые смогут воплощать свое видение посредством вдохновляющего и мотивирующего мышления, сотрудничества

и коммуникации для того, чтобы создать новые жизнеспособные бизнес-модели. Для компании это означает успех, для человека — свободу, рост и просто самореализацию.

Хорошим примером служит *социальное предпринимательство* [22]. Почему множество социальных инициатив не приносят прибыли и, следовательно, сильно зависят от пожертвований и поддержки? Разве не интереснее было бы иметь какое-либо социальное предприятие, которое приносило бы большие деньги? Разве это не хорошая концепция? Создание материальных ценностей и в то же время работа на благо общества? Измени мир, заработай немного денег, еще что-то измени и т. д.

Например, Product Red группы U2 и Боно — это простая бизнес-идея, позволяющая преобразовать коллективную силу потребителей для того, чтобы помочь остальным, особенно зараженным ВИЧ людям в Африке, где умирает 60% носителей СПИДа. Как это работает? Вы как потребитель можете купить один из этих продуктов — от iPod компании Apple до кед Converse, от ботинок с красными шнурками фирмы Nike до солнечных очков Agmaпi без наценки. Компания, производящая продукт, отдает до 50% выручки на то, чтобы купить и доставить лекарства болеющим СПИДом в Африке. Каково влияние программы? Зайдите на их сайт, и вы увидите результаты. Думаю, что это ценная для сегодняшних брендов идея: повышать осознанность и давать покупателям возможность оказать посильную помощь в решении серьезных проблем. Эта концепция базируется на идее Билла Дрейтона, основателя Ashoka — глобальной организации, которая ищет проекты ведущих социальных предпринимателей и инвестирует в них. «Мир другой, потому что ты другой». И это начинается с того, что ты думаешь по-другому!

РАЗВИВАЕМ ТВОРЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Нельзя насильно навязать креативность, но ее можно подпитать. Похоже, что даже политики поняли ее экономическое значение.

Когда в 2009 году Ян Фигель, комиссар ЕС по делам образования и культуры, объявил год креативности и инноваций в Европе, он обозначил его цели так: «Осведомить о важности креативности и инноваций для личного, общественного и экономического развития; распространить успешную практику; стимулировать образование и изучение и инициировать обсуждение стратегии по вопросам, связанным с креативностью» [23]. Основное послание, адресованное молодым людям, преподавателям, фирмам и политикам, так же как и остальной аудитории, звучало так: «Креативность и инновации вносят вклад в экономическое процветание, а также социальное и личное преуспевание каждого». Думаю, это тоже можно считать признаком перемен и важной инициативой, и я надеюсь, что это не кампания-однодневка.

Все сказанное касается не только развитых стран. По данным ООН, креативная экономика предоставляет компаниям развивающихся стран возможности, позволяющие сделать рывок и занять место в новых областях мировой экономики, характеризующихся высокими темпами роста. Они, без сомнения, воспользуются этим шансом. И не стоит думать, что рост китайских или индийских конкурентов означает, что мировой рынок наводнят дешевые и низкосортные подделки. Ведущие компании этих стран сейчас конкурируют в инновационных сферах телекоммуникации, биотехнологии и «зеленой» энергетики. Разве не должны были инновации стать той сферой, в которой конкурентное преимущество было бы у европейских и американских

компаний? Как бы то ни было, это призыв к пробуждению для всех, кто культивирует креативное мышление и разрабатывает новые стратегии в сфере инноваций.

Если кто-то хочет развивать креативность, ему стоит также подумать о тех шагах, которые необходимо для этого предпринять.

1. КРЕАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ ОЧЕНЬ СОЦИАЛЬНО

Как в области искусства, так и в сфере бизнеса человек может придумать замечательную идею сам. Однако креативность, особенно в бизнесе, всегда требует взаимодействия с другими людьми. Реализация идеи в большинстве случаев потребует сотрудничества, и не просто с кем-нибудь. Вам нужны люди, которые думают так же, как вы: обладают тем же умом, воображением и в особенности мотивацией. Но для того чтобы разговор был плодотворным, а идея успешно реализовалась, они должны играть другие роли и иметь другую подготовку. Идеи существуют для того, чтобы их обсуждали и оспаривали, особенно в небольших группах. Не имеет смысла сидеть дома в одиночестве и ходить по кругу. Вам нужны люди, с которыми вы могли бы обсудить ваши идеи, люди, которые покажут вам все в другом ракурсе, которые хотят сотрудничать и объединять усилия и способности.

2. ДЛЯ КРЕАТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ НУЖНО ПРАВИЛЬНОЕ ПРОСТРАНСТВО

Правильное окружение способствует креативности. Оно должно подпитывать вашу душу. Только вы можете решить, где это место. Подумайте, например, о вашем домашнем офисе, месте,

РАЗНООБРАЗИЕ — ОСНОВА КРЕАТИВНОСТИ.



Нужно видеть скрытые в разнообразии возможности. Мультикультурализм — это ответ, а не проблема.

где вам комфортно наедине с вашими книгами, вашим любимым креслом, вашей музыкой и где достаточно места для ваших заметок с идеями. Хорошие компании создают для сотрудников креативное пространство, в котором комфортно находиться. Иногда люди путешествуют или переезжают в креативные города, например в Лондон, Шанхай, Амстердам, Буэнос-Айрес, и таким образом они ищут то, что Ричард Флорида в своей книге *Cities and the Creative Class* назвал местом, где ты находишь «хороший воздух, связи, мощности для исследования, инвестиции венчурного капитала и целое созвездие различных производителей», которые возвращают креативный класс и его представителей.

3. ДЛЯ КРЕАТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ НУЖНО ВРЕМЯ

Многие люди разделяют убеждение Кельвина (героя мультика «Кельвин и Хоббс»): «Ты не можешь просто включить креативность. Нужно быть в правильном настроении. Что это за настроение? Паника последней минуты!» Некоторые виды давления и паника последней минуты иногда могут помочь, но поиск решений «требует времени». Креативность не работает с девяти до пяти. Идеи приходят и уходят, и тебе нужно время, чтобы посидеть и подумать. Время наедине. Время, чтобы поиграть. Время, чтобы поэкспериментировать. Время, чтобы почитать. Время, чтобы подумать. Время, чтобы поговорить с другими. Идея — это нечто живое, ей нужно вырасти, и это подразумевает, что вы потратите на это время. Google, например, подстегивает креативность: сотрудники компании тратят до 20% рабочего времени на проекты по собственному выбору.

4. ДЛЯ КРЕАТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ НУЖНО РАЗНООБРАЗИЕ

Многие компании до сих пор сохраняют странную привычку выбирать для работы кандидатов с одинаковыми резюме, то же самое происходит в бизнес-школах и школах дизайна. Чего вы ожидаете от группы одинаковых людей? Одинаковых ответов. Поэтому разнообразие — основа креативности. **Нужно видеть скрытые в разнообразии возможности.** Мультикультурализм — это ответ, а не проблема. Мой опыт говорит, что команды, участники которых принадлежат к разным культурам, при условии правильного управления обладают наибольшим потенциалом создания и внедрения инноваций, при этом в таких группах гораздо выше обучаемость и, кстати, больше веселья.

5. КРЕАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ ТРЕБУЕТ РАЗНОПЛАНОВЫХ РЕСУРСОВ

Наблюдение, исследование и визуализация — важные навыки. Собирайте статьи, объявления, картинки, предметы, фильмы, музыку, частички и кусочки повседневной жизни. Читайте разные газеты и журналы по дизайну. Они могут быть изданы в Нью-Йорке, Барселоне, Буэнос-Айресе или Токио. Знаете ли вы *The Senken* — самое читаемое ежедневное японское издание, посвященное моде? Посетите музей истории или дизайна, что вам больше нравится. Станьте детективом в области дизайна — заходите в магазины по всему миру. Это будет тот материал, который позволит вам создать *доску настроения*. «Доска настроения» — это наглядная иллюстрация, инструмент, позволяющий изобразить атмосферу или ощущение, которое вызывает идея. Это помогает вдохновить вас и вашу команду и задать импульс.

6. КРЕАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ ВКЛЮЧАЕТ ТРИ ЭТАПА

Это основной процесс и базовая цепочка создания ценности для новых идей. Сначала в вашем сознании, потом — на бумаге или на цифровых носителях, и наконец — в реальности. Вам нужно уметь создавать прототип, представлять его себе и оценивать. Как вы оцениваете? Положите на стол перед собой три разных продукта. Как они воздействуют на пять ваших основных чувств? Положительно или отрицательно? Спросите себя почему. Определите критерии, помните о цели и всегда думайте о потребителе. Оценивайте.

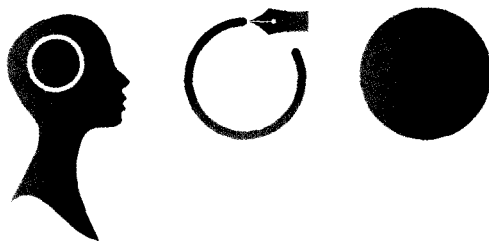
7. КРЕАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ ОЗНАЧАЕТ МНОЖЕСТВО ИДЕЙ

Идея — это не одиночное явление. Важно иметь много идей. Сначала количество, потом качество, пытаемся отфильтровать ненужное, чтобы найти правильную идею. Запишите идеи на стикерах и приклейте на стены. Если идея задерживается у вас в мыслях дольше, чем на несколько недель, значит, в ней что-то есть. Следуйте своим инстинктам.

8. КРЕАТИВНОМУ МЫШЛЕНИЮ НУЖНЫ СТИМУЛЫ

Стимулы могут принадлежать к разным областям: это могут быть другие формы искусства, беседы, исследования, чтение, опыт. Помните, что разочарование тоже может вдохновлять. Как часто вы расстраивались из-за товаров или услуг? Почему бы не усовершенствовать их вместо того, чтобы винить производителя? Придайте своему раздражению правильное направление. Попробуйте усовершенствовать продукт, который вам не нравится, сделайте набросок и отправьте его производителю.

КРЕАТИВНОСТЬ ПРОЯВЛЯЕТСЯ ТРИЖДЫ.



Сначала в голове, потом на бумаге или на цифровом носителе, и наконец — в реальности.

9. КРЕАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ НУЖНО ЗАЩИЩАТЬ

Самые творческие люди работают как креативные предприниматели [24], они сами себе начальники по большей части потому, что любят свободу. Как человеку, который живет за счет создания творческих идей, имеющих экономическую ценность, вам следует разбираться в правовых вопросах. Можно узнать больше об интеллектуальной собственности [25] на сайте Европейского союза handsoffmydesign.com. Есть также справочники по интеллектуальной собственности, в которых описаны наиболее общие ее виды, указаны ваши права и обозначено, где и как вы можете их защитить.

10. АНАЛИЗИРУЙТЕ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ КРЕАТИВНЫХ ПРОДУКТОВ

Один из ключевых методов анализа модели креативного бизнеса — это анализ цепочки создания ценности [26]. Он помогает понять последовательность добавления стоимости вашей идее, продукту или услуге. От (а) создания первоначальной идеи к (б) производству и воспроизводству, затем к (в) маркетингу и сбыту, до той стадии, на которой клиент (г) потребляет ваш продукт. Это поможет вам понять, что нужно делать вам или остальным. Например, съемки фильма — процесс с самой сложной цепочкой создания стоимости, которая только может быть. Он сложен из-за сроков, стоимости и организации взаимодействия множества людей на всех четырех ступенях создания ценностной цепочки. Эта цепочка начинается со сценариста, потом идет выпускающая компания, далее — режиссер, маркетинг и выпуск фильма в прокат в кинотеатрах, на телевидении, на DVD и т. д. Гораздо проще, когда вы как

графический дизайнер разрабатываете корпоративный стиль для стартапа и работаете напрямую с владельцем или продаете свои фотографии через собственный сайт клиентам без каких-либо посредников.

ИДЕИ: ОТ СТРАСТИ К ПРОИЗВОДСТВУ

Исходя из моего опыта, накопленного за последние двадцать лет, можно сказать, что 49% отличных идей не были осуществлены исключительно из-за лени их создателей (одаренных в плане мышления, но слабых в реализации), а остальные 50% — из-за сопротивления других людей (бойкот идей). «Выживает» не более одного процента всех отличных идей.

Главный секрет заключается в том, что креативное мышление должно мотивировать, стимулировать людей к тому, чтобы поддерживать его и понимать вашу идею. Сначала вам нужно мотивировать себя, а потом других. Вы должны не просто удовлетворять интеллектуальные запросы других, а вдохновлять их. За последние двадцать лет у меня было одно профессиональное озарение относительно работы с идеями и людьми: если всем нравится ваша идея, можно начинать нервничать, поскольку что-то непременно пойдет не так (или уже идет совсем не так, как нужно). С другой стороны, если вы встречаете сильное сопротивление, значит, в вашей идее что-то есть. Конфликты в процессе обсуждения и очень эмоциональная реакция на вашу идею — это хорошие знаки, они свидетельствуют о том, что вы на верном пути. Однако будьте осторожны: в каждой команде всегда есть кто-то, кто захочет убить вашу идею.

Что же тогда можно считать хорошей идеей для бизнеса? Это ни больше ни меньше остроумное решение относительно чего-то, в чем нуждаются люди. Хорошая идея для бизнеса — простая идея. В конце концов, только один фактор решает, успешна бизнес-идея или нет, и это рынок. В момент продажи люди будут решать, стоит ли ваша идея того, чтобы ее купить или нет, — является ли ваша идея простым и доступным решением какой-то конкретной проблемы или нет.

Вот как в общих чертах работает цикл создания и воплощения идеи. Однажды вы видите какие-то потребности. У вас возникает ценная идея. Иногда это происходит потому, что вас разочаровывает по-настоящему плохой продукт или низкое качество услуги, или потому, что вы не можете найти решение какой-то конкретной проблемы. И тогда вы думаете, что на рынке есть брешь. Должно быть, кому-то в голову уже приходила такая же идея? На этом этапе вы можете остановиться, а можете пойти дальше. Потому что теперь у вас есть идея. Если вы хотите перейти на следующую стадию, вы можете записать ее, создать дизайн продукта или услуги, придумать, кто может вам помочь, и подсчитать затраты. Потом вы производите небольшое количество вашего продукта или предлагаете свою услугу и проверяете их на рынке.

Идеям нужны дизайн и эстетическая визуализация. Довольно любопытно, что большинство людей с трудом различают креативность, инновацию и дизайн. Они используют эти слова в любом контексте, но обычно неверно. Креатив — это мыслительный процесс создания идей. Инновация — это способ применения идеи. Дизайн — это форма или стиль, в которую вы облакаете идею. Раньше дизайн высоко ценили, поскольку большинство людей рассматривали его как часть своей жизни,

**КРЕАТИВ —
МЫСЛИТЕЛЬНЫЙ
ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ
ИДЕИ.**

**ИННОВАЦИИ —
ТО, КАК ТЫ
РЕАЛИЗУЕШЬ ИДЕИ.**

**ДИЗАЙН —
ЭТО ФОРМА ИЛИ
СТИЛЬ, КОТОРЫЙ ТЫ
ПРИДАЕШЬ ИДЕЕ.**

но это мнение нельзя назвать единственно верным. Сегодня дизайн воспринимается как нечто, делающее нашу жизнь лучше. Люди знают и понимают дизайнеров и новые виды дизайна, и говорят, что через дизайн они могут выразить стиль своей жизни, будь то в квартире, на работе, в одежде или в выборе места для путешествия. Инновации, имеющие хороший дизайн, с точки зрения экономики играют для многих компаний решающую роль и могут обеспечить значительное преимущество перед конкурентами. Работа в сфере дизайна полезна для личного развития и эмоционально привлекательна. **Дизайн может сделать жизнь людей, их работу и мышление лучше.** Однако это не говорит о превосходстве стиля над сущностью; так дело обстояло раньше. Сегодня важны и сущность, и стиль. Это сочетание жизненно необходимо, и поэтому для будущего оно играет ключевую роль.

Что убивает хорошие бизнес-идеи? Ранее я упоминал, что креативность — явление социальное. Взаимодействие с другими людьми — центральный момент для инноваций. Однако взаимодействие и командная работа могут стать и препятствием. У большинства из нас есть хорошие идеи для будущего, *но* руководство креативным процессом, его реализация и внедрение — это большая проблема. Сотрудничество, каждодневная работа, распределение того, кто, что, когда и как делает, понимание роли каждого члена коллектива, обеспечение постоянной и быстрой коммуникации, принятие решений, которые группа вынесла вопреки твоему мнению, взаимная поддержка несмотря ни на что, и все это — с осознанием привязанности и ответственности — действительно сложные задачи.

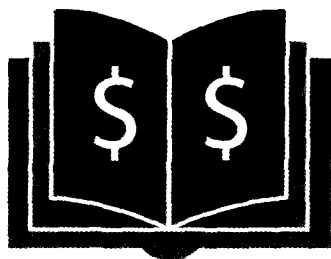
ИДЕИ ВЫРАСТАЮТ ИЗ ОЗАРЕНИЙ

Есть два подхода к разработке идей. Самый простой — предложить идею, а потом попытаться найти для нее рынок. В этом случае вам нужно создать спрос. Но помните: создание спроса всегда сложно и затратно.

Удовлетворение существующего спроса — гораздо более простой и практически выполнимый процесс. Отправной точкой для достижения этого служит всестороннее понимание рынков, тенденций и трендов, целей и их особых требований. Предложить креативную идею для удовлетворения существующего спроса — нечто из области эмпатии, понимания людей и осознания их проблем. Чтобы это сделать, вам нужно быть крайне дисциплинированным, способным структурировать и анализировать информацию. Вам также потребуется провести исследование и очень тщательно искать информацию. **Наш мир полон проблем, требующих срочного решения.** Назовем лишь некоторые из них, начиная со СПИДа, рака, климатических изменений, диабета, наркотиков, ураганов, торговли людьми, нефтяных разливов и ожирения и заканчивая проблемами нищеты и терроризма [27].

Вам нужно уметь видеть тенденции. Помните, в первой главе я попросил вас проанализировать три тенденции, которые соотносятся с вашей реальностью? Подумайте о них. Приведу еще несколько примеров: микропродукты (продукты становятся меньше), компактные автомобили (городской транспорт), здравоохранение (старение общества), все с приставкой «эко-», обучение на протяжении всей жизни и т. д. Или рассмотрим создание новых услуг: дисциплина под названием «дизайн услуг» [28]. Помните, что сейчас существует мировой тренд услуг, которые

**ИССЛЕДОВАНИЕ —
ЭТО ПРЕВРАЩЕНИЕ
ДЕНЕГ В ЗНАНИЯ.**



Инновация — это превращение знаний в деньги.

способны вдохнуть новую жизнь в старые продукты и категории. Вам не кажется, что следует создавать новые сервисы в аэропортах, например, или в больницах и государственных учреждениях?

Сколько часов вы провели в ожидании чего-то? Верно ли, что каждый раз, когда вы идете к врачу, то ждете минимум полчаса? И из этого рождается другой вопрос: что можно сделать, чтобы избежать ожидания? Сначала в поиске озарений вы исследуете специфический целевой рынок, вероятнее всего, который вам наиболее близок, потом вы разрабатываете идею, которая могла бы решить проблему.

Например, почему пациент должен всегда ждать в приемной доктора, если у большинства пациентов сегодня есть мобильные телефоны? Не лучше ли было бы, если бы пациенту сообщали о задержке приема СМС или даже лучше бесплатным имейл-сообщением, отправленным на смартфон, чтобы человек мог использовать время более конструктивно, чем просто ожидая в очереди? Я понимаю, что от системы здравоохранения или от доктора это потребует инвестиций, времени и денег, но разве это не стало бы полезной услугой, которая демонстрировала бы уважение к времени пациентов?

Другой пример. Почему авиакомпании до сих пор не информируют вас о потере багажа? Сначала вам приходится сотню лет ждать на выдаче багажа, потом говорить у стойки информации с кем-то, кто совершенно не понимает, что произошло, и наконец, общаться с кем-то в кол-центре, пока вам не объяснят, что случилось?

Авиакомпания точно знает, где ваш багаж, в частности, в тот момент, когда становится ясно, что его не погрузили в самолет, и у них есть ваш имейл-адрес и номер мобильного телефона, поскольку вы оставили подробную информацию о себе, покупая

билет онлайн. Разве не здорово было бы, если бы вам сообщили о проблеме в тот момент, когда вы сходите с самолета, принесли извинения, а потом дали вам дальнейшие указания относительно того, как вернуть багаж? Это эмпатический, ориентированный на клиента подход к разработке и дизайну новых услуг, который делает жизнь проще. И клиенты это оценят.

Успешные компании понимают: исследование — это превращение денег в знания, а инновации — это превращение знаний в деньги. Это ясно? Отлично.

Иногда разработка стратегии вместо инновации выливается в идею, которая может быть интересной, но не обязательно принесет прибыль. **Идея — это глубокое, отчетливое и иногда внезапное понимание сложной проблемы или ситуации.** Она больше похожа на хороший вопрос. Пример такой идеи в контексте бизнеса — наблюдение, что люди не заходят сразу в магазины фешен-ритейлеров, таких как Zara или H&M. Они заходят туда под конец шопинга. Сначала они идут в свои любимые магазины, но, если эти бутики и бренды оказываются слишком дороги, потом люди идут в более крупные и дешевые ритейл-магазины.

Превращение этого озарения в конкретные идеи — это инновация. Zara и H&M могут сделать вывод, что их покупатели (в основном женщины) приходят к ним уставшими, иногда раздраженными, после многочасового шопинга, и времени у них совсем немного. Они могли бы предложить полезные напитки, заряжающие энергией, массаж или выделить место для хранения вещей, чтобы покупатели, оставив свои сумки, спокойно делали покупки. Инновация — это итог ваших поисков чайников людей. Она объединяет идеи с тем, что мотивирует потребителя. Чтобы внедрять инновации в ритейле, вам нужно постоянно быть тайным покупателем.

Когда вы будете работать над созданием идей, вы обнаружите, что всегда есть некто, кто хочет убить вашу идею или, по меньшей мере, демотивировать вас, поэтому важно подготовиться к этому заранее. Вообще, вы всегда будете встречать три типа людей, которые станут сопротивляться вашим идеям:

1. Люди, которые по природе своей всегда против всего. (Нередко мотив такой реакции — страх.)
2. Люди, которые не видят цели или задачи и потому не мотивированы. (Это происходит из-за недостатка понимания или более серьезной коммуникативной проблемы.)
3. Люди, у которых есть такая же идея, но они слишком слабы или недостаточно смелы, чтобы реализовать ее. (Таковыми людьми движет зависть — самое опасное из всех чувств.)

В процессе разработки бизнес-идеи всегда будет кто-то, кто хочет проверить концепт, проведя исследование рынка. Не поймите меня неправильно. Я искренне поддерживаю исследования рынка, потому что на начальном этапе создания инновации они позволяют вам получить непредвзятое и полное видение рынка. *Этнографическое исследование* [29], например, способно помочь вам шагнуть далеко вперед. Однако мой опыт подсказывает, что, хотя исследование рынка и важно, оно никогда не должно заменять вам интуицию. Пожалуйста, доверяйте своей интуиции и своему опыту и боритесь за свою идею. Думаете, Леди Гага прошла бы проверку какой-нибудь фокус-группой?

Проблема заключается в том, что людям свойственно давать политкорректные ответы, если они знают, что за ними наблюдают. Почти все отвечают «да», когда их спрашивают, чистят ли они зубы три раза в день. Легко сказать, что ты потенциально

купил бы продукт, но совсем другое дело, когда тебя просят достать деньги и купить его прямо сейчас. Поэтому я рекомендую использовать исследование рынка для того, чтобы выявить свою категорию покупателей и получить о ней представление. Но если у вас есть какая-то идея, вам нужно опробовать ее на тестовом рынке. Вы сразу увидите, понравился ли людям в реальности ваш продукт и будут ли они платить за него.

Здесь я сосредоточился на креативном мышлении как мыслительном процессе, который служит созданию новых идей и решений, имеющих ценность с точки зрения бизнеса. Под креативным мышлением я понимаю процесс создания идей, которые пока не проходят оценку, что позволяет избежать страха поражения и увеличить мотивацию к участию в этом процессе. Здесь нам необходимо гибридное сознание, способствующее наведению мостов между сердцем и головой, правым и левым полушарием, страстью и технологией. Наши лучшие идеи основаны на интуиции или озарениях: эмоциях и чувствах. Это вопрос сочетания *удовольствия и ума*, способ мышления, который нужно культивировать во всех школах и университетах, а также в компаниях. Помните: у вас есть все, что нужно для успеха, — мозг и сердце! Это все, что требуется.





Задание 2:

СОЗДАЙТЕ ИЛИ ОПРЕДЕЛИТЕ СВОЮ ЛУЧШУЮ БИЗНЕС- ИДЕЮ

Как творческий человек, вы понимаете разные культуры. Вы сопереживаете другим людям и симпатизируете им. Подумайте о тех, с кем вам легко общаться. У вас есть какие-то общие интересы? Вы знаток, настоящий эксперт в какой-то области? На каких рынках? Вы член какого-нибудь клуба? Вы читаете какой-то особенный интересный журнал? Понимаете ли вы проблемы других людей в той области, где вы можете предложить свою идею, услугу или продукт? Вы способны усовершенствовать уже существующий продукт?

Совет. Ваш личный опыт — это главное. Попробуйте покрыть спрос, который уже существует. Это гораздо проще. Придумайте множество идей, потом сфокусируйтесь на одной или найдите возможность поработать над идеей, которую уже долго обдумывали, но у вас на нее никогда не хватало времени. Вот и всё.

1. Подумайте:

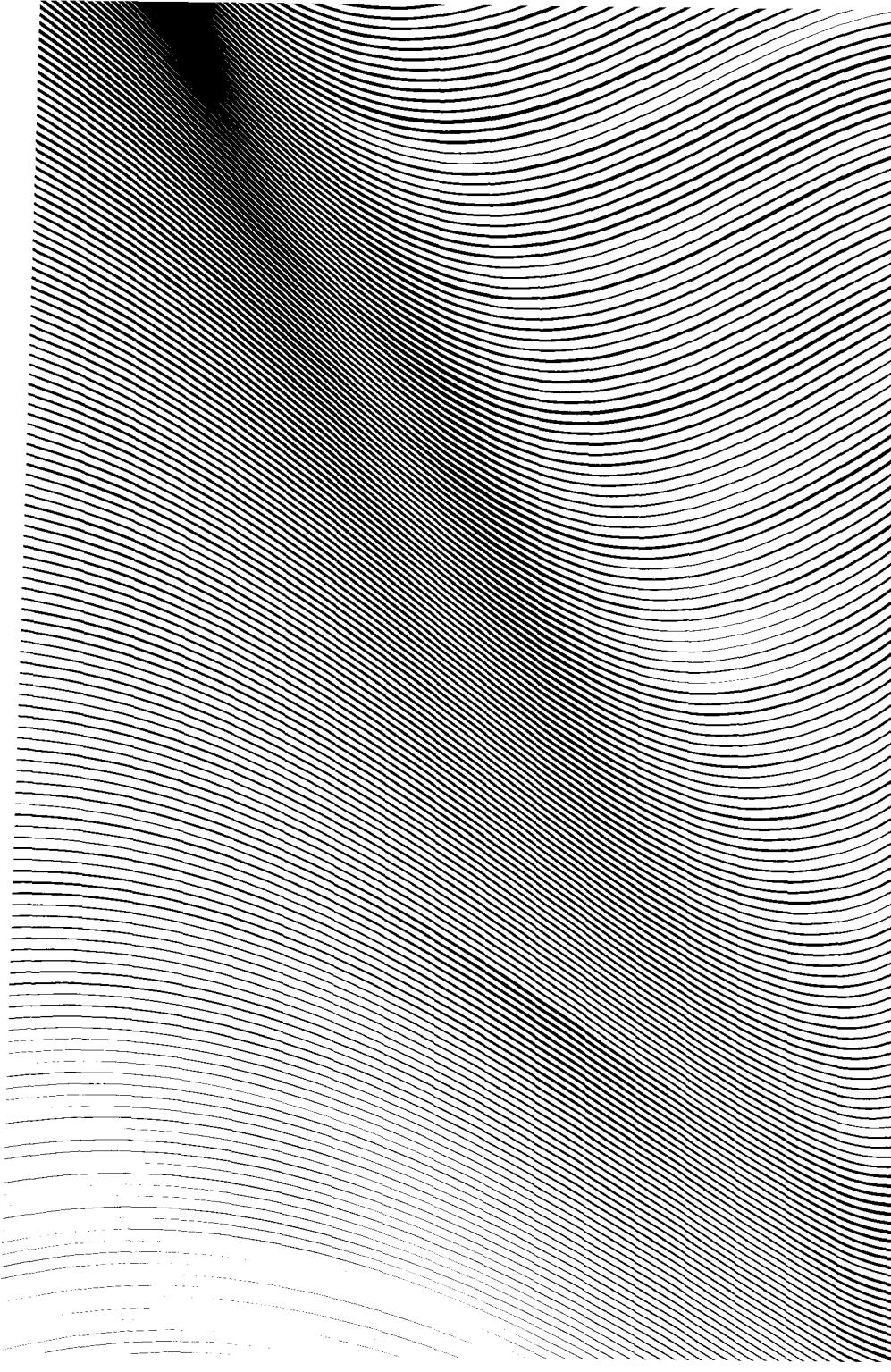
А. Какие у вас общие интересы с другими людьми? В какой области вы имеете опыт?

Б. В каких сферах вы можете выявить проблему и предложить новую бизнес-идею, услугу или продукт?

В. Вы можете усовершенствовать существующую услугу или продукт?

2. Какова ваша лучшая бизнес-идея?

Назовите лучшую из идей, о которых вы все время думаете, но у вас никогда не хватало на них времени.



04 РАСТИТЕ!

О развитии личности

108 — 167

Растите! 04 _ О развитии личности

112	Стратегия и личность
114	Личный творческий брендинг: что это?
120	Как оценить собственный человеческий капитал
.....	
122	Задание 3: Определите и осознайте свою мотивацию
.....	
132	Давление коллег и избранный круг
134	Коучинг: инвестируйте в себя
.....	
137	Задание 4: Ищите обратную связь
.....	
140	Не позволяйте тянуть себя назад!
145	Этика и ценности как <i>modus operandi</i>
152	Мечта и предназначение: куда двигаться и почему
.....	
156	Задание 5: Опишите свое видение будущего и свое предназначение
.....	
162	Цели: сложно чего-то добиться, не имея цели!
.....	
165	Задание 6: Определите свои цели и задачи

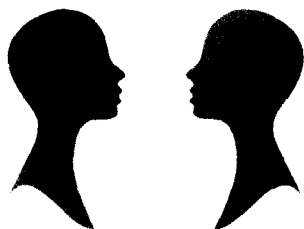
О РАЗВИТИИ ЛИЧНОСТИ

Нам необходимо найти смысл в том, что мы делаем. Это значит, что нужно найти совпадение между вашей личностью и той работой, которую вы выполняете, а для этого вам нужно знать себя. На удивление много студентов — представителей поколения Y [30] считают деньги смыслом и основной ценностью работы. Они видели, как их родители работали преданно и самоотверженно, без вопросов и критики, тратили свое здоровье, после тридцати пяти лет постепенно теряли супругов, детей и друзей, и все это только для того, чтобы однажды, пасмурным утром понедельника, обнаружить, что их уволили без какого-либо разумного объяснения.

И эти молодые взрослые не разделяют взглядов своих родителей на работу. Долгие годы усилий в обмен на рост зарплаты и медленное повышение по карьерной лестнице не кажутся им выгодной сделкой. Поколение Y хочет, чтобы все происходило быстро — так быстро, как они ищут информацию в Google: они требуют независимости в работе, хотят работать на международном уровне и заниматься тем, что важно лично для них. Часто это превращается в классные и интересные проекты: от идеи провести зиму лыжным инструктором до стажировки у любимого дизайнера в Лондоне, работы куратором галереи, SMM-специалистом или разработчиком бренда этической моды.

Это мировоззрение так же важно, как мировоззрение поколения X [31], представители которого родились в век инструкций, а позже освоили навыки обращения с цифровыми технологиями, — да, это я! Через несколько лет «война за талант» [32] станет реальностью для всех, даже для старших беби-бумеров [33] — людей, которые родились через несколько лет после окончания Второй мировой войны.

НАМ НУЖНО НАЙТИ СМЫСЛ В ТОМ, ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ!



*Это значит, что нужно найти совпадение между
вашей личностью и той работой, которую вы
выполняете, а для этого вам нужно знать себя.*

Все, включая работу и жизнь, становится более сложным и для них, и для остальных поколений тоже. Чтобы разобраться с этой сложностью, для всех поколений нужно одно: знать самого себя и сделать так, чтобы ваша личность сочеталась с вашей работой.

СТРАТЕГИЯ И ЛИЧНОСТЬ

Кто ты? Хороший вопрос, не так ли? Изучение личности можно понимать как изучение тех масок, которые люди носят. Слово «персона» происходит от латинского слова, обозначающего маски, которые носили актеры в Древнем Риме. Как бы то ни было, сегодня, говоря «личность», мы имеем в виду наши попытки ухватить сущность отдельного человека: те активы, которые мы имеем, сложный набор качеств и атрибутов (поведенческих, относящихся к темпераменту, эмоциональных и умственных), которые характеризуют нас как индивидуумов и делают нас уникальными и особенными.

Нет двух абсолютно одинаковых людей даже среди близнецов. Тогда вокруг чего строится наша личность? Опыт, убеждения, ожидания, желания, ценности и поведение, по большей части основанные на взаимодействии культуры и индивида — то есть общества и нас. Личность человека также формирует поведение и те техники, которые позволяют человеку решать проблемы. Ваша индивидуальность — это ваш отправной пункт. Отсюда вы начинаете путешествие к новому образу будущего, создавая и внедряя положительные изменения за счет личностного роста. Поэтому нам нужно понимать свою индивидуальность и сфоку-

сироваться в первую очередь на личном развитии для того, чтобы суметь управляться с этим новым и зачастую противоречивым миром.

Теперь, имея на руках все выводы и идеи по поводу креативного мышления, мы переходим к исследованию вашей личности.

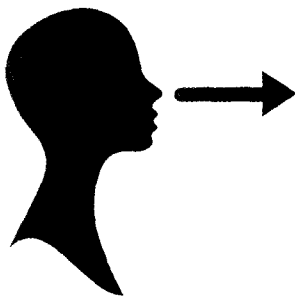
Как определить ваш *человеческий капитал*, вашу сущность, ваши компетенции и навыки, знания и креативность, личные качества, такие как смелость и напористость, эмпатия и целостность, — исходя из всего, что вы делаете и производите? Ваша стратегия рождается из вашей личности. Не все могут выполнять любую работу, но экспертная оценка помогает нам определить те роли, которые мы можем играть, и, возможно, даже выявить скрытый талант на работе, которая нас не удовлетворяет. Помните, что, когда вам хорошо, вы быстрее выполняете работу. Согласно исследованиям, проведенным лондонской консалтинговой компанией Proteus, только 9% европейцев имеют работу, которая подходит типу их личности [34]. А что делает 91% работающих? **Возможно, существует какая-то причина, по которой многих из нас посещает странное чувство, что мы не реализуем свой потенциал?** Знание своей индивидуальности поможет вам понять ваш стиль обучения, а это очень важно. Сегодня стоит серьезно относиться к тому, что учиться нужно всю жизнь. К тому же это прекрасный способ больше узнать о себе и о ваших отношениях с коллегами.

ЛИЧНЫЙ ТВОРЧЕСКИЙ БРЕНДИНГ: ЧТО ЭТО?

Конечно, о личности можно говорить по-разному. Здесь я собираюсь сосредоточиться на четырех критериях, рассматривая личность как отправной пункт для личного творческого брендинга.

Эти четыре критерия — **содержание, стиль, убеждения и чувство такта**. Такой подход к личности, связанный с моделью обучения, основанной на личном опыте, помогает готовить ценностно-ориентированных предпринимателей, менять рынки и креативных лидеров. Личностный рост креативных лидеров и предпринимателей основывается на понимании самих себя и окружающего мира: того, как мы общаемся; даем обратную связь и получаем ее; определяем, в чем конфликт, и улаживаем его; понимаем стиль лидерства и динамику разных по культурному составу групп. Вам нужно понять, в чем заключается **содержание**, которое вы несете: ваш профессионализм в отдельном вопросе, ваше образование, знания, опыт и связи. Хорошо иметь широкую подготовку и много знаний, но в какой-то одной области нужно быть экспертом. Я вспоминаю определение слова «эксперт», данное датским физиком Нильсом Бором: эксперт — это человек, который сделал все ошибки, которые можно сделать, на очень узком поприще. Подумайте, чего вам не хватает, чтобы стать экспертом. Вам также стоит определить свой **стиль** — то, как вы говорите, слушаете, пишете, выступаете и одеваетесь, — и свои **убеждения**: ваш взгляд на этику и добропорядочность, ваши моральные принципы и ваши твердые убеждения или мнения, основанные на ваших ценностях. Это также касается ваших устремлений и вопросов, которые вы себе задаете. Для чего вы

СТРАТЕГИЯ РОЖДАЕТСЯ ИЗ ВАШЕЙ ЛИЧНОСТИ!



Не все могут выполнять любую работу, но экспертная оценка помогает нам определить те роли, которые мы можем играть.

живете? Как вы можете внести что-то ценное в положительные перемены, происходящие с обществом? Наконец, есть **чувство такта**, под которым я понимаю изящество ваших отношений в обществе. Порой это подразумевает простые вещи вроде умения говорить «здравствуйте», «до свидания», «пожалуйста» и «спасибо». Иногда это означает более глубокие и спорные способы взаимодействия с обществом, которые могут требовать самоотверженности.

Я почти слышу, как некоторые из вас говорят: «Но я не знаю, кем являюсь на самом деле, в чем я хорош и чего действительно хочу от жизни. Так откуда мне знать о моей сущности или стиле?»

Не страшно. Поверьте мне, вы не одиноки. Как на работе, так и во время преподавания в различных школах я сталкивался с разными культурами и ментальностями. За исключением нескольких человек, кому все было ясно и кто точно знал, куда двигаться, я видел три типа людей.

1. Те, кто не знает, куда идти. Они никогда об этом не думают.
2. Те, кто знает, куда идти, но только потому, что им кто-то так сказал. Они не понимают почему.
3. Те, кто знает, куда идти, но не знает с кем. Помните: вы не можете делать всё в одиночку.

Не важно, сколько вам лет, какой у вас опыт или какое место в обществе вы занимаете, — вам нужно наконец ответить на вопрос, кто вы. Ради пользы, которую это принесет, стоит приложить усилия и поразмышлять, детализировать ваши цели, образ вашего будущего, вашу миссию и ту стратегию, которой вам нужно следовать, чтобы это будущее стало реальностью. Это задание

содержание —

стиль —

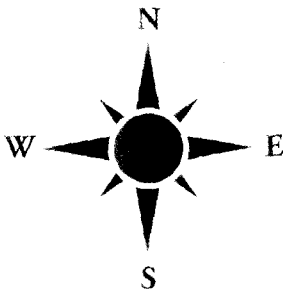
убеждения —

чувство такта —

никогда не было простым — ни эмоционально, ни интеллектуально, и оно стало еще сложнее в связи с тем давлением, которое оказывается сегодня на всех нас. Когда мы беседуем о профессии с отцом или дедом, которые принадлежат к поколению беби-бумеров, и я слушаю их советы, я как будто смотрю «Парк юрского периода». Я уважаю их, просто то, что они предлагают, нереально для нас. Мы, люди поколения X, и представители поколения Y, находящиеся в цифровой среде с рождения (а это, возможно, вы, читатель), выбираем сейчас, где жить, учиться, работать и умереть. Между поколениями пролегла настоящая пропасть. У нас есть абсолютная свобода выбора, но, когда дело касается работы, нам не на что опереться. Когда перед тобой столько вариантов, появляется странное чувство, что ты принимаешь неверные решения. Это оказывает сильное давление на отдельного человека и, следовательно, влияет на вашу личность.

Мои собственные эмоциональные реакции на это меняются, когда я слышу, как мои дед или отец говорят об этом, испытывая что-то среднее между завистью и злостью. Когда мы с ними размышляем над текущим положением дел, я действую как *провокатор*. Познать себя все труднее, с одной стороны, из-за постоянно меняющейся среды, в которой столько возможностей и свободы, а с другой стороны — из-за давления, завышенных требований и конкуренции.

**ОЦЕНИТЬ СВОЙ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ
КАПИТАЛ СЛОЖНО,
НО ВЫ УВИДИТЕ,
ЧТО ЭТО ОДНО
ИЗ САМЫХ ЧУДЕСНЫХ
ПУТЕШЕСТВИЙ —
ВАШЕ ПУТЕШЕСТВИЕ!**



*Нередко ваша слабость — обратная сторона
вашей силы.*

КАК ОЦЕНИТЬ СОБСТВЕННЫЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Наша цель — обнаружить ваш потенциал, изучив вашу личность. Если у вас нет времени на выполнение этих заданий, просто прочитайте их, подумайте над ними и запишите ключевые слова или нарисуйте ментальную карту для каждого из пунктов.

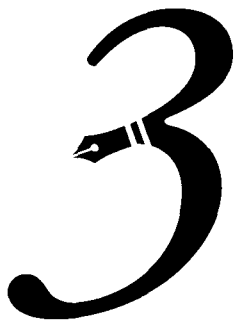
Если вам трудно ответить на какой-то вопрос, то, пожалуйста, не тоните в море анализа. Переходите к следующему пункту и вернитесь к этому вопросу, когда у вас будет больше времени. Задание сложное, но вы увидите, что одно из самых захватывающих путешествий — ваше путешествие. Я не говорю, что это простые вопросы. Я лишь говорю, что над ними стоит подумать. Профессиональная жизнь нашего поколения (и, совершенно точно, следующего тоже) будет очень долгой, так что стоит потратить несколько часов, целый день или даже больше на размышления над этими вопросами и найти ответы на них. Я знаю: многие из вас уже думали над ними, некоторые — годами, но лишь немногие достигли хоть какого-то результата. Почему? Вероятно, вы ходили по кругу, думая над всем этим в одиночку. Иногда из-за деревьев мы не видим леса. Структура нашей личности слишком сложна, чтобы самостоятельно ответить на эти вопросы. Наше восприятие самих себя отличается от того, как нас воспринимают другие, особенно это касается того, что нам хорошо удается.

Пример? Некоторые люди обладают даром публичных выступлений, и люди ими восхищаются.

Вместо того чтобы воспользоваться этой своей сильной стороной, они постоянно пытаются усилить свои слабые стороны. Главным образом потому, что так нас учили в школе. Они не понимают, что могли бы помочь многим людям с боязнью

сцены, если бы в полной мере овладели своим природным даром и научились транслировать его. То же самое верно и для людей, обладающих отличными навыками письма, перевода, творчества, продаж, переговоров и т. д. Они могли бы получить признание, вырастая как личность и ощущая себя превосходно (помните, как нам приятно, когда кто-то от всего сердца говорит нам «спасибо, ты отлично поработал?»), и, следовательно, заработать денег. Но вместо этого они сосредоточенно делают одно и то же и остаются в той же раздражающей их ситуации.

Нередко ваша слабость — обратная сторона вашей силы.



Задание 3: ОПРЕДЕЛИТЕ И ОСОЗНАЙТЕ СВОЮ МОТИВАЦИЮ

Главное в жизни — это драйв. Вам нужно найти те вещи, которые стимулируют вас и отвечают вашим интересам. Подумайте, что вы можете предложить миру, что вас мотивирует. Например, мой личный интерес — видеть, как люди растут. Найдите личные способности, от применения которых весело, которые мотивируют вас и помогают другим. Каким было первое успешное достижение вашей юности? Когда у вас появятся ответы на эти вопросы, вы сможете определить свои стремления, мечты, миссию и ценности. В итоге вам нужно ответить на четыре следующих вопроса:

- Что мотивирует и заряжает вас энергией?
- Что у вас действительно хорошо получается?
- Как это поможет другим и чем будет ценно для них?
- Вспомните три случая, которые вас порадовали, расстроили и разозлили.

Совет. Если у вас нет времени на выполнение этого упражнения, просто подумайте и выпишите наиболее подходящие ключевые слова и нарисуйте ментальную карту на каждый из пунктов. Помните о принципе Парето (названном в честь итальянского экономиста Вильфредо Парето), который гласит, что 80% результата появляется благодаря 20% усилий [35].

1. Драйв:

Во-первых, вам нужно понять, что вас мотивирует. Деньги, слава, интересные проекты, друзья, путешествия или творчество?

А. Что мотивирует и заряжает вас энергией?

Б. Что у вас действительно хорошо получается?

В. Как это может помочь и чем будет ценно для других?

Г. Какие три случая вас порадовали, расстроили или даже взбесили?

2. *Ваша история:*

Теперь подумайте о своем наследии. Цель — проследить и понять вашу историю.

Это значит задуматься, откуда вы и как это влияет на ваш человеческий капитал, ваши компетенции, знания и качества.

А. Подумайте о том, где и в каком году вы родились.

Б. Подумайте о своей семье — о каждом ее члене, — об их образовании, характерных чертах, убеждениях и профессии.

Коротко подведите итоги на бумаге.

4. *Что у вас получается хорошо?*

Как вы видите себя? Подумайте о своих характерных чертах. Как бы вы описали себя по каждому из трех пунктов:

A. Общие навыки: музыка, спорт, математика, языки и т. д.

Б. Специальные навыки: технологии, креативное мышление и навыки в экономике и т. д.

В. Профессионализм: ваша сущность, те сферы, где вы реально можете сравнивать себя с другими.

Г. Личность: например, веселый, экстраверт, обладающий интуицией, чувствительный, любознательный, спокойный и т. д.

Д. Физиология: рост, комплекция, цвет глаз и т. д.

Е. Нужды: сон, любимые блюда, одежда и т. д.

Ж. Интересы: чтение, путешествия, танцы, рисование и т. д.

5. Как вы думаете, что оказывает на вас влияние?

Подумайте об импульсах и вдохновляющих моментах, которые повлияли на вашу жизнь.

А. Подумайте о разговорах, книгах, людях, фильмах, играх, выступлениях известных людей, объектах искусства, путешествиях или других ключевых моментах — вещах или людях, которые дали вам импульс или вдохновили действовать.

Запишите ваши мысли так, как вам больше нравится: в виде заметок или ментальной карты, рисунка, компьютерной таблицы и т. д.

6. Сформулируйте свои личные ценности

Ценности фундаментальны, они часть нашей личности, вам нужно помнить о них. Ваша система ценностей — это набор правил, которым вы следуете для того, чтобы принимать верные решения. Ценности — это то, во что вы твердо верите, и то, что управляет вашей жизнью, например стремление к совершенству, честность, креативность и т. д. Это ваш *modus operandi*, образ действий.

Совет

При выполнении части Б этого задания вас ждут сюрпризы.

А. Определите те ценности, которые для вас наиболее важны.

Б. Сравните свои ценности с ценностями своих друзей или компании, где вы работаете.

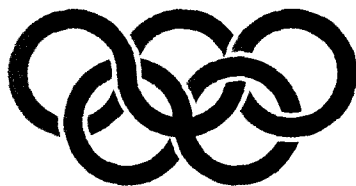
Отлично, теперь вы подумали о том, кто вы и откуда. Вы определили, что заставляет вас действовать. Прежде чем сделать следующий шаг и предложить очередное задание, расскажу о двух концептах.

ДАВЛЕНИЕ КОЛЛЕГ И ИЗБРАННЫЙ КРУГ

«Избранный круг» — так называлась памятная лекция в Королевском колледже Лондона, которую прочитал в 1944 году Клайв Льюис, профессор английского языка Средних веков и периода Возрождения в Кембридже и ближайший друг Джона Толкиена, автора «Властелина колец». Льюис использовал этот концепт, чтобы описать одно из основных стремлений, которое управляет людьми, — стремление принадлежать. Многие из нас недовольны тем, кто они. Такие люди постоянно соревнуются с другими, пытаются произвести на них впечатление и быть частью невидимого круга людей. Большинство из нас не знает об избранном круге. Но эта потребность в том, чтобы заслужить уважение, — своего рода ответ на давление коллег [36]. Когда вы, наконец, станете частью избранного круга, появится еще один круг. Если, принимая решение, вы зависите от мнения других людей, их несогласие будет отнимать у вас энергию. Это значит, что, когда вы принимаете жизненно важные решения, то учитываете мнение своего избранного круга и помните о своем природном стремлении быть его частью.

Люди в вашем внутреннем круге, возможно, на самом деле вами не интересуются, возможно, они даже видят в вас соперника и не помогут вам от чистого сердца. Я советую вам просить обратную связь у тех людей, которые на самом деле от всего сердца заинтересованы в вашем личностном росте. Это совершенно другое дело. Возможно, вы скажете: «О боже, нет, я не хочу, мне стыдно спрашивать людей о себе». Однако фидбэк действительно важен, возможно, это один из ваших наиболее эффективных инструментов. **Фидбэк рождает чемпионов.**

**ИНОГДА НАМ КАЖЕТСЯ,
ЧТО МЫ УЧАСТВУЕМ
В БЕСКОНЕЧНЫХ
МЕЖДУНАРОДНЫХ
ОЛИМПИЙСКИХ ИГРАХ,
ПРИЧЕМ СОРЕВНУЕМСЯ
ВО ВСЕХ
ДИСЦИПЛИНАХ СРАЗУ.**



*Какую стратегию выбрать, чтобы справиться
с этим? Найдите то, что вас заводит!*

Теперь, когда вы имеете представление о внутреннем круге, пора провести перекрестную проверку и попросить людей высказаться о ваших сильных и слабых сторонах.

КОУЧИНГ: ИНВЕСТИРУЙТЕ В СЕБЯ

Учитывая, что мы живем в условиях постоянного Кубка мира, стоит помнить, что у атлетов и других спортсменов есть тренеры, а у нас их обычно нет.

Для спортсмена тренер — это тот, кто задает правильные вопросы, дает фидбэк, помогает определить стратегию, сосредотачивается на сильных сторонах спортсмена, совершенствует его подготовку и определяет нужное время отдыха после наиболее сложных выступлений. Нам не хватает таких же вдохновляющих коучей и опытных преподавателей, которые давали бы нам обратную связь, чтобы помогать принимать решения всю жизнь. Я убежден: коучинг [37] может и должен начинаться в университетах. У меня был коуч на моем курсе МВА, но у него не хватало опыта и заинтересованности. Он демотивировал меня, и я был готов уйти с курса МВА. Год спустя, когда я решил, что хочу жить и работать в Барселоне, я попробовал сотрудничать с другим коучем и с тех пор уверен в силе коучинга. Нужно много лет опыта и множество различных инструментов, чтобы успешно помогать другим на их пути. Сейчас, годы спустя, сам будучи коучем отдельных людей и групп, я понимаю всю сложность этого занятия. И эта сложность растет, поскольку наиболее перспективные ученики на самом деле не знают, чего ожидать в первое время после окончания вуза.

Моя собственная философия коучинга — это концепция личного творческого брендинга. Метод основан на идее, что человек, который никогда не бывает абсолютно свободен, пребывает в поиске совершенства и оказывается пленником нашего ограниченного мира. Как отдельные индивиды, мы всегда наблюдаем и оцениваем — и всегда остаемся сами по себе, когда дело доходит до принятия решений. Риск поражения очень велик, поэтому он тормозит игровое изучение действительности. Чтобы ответить на эти вызовы, нам нужны новые навыки. Программа личного творческого брендинга предлагает людям осознать вызовы современности и через познание себя создать новые возможности, опирающиеся на персональный рост. Программа может помочь отдельным людям разработать новое видение их карьеры и жизни, независимо от того, какой стиль жизни они предпочитают.

Основа программы — личность каждого отдельного человека. На сессиях, работая один на один или в командах, состоящих из представителей разных культур, мы размышляем, взаимодействуем и реагируем на новые вызовы. Радикальных перемен никто не хочет и не ждет. И система, и мы сами слишком хрупки. Вместо этого мы ищем возможности сохранения баланса и хорошего самочувствия внутри себя и между командами, а также способы достижения целей и выполнения задач. Нам приходится справляться с противоречиями современной работы и жизни. Личный творческий брендинг означает переход, **изобретение заново**. В подходящей атмосфере решения проблем начнут возникать неожиданно, и они будут полны смысла.

Я использую этот метод много лет и вижу результаты, и сейчас я твердо убежден: коучинг — одна из самых лучших инвестиций, которые вы можете сделать. Коучинг — отличный

инструмент для различных общественных институтов, компаний и отдельных людей, который помогает им выделиться и повысить эффективность и производительность.

Все, кто пробежал марафон, знают об этом опыте. У обычного человека нет шансов на успех, если только у него нет хорошей подготовки. Но даже это не гарантия успеха. Все гораздо проще, если тебя поддерживают правильные люди, помогающие тебе сохранять форму. Ваша профессиональная жизнь — как марафон, который постепенно превращается в десятиборье. Поэтому вопрос не в том, чтобы быстро бежать в начале. Вопрос в том, финишируете ли вы, даже если совершенно выбились из сил, и будете ли улыбаться при этом. Коуч может помочь вам этого достичь.

4

Задание 4:

ИЩИТЕ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

Основной вопрос, который за этим стоит: как люди воспринимают вас? Проблема в том, что немногие люди дадут вам честный фидбэк. Но извините, Кен Бланшар, мне придется позаимствовать вашу цитату: обратная связь — это действительно завтрак чемпионов. Она повышает уверенность в себе, помогает понять, как вы справляетесь, и преодолеть перемены.

Мой совет. Основная проблема с фидбэком — это вопрос, кого, когда и как о нем просить. Родители в духовном плане очень далеки от своих детей (и обычно они никогда не меняют своего восприятия ребенка), а большинство преподавателей и коллег для этого не подходят. Они, как правило, недостаточно хорошо знают вас или им все равно. Большинство людей не умеют давать ценный, честный и конструктивный фидбэк. В университетах делают упор на навыки презентации, но сколько студентов и профессионалов обучены давать ценную обратную связь? По большей части под фидбэком понимают игру, когда каждый из нас

по очереди говорит друг о друге хорошее: сначала я о вас, потом вы обо мне. Однако взаимное восхищение никому не помогает, как и подсчет очков, которым занимаются желающие принизить вас и тем самым побороть собственную неуверенность. Более того, чем выше по карьерной лестнице вы продвигаетесь, тем меньше вероятность, что вы получите честную и конструктивную обратную связь. Между тем она настолько важна, что вам следует использовать все возможности для того, чтобы получить ее от правильных людей. Убедитесь, что вы определили свои цели: чем более точными они будут, тем лучше.

1. Получите фидбэк о себе

Попросите людей, которых вы уважаете, — тех, кто мог наблюдать за вами и кто, по вашему мнению, действительно заинтересован в вашем развитии, — описать ваши сильные и слабые стороны, ваше поведение в отдельных ситуациях.

А. Определите, от кого вы хотите получить обратную связь.

Б. Вежливо попросите их записать свое мнение. Объясните им, что вы просите не судить вас, а точно описать, как они вас видят.

В. Теперь попросите их высказать свое суждение о вас. Спросите, что в вас особенного и уникального. Спросите их, каковы, по их мнению, ваши наиболее сильные стороны, а также самые слабые места. Попросите их профессионального совета. Сделайте это прямо сейчас.

2. Отвечаем на фидбэк

А. После всего этого, пожалуйста, поблагодарите их. Люди помогли вам по доброй воле.

Б. Храните эти записи и письма до конца жизни.

В. Периодически доставайте эти заметки и читайте их, особенно перед тем, как принять серьезное решение.

Чем больше людей вы опросите, тем лучше сможете оптимизировать свои действия. Самое трудное — впервые попросить об обратной связи, но со временем вам будет все проще это делать.

Отлично, вы выполнили задание. Хорошая работа! Ну и каково это было? Не так уж страшно? Разве это не здорово: узнать, что люди, которых ты уважаешь, думают о тебе, что ты не кажешься им таким уж плохим?

Теперь у вас есть отправной пункт, чтобы узнать больше о том, кто вы, откуда вы, что вами движет, что вы любите делать и какие принципы для вас ценны. Вы знаете свои сильные и слабые стороны.

НЕ ПОЗВОЛЯЙТЕ ТЯНУТЬ СЕБЯ НАЗАД!

Время и деньги — две основные причины, по которым люди не предпринимают решительных действий (по крайней мере, так они говорят). С другой стороны, есть также факторы, которые уводят вас в неверном направлении.

1. УВЕРЕННОСТЬ РЕШАЕТ ВСЕ

Прошлым летом в своем родном городе я беседовал с приятелем, и мы вспомнили, что десять лет назад не знали ни одного безработного. Позже там появилось несколько безработных, но, поскольку тогда работу можно было найти, в обществе их считали неудачниками, которых никто не берет. Сейчас мы знаем множество людей без работы: с хорошим образованием, большим опытом работы, в самом расцвете сил. И что, все они неудачники? Не думаю. Я искренне верю, что человек не может быть хорош сегодня и плох завтра. Потеря работы или невозможность найти новую — это опыт, который сейчас переживают многие; этот опыт влияет на нас и совсем не помогает нам укрепить уверенность в себе. Некоторые люди, которым около тридцати или пятидесяти лет, за последние пять лет были уволены два или три раза. Мне даже известен случай, когда человека уволили трижды за полгода — пока это рекорд. Прежде я не слышал ни о чем подобном. Потеря веры в себя в результате такого опыта — это последнее, что нужно любому из нас, поскольку большинство и так сомневается и критически настроено по отношению к себе. Есть мнение, что, если бы мы говорили с другими людьми так, как говорит с нами наш внутренний голос, у нас бы вообще не было друзей. **Так что, пожалуйста, помните: отношение так же важно, как и способности.**

2. И СНОВА ВАШ МОЗГ

Ваш мозг — настоящий домашний офис, который работает круглосуточно семь дней в неделю. Это ваше реальное конкурентное преимущество. Это междисциплинарный мультизадачный мыслительный отсек, который может помочь вам ответить на базовые вопросы: кто вы и что вам делать дальше. Ответ позволит раскрыть свой потенциал и выработать стратегию, обрисовать видение будущего и ваше призвание. Самое главное, ваш мозг поможет реализовать их. Всегда помните: у успешных людей нет разрыва между планом и действием. Помните также, что вам нужно одновременно использовать и левое, логическое полушарие мозга, и правое, отвечающее за интуицию. Оба полушария должны слаженно и бесперебойно работать как швейцарские часы Omega Moon Watch [38], тогда, если захотите дотянуться до звезд, вы будете хорошо подготовлены к этому.

3. СНИЖАЕМ НЕГАТИВНЫЙ СТРЕСС

Во время отпуска обычным будним днем я поехал в свой старый теннисный клуб к девяти утра, чтобы поиграть в теннис. На кортах было полно теннисистов сорока пяти — пятидесяти лет, игравших парами. Я был удивлен, увидев там трудоголиков, у которых раньше никогда не хватало времени на спорт. Они рассказали, что были уволены или в тактической форме отправлены на пенсию. Смена их принципов вызвана радикальными изменениями среды. Много свободного времени — это звучит здорово: можно проводить больше времени с семьей и друзьями. Разумеется, если у вас есть необходимые для этого финансовые источники. И даже тогда этот вынужденный отдых не сделает вас счастливыми. Это противоречие нашего времени: или у вас есть

работа и деньги, но нет времени, или у вас нет работы и денег, но полно времени.

Правда в том, что нам всем нужна работа, хочется чувствовать, что общество нас ценит, мы хотим ощущать себя частью чего-то большего. Сколько из нас недовольны ситуацией, в которой они находятся, и не занимаются тем, чем действительно хотели бы заниматься? Или даже хуже — не занимаются тем, что у них действительно хорошо получается? Разочарование и уход с работы в этом случае — просто вопрос времени. Мы не можем отделаться от ощущения, что наш потенциал гораздо выше. Нам нужен стресс, но только позитивный стресс.

Действительно, есть две формы стресса: позитивный и негативный. Разница между ними огромна. Позитивный стресс — *эустресс* — повышает производительность, заставляет вас чувствовать приятное волнение от новой ситуации, с которой, как вы считаете, вы можете справиться. Это заряжает вас энергией и придает жизни изюминку. Волнение — вот что главное, вот что придает жизни ценность. Недостаток позитивного стресса порождает скуку, апатию и ощущение безнадежности. Негативный стресс — *дистресс* — может нанести человеку физический и моральный ущерб. Когда в жизни человека слишком много негативного стресса, он чувствует себя раздраженным, испуганным и злым. Вы когда-нибудь видели пенсионеров, у которых нет никакого хобби? Помните дедушку из мультфильма «Симпсоны»? Вот как они выглядят. Просто потому, что они потеряли свой ритм и медленно умирают от скуки. То же самое случается с людьми, которые теряют работу. У них есть время, но они не могут провести его с удовольствием. Сегодня потеря работы выглядит чем-то нормальным. Этим полны заголовки Financial Times и других газет о бизнесе. Друзья и семья рассказывают

о таких случаях, имевших место во всех профессиональных сферах. Перемены — это страшный, серьезный вирус, который медленно, но верно убивает некоторых людей и грозит серьезными последствиями их семьям. Я также вижу, как многие люди уходят с работы потому, что они «не вписываются», и других, которым не повезло, их не уволили — они начинают болеть из-за своей работы.

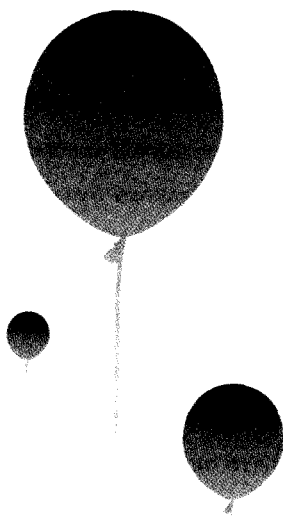
Важно дистанцироваться от дистресса и создавать для себя позитивный стресс.

4. ОСОЗНАЕМ ГРАНЬ МЕЖДУ КАЙРОСОМ И КАРОСИ

На этом бешеном рынке труда все сложнее позиционироваться и дифференцироваться от такого большого количества конкурентов. Так что нужно придумать новую игру. Есть ли у вас план игры? Нет? Игра окончена. Вам нужен план, и даже план «А» и план «Б».

Если у вас возникают сомнения, когда вы обдумываете планы, я должен объяснить вам две вещи. Во-первых, планирование необходимо, потому что оно позволяет вам справиться с разными ситуациями. Во-вторых, нельзя назвать планом увеличение рабочих часов. Возможно, вы думали об этом, но должен вам сказать, если у вас еще есть какие-то сомнения на сей счет, что работать по шестнадцать часов в день невозможно. Я знаю это, потому что пробовал. Это нездорово ни в плане физического здоровья, ни в плане здоровья психического. Вы не сможете таким образом повысить свою производительность. Время работает против вас: кривая эффективности начнет идти вниз быстрее и опустится ниже, чем вы предполагаете. В некоторых странах процент выгорания сейчас гораздо выше, чем процент сердечных приступов.

ВСЕ ДЕЛО В ВОДУШЕВЛЕНИИ!



Оно придает жизни ценность.

Если длительность вашей рабочей недели достигает отметки восемьдесят часов, вы, возможно, скоро умрете от переработок. В Японии внезапную смерть от сердечного приступа, вызванного переутомлением, называют *кариси*. Впервые это явление было отмечено в 1970-х годах, что совпало с сокращениями и вылилось в индивидуальные рабочие перегрузки. Многие японские сотрудники работали в среднем двенадцать часов в день.

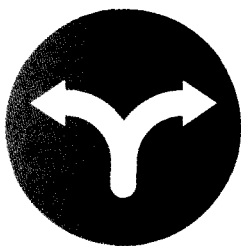
Так что будьте осторожны на сегодняшнем рынке труда: здесь отсутствует баланс и существует склонность к оправданию переработок и недостаточной оплате значительной части работы. Никто не будет отрицать, что упорный труд — это основа успеха. Но есть разница между *кайдзен* [39] — это японский термин, обозначающий постоянное усовершенствование, — и *кариси*, смертью от переработки. Постоянно совершенствуйтесь. **Судьба благоволит только подготовленному разуму.**

Но концепт «работай как раб, копи и уходи на пенсию» не слишком хорош. Лучше потратить немного времени и подумать, что будет потом. Вуди Аллен говорил: «Я много думаю о будущем, потому что именно там проведу остаток своей жизни». Вам следует работать благоразумно и страстно, прилагая к этому много усилий.

ЭТИКА И ЦЕННОСТИ КАК MODUS OPERANDI

У лидеров может быть много инструментов и навыков, но неправильные убеждения и проблемы с этикой, ценностями и мотивацией и в особенности с отношением к людям. До сих пор многие исполнительные директора выглядят как Тинтин, а ведут себя как

**«РАБОТАЙ КАК
РАБ, КОПИ
И ИДИ НА
ПЕНСИЮ» —
НЕ СЛИШКОМ
ХОРОШАЯ
СТРАТЕГИЯ.**



*Лучше потратить немного времени и подумать,
что будет потом.*

Счастливчик Люк в исполнении Квентина Тарантино: они принимают решения так, будто живут в фильме о ковбоях, ведут дела с бандитами и хотят наслаждаться огромными и неоправданными бонусами. Но подход «покажи мне деньги» — не тот стиль управления, который присущ лидеру компании, и еще меньше он подходит для человека, который ведет других за собой. Некоторые из опрошенных мной в процессе работы над книгой людей считают, что именно в этом причина современного кризиса. Кризис управления свидетельствует о персональном кризисе. Это довольно просто. Если кто-то один слишком усердствует, за это платит кто-то другой, и, как правило, слабейший. Это наш статус-кво. Такое отношение может повести весь рынок труда в неверном направлении.

Я пришел к выводу, что этот кризис больше похож на кризис управления, чем на что-либо еще. Вы можете также называть его кризисом бизнес-этики и добропорядочности. Руди Плеттинкс — вице-президент и управляющий директор Центра креативного лидерства — рассказал мне во время интервью в прошлом году, что он бы тоже описал современный финансовый и экономический кризис как кризис управления.

Он описывает креативное управление как способ мыслить широко, раздвигать личные границы и быть эффективным, но считает, что образовательная система пока не готовит людей к вызовам, которые бросает нам будущее. Я также беседовал об этом с одним буддийским монахом. Он говорил о кризисе как о явлении духовном: если у тебя менее завистливый, менее соревновательный и менее озлобленный разум, ты видишь вещи более отчетливо.

И все же множество компаний и руководителей верят, что экономическая ценность — *raison d'être* (смысл существования)

для компании, и зарплата — единственное, что мотивирует человека работать. Это не так. Однако в управлении есть некоторые изменения и новые подходы. Например, бизнес-школа Thunderbird — одна из лучших бизнес-школ во всем мире, сейчас ее деятельность формально определена *присягой* [40], которая считается первой подобной клятвой в бизнес-школах. С 2006 года они официально включили ее в общий образовательный опыт: во время подачи заявлений на обучение, во время обучения, а во время выпуска из школы студентов просили подписать присягу Thunderbird. Вот она:

«Как выпускник Thunderbird и гражданин мира, я обещаю, что буду стараться действовать честно и добропорядочно, я буду уважать права и достоинство всех людей, я буду бороться за то, чтобы обеспечить процветание по всему миру, я буду сражаться со всеми формами коррупции и эксплуатации и буду нести ответственность за свои действия. Поскольку я придерживаюсь этих принципов, я надеюсь, что заслужу достойную репутацию и спокойную совесть. Это обязательство я беру на себя без принуждения и ручаюсь честью, что буду исполнять его».

Это звучит очень хорошо и, если повезет, окажет влияние на ситуацию, поскольку есть много разных способов ведения бизнеса и получения прибыли, которые могут привести к положительным социальным переменам. Такие новые пути ведения бизнеса позволят охарактеризовать социальные проблемы и проблемы окружающей среды и использовать принципы предпринимательства для управления социальными изменениями. Помните, однако, что корпоративная социальная ответственность [41] (КСО) начинается с индивидуальной социальной ответственности (ИСО). Корпоративная социальная ответственность будет определять не только традиционный успех в бизнесе, но и влиять

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НАЧИНАЕТСЯ С ЛИЧНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ!



Лидеры должны уметь донести свои ценности и свое видение, не навязывая их.

на будущее социальное одобрение. Сочетание креативного и социального управления приведет к появлению исключительных новых лидеров. В этой новой области ответственности нам нужно больше женщин на руководящих постах; женщин, у которых есть природные способности к тому, чтобы управлять, слушать и наблюдать, которые используют свое мастерство и таланты, чтобы вдохновлять, которые ведут диалог открыто и начинают его без предубеждения. Лидеры должны уметь донести свои ценности и свое видение, не навязывая их, стремиться к постоянному совершенствованию. Как однажды сказал Кофи Аннан, бывший генеральный секретарь Объединенных Наций, «без женщин не будет важных социальных изменений». Представьте себе компанию, которая старается обеспечить позитивные социальные изменения с помощью своего бизнеса. Соединение принципов бизнеса с социальными начинаниями в этом направлении имеет огромный потенциал, энергию и преимущества. Только подумайте о работе Мухаммада Юнуса, основателя и управляющего Grameen Bank — банковской системы выдачи микрокредитов для бедных, которая поддерживает социальные инициативы: предоставление беднякам жилья, займов для микробизнеса, кредитов на образование и стипендий и т. д. Кстати, 97% заемщиков — женщины, и такой же процент в этом банке составляет возврат кредитов. Быстро ознакомиться с этим типом бизнеса можно в журнале Fast Company, который ежегодно публикует названия двадцати пяти самых лучших социальных предприятий. Журнал называет их организациями, «использующими порядок мира корпораций для того, чтобы бороться с устрашающими социальными проблемами».

**ЧТО ДЛЯ ВАС
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО
ВАЖНО?
ВАШИ ЦЕННОСТИ
ОПРЕДЕЛЯЮТ
ВАШ MODUS
OPERANDI!**



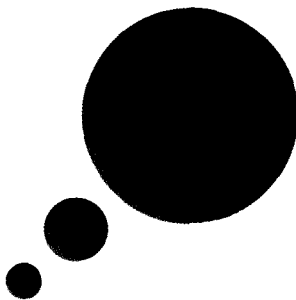
Что это — экономический кризис или недостаток этики в управлении?

МЕЧТА И ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ: КУДА ДВИГАТЬСЯ И ПОЧЕМУ

Я убежден, что очень трудно добиться чего-либо без цели. Я также уверен: невозможно работать хорошо и эффективно, если у вас нет своего видения будущего. Или, что даже хуже, если оно у вас есть, но вы ничего не делаете для того, чтобы оно стало реальностью. Это верно и для отдельных людей, и для компаний. Сколько фирм, министерств и людей разместили прекрасное описание идеального будущего и собственного предназначения на своих сайтах, желая при этом одного — увеличить прибыль? Это слабый образ будущего, потому что он на самом деле не связан с драйвом и мотивацией людей. Со слабым представлением о будущем вы обычно достигаете противоположного эффекта и заканчиваете в нищенском «собачьем» углу матрицы Бостонской консалтинговой группы [42] (матрицы BCG), в углу, где располагаются продукты, имеющие низкую долю рынка и низкие темпы роста. Это только вопрос времени.

И правильное видение будущего, и движение в направлении этой картины абсолютно необходимы. Образ будущего говорит вам, кем вы хотите стать. Он дает вам представление о том, где вы хотите оказаться в будущем. Определив его, вы гораздо проще сможете ответить на вопрос, каким будет ваш следующий шаг. Вы поймете, как его сделать. Потому что тогда вы сможете рассказать о нем другим и увидите, кто пойдет с вами по вашему пути. Самое главное, когда вы окажетесь там, куда хотели попасть, вы это осознаете, что важно: многие люди продумывают начальную стратегию, но не стратегию выхода. Представлять картину будущего — это как иметь мечту: восприятие, ощущение того, какими бы нам хотелось видеть вещи вокруг нас.

ИМЕТЬ ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО — КАК ИМЕТЬ МЕЧТУ:



*восприятие, ощущение того, какими бы мы хотели
видеть вещи вокруг нас.*

У современного модного дизайнера Александра Маккуина, например, это был образ «долгоиграющего люксового бренда, который бы просуществовал 150 лет». Мечта LinkedIn — «предоставлять возможность заработать каждому профессионалу в мире».

Ashoka — организация, занимающаяся социальным предпринимательством, — «видит в каждом того, кто может изменить мир. Мир, который быстро и эффективно отвечает на социальные изменения, мир, где у каждого человека есть свобода, уверенность и социальная поддержка, чтобы справиться с любой социальной проблемой и управлять изменениями». В компании Puma, например, верят, что положение креативного лидера в сфере спорттоваров позволяет им внести вклад в создание лучшего мира. Лучший мир в их понимании будет более спокойным, мирным и более креативным. Стратегия — план, как этого достичь. Она указывает прежде всего на то, как применить свою силу, чтобы правильно воспользоваться возможностями, скрытыми в постоянно меняющейся среде. Свой образ будущего Puma реализует в таких программах, как safe.puma.com (сосредоточена на проблемах окружающей среды и общества), rease.puma.com (поддержание мира во всем мире) и creative.puma.com (поддержка людей искусства и творческих коллективов). Стратегия должна помочь вам завтра занять более выгодную позицию, чем сегодняшняя. Образ будущего меняется, становится более зрелым — это не оторванная от жизни единичная акция, он всегда должен быть реалистичным и работать в повседневной деловой среде.

Я всегда предлагаю три подхода для того, чтобы определить образ будущего. Все три получившихся образа должны быть визуальными. Задача в том, чтобы найти и сохранять баланс между

самим собой, работой, отношениями и смыслом (или значением). Множество предприятий хорошо зарабатывают, поддерживая людей, не способных соблюдать баланс. Поддержание баланса важно, иначе даже небольшой кризис будет иметь огромные негативные последствия. Интересно, что древние греки разрешали заниматься политикой только людям старше пятидесяти лет. Почему? Потому что они уже успешно преодолели самые важные жизненные кризисы.



Задание 5: ОПИШИТЕ СВОЕ ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО И СВОЕ ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ

1. Образ будущего

Попробуйте выполнить это задание так быстро, как только возможно. Подумайте, но потом действуйте и записывайте все спонтанно. Не теряйте мысль. Вспомните задания, которые вы выполняли в первой главе и в главе о креативности: описанные вами три тенденции за последние пятнадцать лет, возможности и опасности, которые вы заметили, и вашу лучшую идею.

Совет. Подумайте обо всем этом и определите свой образ будущего, предназначение и цели. Сделайте следующий шаг: подумайте о своем образе будущего и предназначении.

А. Составьте список того, чего вы хотите достичь в самых важных сферах вашей жизни. И не только в профессии. Список желаний в профессии очень важен, но он должен сочетаться со всеми остальными действительно важными сферами вашей жизни: личной жизнью, здоровьем, карьерой, друзьями, семьей, финансами, отдыхом и духовной жизнью. Учитывайте потребности тех, кого вы любите, ваше финансовое положение, ваш доход, жажду путешествий, продиктованные разумом или эмоциями желания и т. д.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Б. Ваш рекламный щит.

Если вам сложно описать это словами, соберите изображения тех вещей, которые вас привлекают: картинки или фотографии дома вашей мечты, городов, в которых вы хотите побывать, вещи, которые вы хотите купить, и т. д. Обновляйте их до актуальной версии почаще.

2. Описание предназначения

Вам наверняка знаком вопрос: «Каково ваше предназначение в жизни?» Но знаете ли вы ответ?

Заявление о миссии определяет, на какую страну или организацию она ориентирована. Например, Ashoka борется «за создание сообщества конкурентоспособных граждан мира, имеющих предпринимательский талант, — такого общества, которое позволит социальным предпринимателям процветать, а гражданам мира — мыслить и действовать, как те, кто принимает решения». Миссия LinkedIn (linkedin.com) — «объединить профессионалов всего мира, чтобы сделать их более продуктивными и успешными». Но это также касается и всех нас. Вспомните слова Мухаммеда Али: «Все, что я делал, — это сражался за то, во что верил».

Совет. Предполагается, что эта фраза даст вам ориентир и мотивацию для того, чтобы помочь контролировать и оценивать ваши поступки. Хорошее определение миссии лично ориентировано, позитивно, написано в настоящем времени, образно и эмоционально. Напомню, что австрийский психотерапевт Виктор Франкл, автор книги «Человек в поисках смысла» говорил: «Нам не нужно изобретать миссию и смысл жизни — они уже в нас, нам нужно просто отыскать и распознать их».

А. Напишите свой личный устав. Главное — выразить ваши ценности и образ будущего в одной фразе. Описание предназначения отвечает на три главных вопроса: что вы делаете? для кого вы это делаете? какая от этого польза?

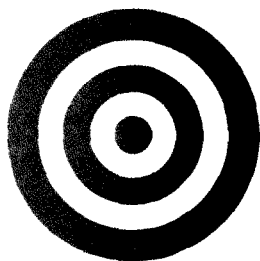
Отлично! Вы это сделали. Вы охарактеризовали свой потенциал, получили гораздо более ясную картину того, откуда вы, что любите и чего не любите, каковы ваши сильные и слабые стороны и ваши цели. Определив три ведущие тенденции в вашей профессиональной сфере, охарактеризовав скрытые в них возможности и разработав вашу лучшую идею, мы выяснили, куда вы хотите попасть в будущем (ваша мечта) и что вы должны сделать, чтобы попасть туда (ваша миссия).

ЦЕЛИ: СЛОЖНО ЧЕГО-ТО ДОБИТЬСЯ, НЕ ИМЕЯ ЦЕЛИ!

Я знаю, о чем вы думаете: ставить цели так тяжело! С одной стороны, это правда. Вам будет гораздо проще, если вы не станете задумываться насчет целей, которые могут ограничивать вашу свободу. Но позвольте напомнить вам кое-что из сказанного выше. Очень сложно чего-то добиться, не имея цели. Цели должны быть реалистичными, они должны мотивировать и вдохновлять. Вам нужно прописать их конкретно, детально и с привязкой ко времени. Прежде чем вы начнете определять их, убедитесь, что вы понимаете разницу между целями и задачами. Цели — это тот результат, который мы хотим получить и который ведет нас к нашей мечте. Задачи — конкретные и определенные результаты и вехи на пути к нашим целям. Сначала вы ставите себе цели, потом — задачи. Не поймите меня неправильно, задачи — это тоже цели, но они находятся ниже по иерархической лестнице.

Цели нам нужны не для того, чтобы суетиться и надрывать себя. Ставить отдельные выполнимые задачи для нас — необходимость. Нам нужны цели, ради которых стоит страдать, в которые стоит вкладывать страсть, время и деньги. Нам нужно делать правильные вещи (результативность) вместо того, чтобы делать вещи правильно (продуктивность). Сколько людей быстро двигалось вверх по карьерной лестнице только для того, чтобы обнаружить, что эта лестница приставлена не к той стене! Правильные цели могут принести огромное удовлетворение, если они связаны с дополнительным доходом или с помощью другим. Для большинства из нас время — самый главный инструмент, но вместо того, чтобы использовать для контроля времени часы, возможно, лучше было бы взять компас. Это поможет нам ответить

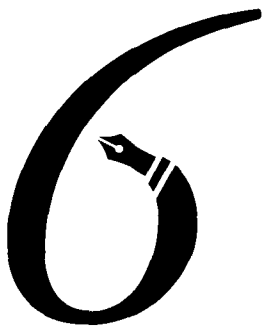
СЛОЖНО ЧЕГО-ТО ДОБИТЬСЯ, НЕ ИМЕЯ ЦЕЛИ!



Цели должны быть реалистичными, они должны мотивировать и вдохновлять.

на правильный вопрос: где мы хотим оказаться/работать завтра? Самый медленный человек, который концентрируется на своих целях, всегда будет быстрее, чем тот, кто бегает кругами без цели.

Позвольте мне привести один пример, который все прояснит. Моя цель в том, чтобы вдохновить людей на поиск своего пути. Мои задачи — написать две книги на эту тему и провести в этом году по меньшей мере пять мастер-классов. Чувствуете разницу? Цель более абстрактна, задачи разбивают ее на отдельные конкретные небольшие шаги. Было бы сложно работать, не фокусируясь на цели.



Задание 6:

ОПРЕДЕЛИТЕ СВОИ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Действие без определенной цели — ваш злейший враг. Когда вы определяете конкретную цель и фокусируетесь на ней, кажется, что всюду появляются связанные с ней моменты. Работает избирательное внимание. Когда вы понимаете, что хотите купить красный Ducati, то сразу же начинаете видеть на улице столько красных Ducati, сколько раньше никогда не видели. То же самое с возможностями: если вы их ищете, вы их увидите. Если нет — как вы можете увидеть, заметить и определить их?

Совет. Цель должна быть соизмеримой, осуществимой и очень мотивирующей. Вспомните вопрос, заданный Алисой Чеширскому Коту: «Куда мне идти?» Кот спросил: «А куда ты хочешь попасть?» Алиса ответила: «Я не знаю», на что кот сказал: «Тогда без разницы, куда идти». Главный плюс в том, что, если вы определили свои цели в наиболее значимых сферах своей жизни, вы можете начать вкладывать в это время, энергию и деньги.

1. Цели

Постарайтесь выписать три свои самые главные цели, а потом — пять наиболее важных задач на первый, второй и третий год (начиная с этого года).

Цель 1

Цель 2

Цель 3

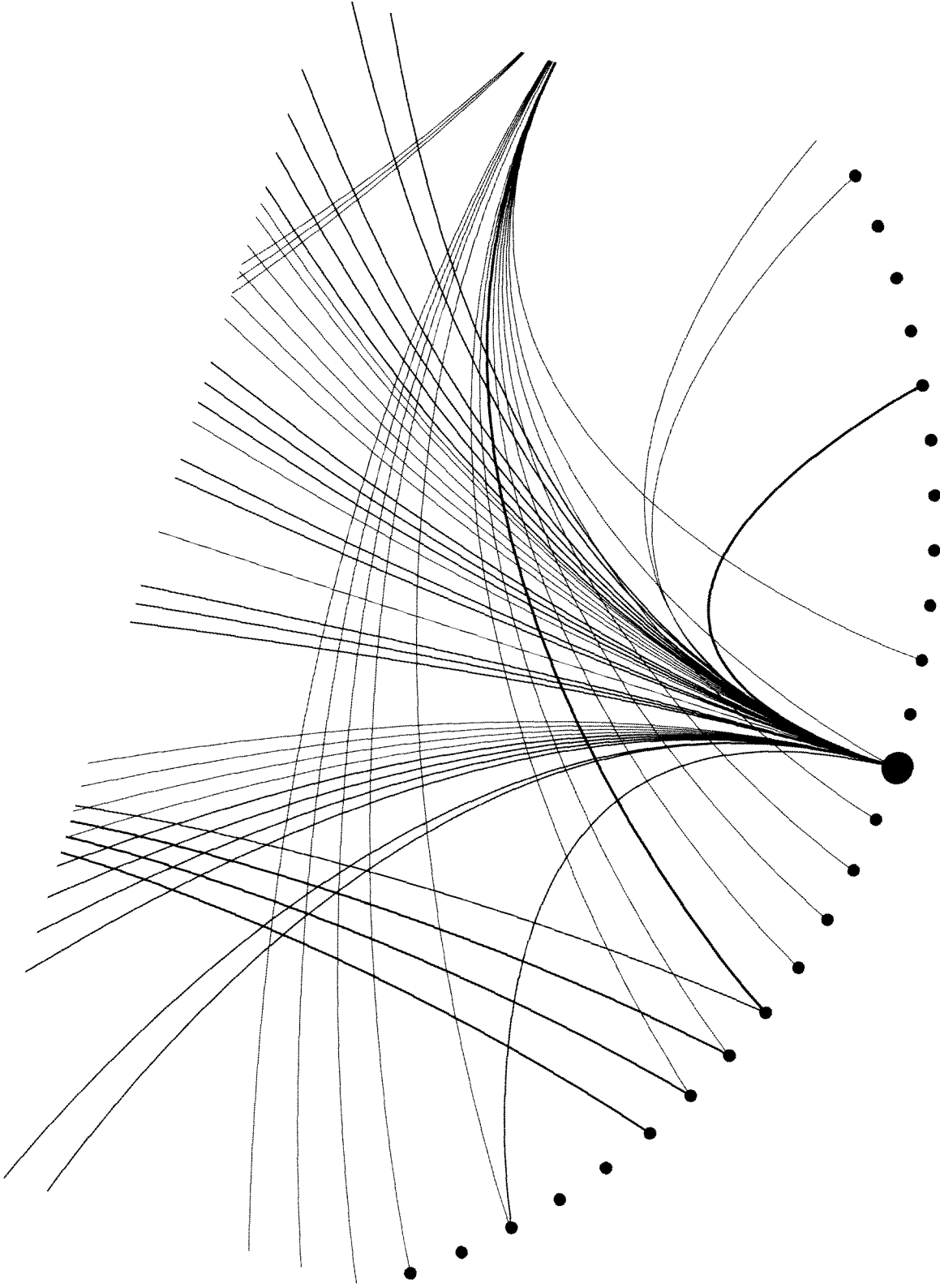
2. Задачи

Год 1 (5 задач)

Год 2 (5 задач)

Год 3 (5 задач)

Вот и всё! Поздравляю.



05 ВЫДЕЛЯЙТЕСЬ!

Как выделиться

168 — 215

Выделяйтесь!_05_Как выделиться

173	Брендинг: как продвинуть бизнес-идею
183	Управление различиями
187	Расскажите хорошую историю — свою!
189	Мыслить и действовать
192	Личный брендинг в век интернета
197	Визуализируйте свою идентичность
<hr/>	
201	Задание 7: Разрабатываем вашу визуальную идентичность
<hr/>	
206	Общайтесь и доносите сообщение
<hr/>	
208	Задание 8: Выстраиваем вашу маркетинговую коммуникацию
<hr/>	
210	Социальный капитал и социальные сети
<hr/>	
213	Задание 9: Приспосабливаем средства коммуникации под свои нужды

КАК ВЫДЕЛИТЬСЯ

Теперь вы знаете, как определять и создавать возможности, вы проанализировали свои активы, определили нужды рынка и поразмышляли над тем, какие участки вашей профессиональной области будут наиболее важны в течение следующего десятилетия. Вы также подумали о своей личности, определили свою картину будущего, миссию, свои ценности. Сейчас мы посмотрим, как вы отделяете себя от других. Это можно также назвать брендингом.

Множество людей считает, что бренд — продукт, но это не так. Брендинг — не известность и не конкретная вещь. Это скорее метафора сложного явления: история, значение, идентичность. Помните, я говорил о сущности личности? Именно. Это имеет отношение к вашим активам, сложному набору качеств — поведенческих особенностей, свойств темперамента, характерных черт эмоциональной сферы и ментальности — это характеризует вас как индивида и делает вас уникальным и отличным от остальных. **Это то, что определяет бренд: его индивидуальность.** Это также отличает бренд от небренда. Разве не любопытно, что эти два аспекта так близки? Индивидуальность бренда и индивидуальность человека?

Вспомните Барака Обаму, это один из самых высокоуровневых личных брендов в мире. «Да, мы можем» — был прекрасный слоган: простой, однозначный, легкий для понимания. Он означал мотивацию и действие, точку зрения и веру в то, что мы можем изменить текущую ситуацию. В этом слогане заключена та же сила, что и в Just Do It («Просто сделай это») компании Nike, — слогане, который превратил миллионы «диванных овощей» в бегунов. Обама также понимал масштаб влияния новых технологий, искусства коммуникаций и силы восприятия.

Фотографии, на которых видно, что он пользуется Blackberry, превратили его в ролевую модель для современного, широко использующего технологии и более продвинутого поколения политиков. Они сделали его как-то «доступнее», даже несмотря на то, что его номер телефона был всего у нескольких человек. В рамках своей предвыборной интернет-кампании посредством социальных сетей и платформ он общался с массами, особенно с представителями молодого поколения. Он предлагал сотрудничество, выступал за активность и использовал интерактивные медиа, чтобы передавать свое бренд-сообщение. Таким образом, в 2008 году он набрал вдвое больше голосов выборщиков, чем его соперник на выборах Джон Маккейн. На YouTube его речи смотрели 20 миллионов человек, а речи его соперников — всего два миллиона. В соцсетях у него 3,5 миллиона друзей, а у Маккейна всего 850 тысяч. Можно сказать, что Обама смог оставить значительный фирменный интерактивный отпечаток. Его двадцать с чем-то советников нашли способ наиболее эффективным образом доставить правильное бренд-сообщение правильным людям, и в 2012 году они продолжили использовать систему рычагов социальных сетей [43]. Демографы считают, что он завоевал поддержку избирателей в диапазоне от 18 до 34 лет с помощью обсуждения острых проблем в соцсетях. Если говорить о Twitter или RSS, то его команда создала вдвое больше сообщений, чем команда Митта Ромни.

**ПОЧТИ ВСЕ,
ЧТО ВЫ СЕЙЧАС
ВЫБИРАЕТЕ,
ПРОШЛО
БРЕНДИНГ.**



*От продуктов и услуг до городов, стран, спортсме-
нов и политиков.*

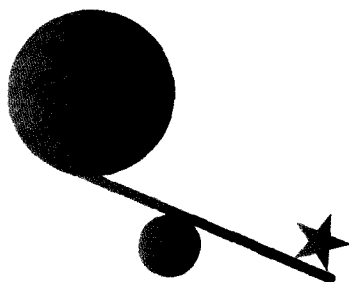
БРЕНДИНГ: КАК ПРОДВИНУТЬ БИЗНЕС-ИДЕЮ

Многие люди любят бренды, другие ненавидят их, считая, что их цель — повышение цен. Однако удивительно наше увлечение словами «бренд» и «брендинг». И профессионалы, и люди с улицы говорят о брендах во всех возможных контекстах. Почти все, что вы сейчас выбираете, прошло брендинг: от продуктов и услуг до городов, стран, спортсменов и политиков.

И это еще более верно сейчас, в век интернета, когда социальные сети предоставляют нам недорогую и высокоэффективную возможность продемонстрировать силу, навыки и опыт, построить личные и профессиональные отношения. Я говорю не только о компаниях, но и об отдельных людях. Одно можно сказать точно: любите вы брендинг или ненавидите, но это одна из самых эффективных стратегий продвижения [44] бизнес-идеи на рынках с высокой конкуренцией. Не секрет, что брендинг долгое время был самым эффективным методом поиска новых профессиональных возможностей в нестабильном рабочем окружении, когда на индивида оказывает давление всесторонняя конкуренция. Теперь, когда брендинг получил новое онлайн-измерение, его эффективность увеличилась. Вспомните о следующих долгоиграющих идеях брендов:

- Swatch (swatch.com)... швейцарские часы. Модный и при этом доступный аксессуар, можно позволить себе иметь несколько.
- Victoria's Secret (victoriassecret.com)... и ее ангелы. Соблазнительное нижнее белье.

ВЫ МОЖЕТЕ ЛЮБИТЬ ИЛИ НЕНАВИДЕТЬ БРЕНДИНГ.



Но это определенно одна из самых эффективных стратегий продвижения бизнес-идеи на рынке с высокой конкуренцией.

- Paul Smith (paulsmith.co.uk)... колоритный и изящный. Британский дизайн одежды.
- Smart (smart.com)... для сложных требований города. Компактный городской автомобиль.
- Zaha Hadid (zaha-hadid.com)... футуристическая и вопрошающая архитектура под заказ.
- Brompton (brompton.co.uk)... персональный транспорт. Складной велосипед.
- Королевство Бутан (grossnationalhappiness.com)... Тибетская страна. Переосмысление политических ценностей: введение ВНС (валовое национальное счастье) вместо ВВП (валового национального продукта).

Существует также кобрендинг — вариант брендинга, который используют все чаще. Бренд сотрудничает с брендом. Вот несколько примеров успешного сотрудничества:

- Архитектурное бюро Рема Колхаса работает с... Prada.
- Стелла Маккартни, Карл Лагерфельд, Роберто Кавалли или Джимми Чу работают с... H&M.
- Lego сотрудничает с... Muji.
- Джорджо Армани работает с... ресторанами Nobu. Это сотрудничество объединило Джорджо Армани и Нобуюки Матсухису с Робертом Де Ниро в Миланском ресторане Армани/Нобу.

Эти бренды будут на слуху еще много лет. Я называю их офлайн-брендами, или брендами «до интернета», потому что их коммуникации изначально основывались на традиционных средствах, таких как реклама на дисплеях, реклама на телевиде-

нии и т. д. А теперь подумайте о том, что я называю *брендами после появления интернета*, — так называемых онлайн-брендах, — основанных после того, как интернет вошел в нашу повседневную жизнь. В 1994 году был создан Amazon.com — прообраз всех интернет-магазинов, в 1998 году за ним последовал Google.com, в 1999-м — Blogger.com, в 2001-м — Wikipedia.com, в 2002 году — Friendster.com, MySpace.com, LinkedIn.com и OpenBC/Xing.com, в 2003-м — Flickr.com, в 2004-м — Facebook.com, в 2006-м — Twitter.com, Behance.com, spotify.com, в 2009-м — Foursquare.com, в 2010-м — Pinterest и в 2011 году — Google Plus. И так далее. Как видите, многое произошло за короткий период, можно сказать, что мы наблюдаем онлайн-брендинг в младенчестве. Узнаваемость этих брендов была обеспечена средствами онлайн-коммуникаций и отзывами. Большинство из них не потратили на классическую коммуникацию ни цента, но это не значит, что их коммуникативная стратегия менее эффективна. Компания Google за несколько лет своего существования стала одним из десяти наиболее дорогих мировых брендов [45]. Для того чтобы понять эти изменения в сфере медиа и коммуникаций, я рекомендую вам посмотреть EPIC 2015 — небольшое видео об изменениях в медиа и коммуникациях.

Технологии и интернет могут использоваться для создания *длинного хвоста* [46] — концепции, описанной Крисом Андерсоном, главным редактором журнала Wired. Длинный хвост — стратегия, позволяющая увеличить общие продажи, в то время как стоимость одной продажи снижается за счет выхода на тысячи нишевых рынков с помощью поисковых механизмов и онлайн-маркетинга. Раньше компании пытались продать большое количество популярного продукта — принцип блокбастеров, — но теперь с технологиями и интернетом

БРЕНДИНГ ОСВОИЛ НОВОЕ ИЗМЕРЕНИЕ, И ЭТО ОНЛАЙН- ИЗМЕРЕНИЕ ДОСТУПНО ПРОСТОМУ ЧЕЛОВЕКУ!



*Можно недорого разместить свое сообщение
и связаться с коллегами при любых обстоятель-
ствах.*

мы можем предлагать и продавать небольшие партии уникальных продуктов небольшому количеству людей. Вспомните об Amazon.com (ретейл), iTunes.com (музыка), Audible.com (аудиокниги) и Netflix.com (поставщик видео). Социальные сети, такие как Facebook, LinkedIn, Behance или Twitter, делают это возможным для любого — от политика до профессионалов в различных областях. Можно недорого разместить свое сообщение и связаться с коллегами при любых обстоятельствах. То, что раньше было доступно только некоторым компаниям и знаменитостям — создание репутации через разработку сообщения, привлекающего целевую группу, — теперь в буквальном смысле возможно для каждого, и, если у человека есть навыки и талант, это не требует никаких вложений. Вспомните о Скотте Шумане и его странице thestartorialist.com, где он выставляет прекрасные фотографии обычных людей с улицы. Его сайт, который посещает более тысячи человек в день, за короткое время приобрел такую широкую известность, что он в один момент покорила все остальные средства коммуникации: ему предоставили ежемесячную страницу на GQ и видеорубрику на Style.com, он опубликовал свою первую книгу и начал разработку многих других проектов.

Существует также противоположность брендам: небренды, или так называемые белые этикетки (white labels), — товары, производимые одной компанией и продаваемые под брендом другой. Они также представляют собой часть игры. Такие товары начинают как «белые этикетки», но ясно, что через несколько лет они больше не будут таковыми. Они растут, получают «черный тег» (black tag) и перестают быть дешевыми. Это естественный цикл [47]: рост, зрелость, упадок. Так что в определенный момент компании вынуждены использовать коммуникации. Им нужно начать тратить деньги и повышать цены. В противном случае

никто не будет знать о них и они начнут соревноваться только друг с другом. Как и всегда в бизнесе, задача в том, чтобы убедить покупателя, что твое решение лучше. И тогда небренды в итоге становятся брендами. Название японского ретейл-бренда Muji, например, означает «качественные товары без бренда» и отражает тот факт, что они изначально были белой этикеткой.

Даже если вы критикуете брендинг, помните, что он успешно функционирует уже около пары сотен лет. Не забывайте, что идея бренда родилась из заботы о защите покупателя: бренды позволяли ему выбрать соответствующий и качественный продукт. Сейчас цель брендинга — позиционировать и определить бренд в сознании потребителя уникальным способом, чтобы обеспечить преимущество при сравнении с конкурентами. Но нельзя быть уникальным только ради этого: уникальность должна напрямую доходить до людей, например через сервис, опыт или знания. Поэтому бренд-позиционирование — это интеллектуальная игра. В нашем обществе, которое опирается на разум, восприятие решает все. Так что поведение брендов, как и поведение людей, служит одним из основных факторов выбора потребителя. Поэтому в офлайн-мире так важен опыт ретейла и момент продажи — это Чекпойнт Чарли [48] для каждого бренда на аутентичность, надежность и соответствие. Согласуется ли то, что говорят о продукте по телевизору, в журналах и в интернете, с тем, что ваши друзья думают о качестве продукта и бренда? Если нет — не покупайте продукт. Все очень просто.

Это верно и для онлайн-мира. После появления интернета Google взял верх над традиционными медиа. Но если ваша онлайн-идентичность выглядит слишком многообещающе и/или не совпадает с вашей офлайн-идентичностью (здесь мы возвращаемся к четырем основным факторам: содержанию и стилю,

**КАК ДОЛЖЕН
ВЕСТИ СЕБЯ
БРЕНД?
ОН ПРОСТО
ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ
ТО, ЧТО, ПО
ЕГО СЛОВАМ,
ОН ДЕЛАЕТ!**



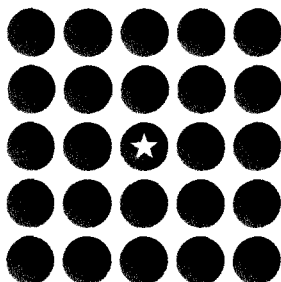
Доверие создается последовательным поведением.

убеждениям и чувству такта) или даже хуже — не существует, то у вас в итоге будут проблемы, вы не сможете продать продукт или получить работу. Впрочем, это довольно честно [49]. Бренд продвигает бизнес-идею, и его основная задача — донести до людей ее индивидуальность, сущность и ценности, передав их визуальными средствами.

Это помогает бренду оставаться связанным с отдельной определенной целью или, если быть более точным, с определенным мировоззрением. Я всегда предпочитаю говорить «мировоззрение» вместо «цель». В чем разница? Цели определяются демографическими показателями общества, такими как возраст, пол и доход. Это работало раньше. «Мировоззрение» отражает состояние ума, которое опирается на опыт, набор убеждений или просто психологический настрой. Например, человек, живущий в центре Барселоны, может иметь больше общего с кем-нибудь, живущим в центре Берлина или Лондона, чем с кем-то, кто живет в 100 км от Барселоны. Почему? Потому что люди, живущие в центре Барселоны и Берлина, имеют общий опыт, они встречаются с похожими людьми и получают доступ к городской культуре. Конечно, это обобщение и рост доступа к информации посредством интернета снова изменит принципы коммуникации, но пока лучше и правильнее работать с мировоззрением, чем с демографией общества. **Сегодня конечная цель каждого бренда — завоевать доверие и подходить определенной группе людей с похожим мировоззрением.**

Позитивное восприятие бренда, сочетающееся с доверием, которое ему оказывают, может быть определяющим фактором для решения о покупке.

**БРЕНД ДЕЙСТВУЕТ
КАК GPS,
ПОМОГАЯ
ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ
И ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ
В ЭТОМ ПОЛНОМ
ВОЗМОЖНОСТЕЙ МИРЕ.**



*Как вы принимаете решение, что именно купить,
когда стоите перед полкой в супермаркете?*

УПРАВЛЕНИЕ РАЗЛИЧИЯМИ

Брендинг всегда использовался для того, чтобы сделать один продукт отличным от другого. Вспомните шампанское — Krug или Dom Perignon? Оба имеют свое название, идентичность, поведение, упаковку, цену и способ коммуникации. Каждый бренд выступает за что-то свое. У них разные точки зрения. Большинству людей нравится либо Krug, либо Dom Perignon (хотя некоторые пили бы оба вида без особых раздумий). Это ваше рациональное и эмоциональное восприятие влияет на то, какое из них вы купите или не купите.

То же самое происходит с разными брендами джина. Я люблю джин с тоником. Но сейчас появилось больше вариантов того, как можно пить джин с тоником. Сегодня, заказывая джин в баре, вы сталкиваетесь с более сложным сценарием. Вам не приносят просто джин Gordon's, как сделали бы много лет назад. В любом более или менее современном баре вам предложат выбрать между Bombay Sapphire, London, Tanqueray или Hendrick's, который, разумеется, подадут с кусочком огурца.

На каждый вкус и стиль жизни есть собственное решение. У каждого продукта есть свои сторонники, каждый бренд имеет свою группу поклонников, обладающих особым складом ума и верящим в одно и то же — и это также означает, что у каждой из этих групп есть набор брендов, которые они любят покупать. Это четко определенные и сегментированные микрокосмы. В условиях переизбытка вариантов выбора бренды важны: они помогают людям сориентироваться. У каждого есть свое узнаваемое имя, цвета, ценности и поведение. Очень похоже на человека, правда? Так и есть. Помните, что люди тоже могут быть брендами, и не только футболисты или актеры. У брендов есть

две отличительные черты. Они *неуловимы*, как наша собственная индивидуальность, потому что они больше, чем физические элементы продукта. И они *наделены смыслом*, потому что работают как GPS (спутниковая система навигации) потребителя, помогая ему сориентироваться и упрощая процесс принятия решений в мире, полном возможностей.

Так что отличия играют в брендинге решающую роль, особенно те, что связаны с людьми. Гуру брендинга Марк Гобэ, автор книги «Эмоциональный брендинг», рассказал мне об этом, когда я в прошлом году встречался с ним во Франции. «Реклама работает, — объяснил он, — только тогда, когда опыт продукта и его польза, которые вы продаете людям, до них доходит. А в большинстве случаев это не так. Кажется, что чем меньше люди нуждаются в продукте, тем больше нужно рекламы. Поэтому дизайн — это новая реклама. Он помогает создать эмоциональный брендинг, который живет в той же реальности, что и люди».

Это важно в мире, где количество похожих вещей растет и человек имеет множество вариантов выбора. Как вы принимаете решение, что именно купить, когда стоите перед полкой в супермаркете? Если вы не понимаете различий между идеями, возникающими у вас в голове при виде каждого из продуктов или услуг, компаний или людей, вам будет трудно сделать выбор. Скажем, вы либо болеете за футбольный клуб «Реал» (Мадрид), либо за клуб «Барселона» (fcbarcelona.com). Даже в рамках высококлассного испанского футбола вы по-разному воспринимаете разные команды. Эти образы годами формировали фанаты и СМИ, хотя их нужно каждые выходные подтверждать на поле. Если вы любили одну команду, то, скорее всего, почти ненавидели вторую. С другой стороны, вспомните о «Бока Хуниорс»

из Буэнос-Айреса, и вы подумаете о сумасшедших зрителях, прекрасном шоу и... Марадоне. Брендинг — это управление такими различиями, особенно когда дело касается одинаковых предложений. Все болельщики одного клуба разделяют восприятие этого клуба: они верят в своих игроков, надеются, что те прекрасно сыграют и выиграют трофеи. Это явление, которое называется брендовой убежденностью, формируется в течение многих лет. Такие бренды отличает аутентичное поведение. Что-то подобное происходит и в моде. Что заставляет женщин записываться в листы ожидания, чтобы получить сумочку «Келли» (названную в честь Грейс Келли) от Hermès или сумочку «Биркин» (названную в честь актрисы Джейн Биркин) за огромную сумму — цена может начинаться от \$7000 и заканчиваться далеко за \$50 000, — когда они могли бы купить на эти деньги неплохую машину? Эти вещи символизируют что-то, чего хотят люди: совершенно эксклюзивная, стильная, качественная сумка, способная принести радость, вещь с историей. Женщины хотят именно эту сумку, и никакую другую.

Вспомните Cirque du Soleil. Что это на самом деле? Цирк? Шоу? Театр? Мюзикл? В какой сфере и с кем он конкурирует? Сложно сказать. Но он открыл новый рынок, использовав «стратегию голубого океана», как в одноименной книге назвали ее Чан Ким и Рене Моборн. Другими словами, вместо того чтобы отчаянно бороться со слишком большим количеством конкурентов в перенаселенном алом океане, вы выбираете иную стратегию и открываете новый рынок, где вообще нет конкурентов, выплывая в абсолютно пустой голубой океан. Это важно в мире, где процент единообразия увеличивается. Брендовая идея — это идея, которая поможет быть уверенным в том, что вы сделали правильный выбор в мире потребителя, полном различных возможностей.

**В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ
УМЕНИЕ
ДОНЕСТИ СВОЮ
ИДЕНТИЧНОСТЬ –
КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР
ЭФФЕКТИВНОСТИ!**



*Убедитесь, что вы доносите какое-то послание,
даже если не говорите ни слова.*

Но лучше всего то, что у Ги Лалиберте, основателя Cirque du Soleil, была возможность лично продвигать Cirque du Soleil и показывать по всему миру свои оригинальные навыки и идеи. Бренд может развлекать людей, и очень успешно это делает: представления посещают 100 миллионов зрителей, 20 шоу идут одновременно в 300 городах по всему миру.

РАССКАЖИТЕ ХОРОШУЮ ИСТОРИЮ — СВОЮ!

Если бренд может убедить группу людей в том, что стабильное качество, уникальность и особенный сервис, которые он предоставляет, стоят денег, то бренд переживает свои лучшие времена. Умение донести до людей свою идентичность — ключевой фактор эффективности. Конечно, есть еще небренды, которые по-настоящему успешны, поскольку предлагают более экономичное решение, обеспечивая те же стандарты качества. Если покупатели не видят реальной выгоды от того, что платят больше за брендовую вещь премиум-класса, это ведет к серьезным неприятностям. Такое часто случается с брендами, которыми управляют неопытные, близорукие менеджеры, руководствующиеся ежеквартальными результатами, а также с компаниями, которые не привыкли работать с брендингом.

Вспомните о здравоохранении. Многие годы в этой сфере существовали монополии и никакой конкуренции не было. Большинство патентов, которые используются сегодня, были выданы в 1970-е и 1980-е годы. Но сейчас, тридцать лет спустя, срок многих из этих патентов подходит к концу. Поэтому в одной аптеке вы

нередко обнаруживаете товары-аналоги с теми же ингредиентами, что и у более дорогих соседних брендов.

Компании из области здравоохранения не считали необходимым упоминать, кто — иногда десятилетиями — вкладывал деньги в разработку продукта и кто выполнял проверку безопасности и надежности, чтобы обеспечить выпуск стопроцентно безопасного и надежного продукта. Странно, что некоторых людей удивляет, почему эти компании так низко оценены на рынке акций. Как могут акции фармацевтической компании стоить дешевле, чем акции компаний, производящих FMCG? Я имею в виду ширпотреб или *товары повседневного спроса*, такие как закуски и безалкогольные напитки. Люди просто не верят компаниям, занимающимся здравоохранением. Слишком многие воспринимают их негативно. За последние десять лет эти компании начали использовать брендинг для того, чтобы обозначить свою позицию и показать, что они собой представляют, чем занимаются и почему это важно. Они неплохо начали, но в целом похоже, что эта индустрия сейчас более заинтересована в M&A — слияниях и поглощениях, так что их идентичность все еще размыта, она ускользает и теряется где-то среди работников сферы, докторов и пациентов. Ваша история, если ее хорошо рассказать, повлияет на восприятие вашего продукта. Вы несете какое-то сообщение, даже если ничего не говорите. Как утверждает Пауль Вацлавик, австралийско-американский психолог и философ: «*Вы не можете не участвовать в коммуникации*». Коммуникация на самом деле сложна: для того чтобы в полной мере овладеть этим искусством, не хватит и всей жизни. Слова составляют около 7% межличностной коммуникации, интонация — 38%, а язык тела — 55%. Подумайте о коммуникации со своей семьей, мужем или женой, вашими друзьями, соседями,

боссом, клиентами, коллегами. Подумайте о том, как они разговаривают, об их интонации и словах, которые они используют, сообщении и содержании, которые передают. Сколько раз вы говорили или слышали, что кто-то говорит: «Я действительно тебя не понимаю». **Есть большая разница между тем, чтобы тебя слушали, чтобы тебя услышали и чтобы тебя поняли.**

Для брендов коммуникация часто вопрос жизни и смерти. В нашей среде с высокой конкуренцией бренды должны действовать и коммуницировать так, как Шахерезада с султаном Персии в сборнике «Тысяча и одна ночь». Султан Шахрияр, обнаружив, что его первая жена была неверна ему, решил, что ненавидит всех женщин, поэтому с тех пор он каждый день женился на новой женщине и на следующий день убивал ее. Шахерезада, пытаясь избежать судьбы предыдущих жен султана, каждую ночь рассказывала ему захватывающую историю, обещая закончить ее следующей ночью. Султану так нравились истории, что он постоянно откладывал ее казнь и, в конце концов, вообще отказался от этой мысли. Успешные бренды работают так же. Они каждый день, каждую минуту во всех точках соприкосновения с потребителем [50] рассказывают аутентичные, убедительные, захватывающие и подходящие истории, которые и являются секретом их выживания.

МЫСЛИТЬ И ДЕЙСТВОВАТЬ

Должен заметить, что мы очень часто употребляем слово «стратегия». Оно всегда хорошо звучит, в любой речи или презентации, но не всегда имеет смысл. Мы называем концепты

«стратегическими концептами», решения — «стратегическими решениями», инвестиции — «стратегическими инвестициями» и т. д., между тем большинство из этих вещей — тактические.

Поэтому относительно стратегии следует помнить три важных момента.

1. Стратегия — это план действий, разработанный для достижения какой-то конкретной цели.
2. Стратегия рассчитана на длительный срок, тактика — на короткий. Вы не меняете свою стратегию каждый день!
3. Вы не можете отделить стратегию от реализации (выполнения ее пунктов).

Таким образом, стратегическое планирование важно для коммуникации каждого индивида. У многих известных современных актеров, футболистов, писателей и политиков есть стратегический план коммуникации. Почему? Он задает направление и смысл. Вы знаете, где хотите оказаться. Это устраняет сомнения, упрощает принятие решений в повседневной жизни и, таким образом, положительно влияет на ваше будущее. Вы можете сосредоточить свои силы, время, энергию (и, разумеется, деньги), усилия и умения на самых важных для вас возможностях, что значительно улучшит результаты и, несомненно, повысит качество вашей жизни.

Стратегическое планирование — анализ ситуации и оценка опций, направленные на достижение определенной цели в сложной и постоянно меняющейся среде. Стратегическое планирование служит основой брендинга. Оно поможет создать ту базу, опираясь на которую вы будете принимать решения и планировать действия, определяющие ваше будущее, основанное на том,

кто вы, куда вы хотите добраться, что вы делаете, когда вы будете это делать и как вы будете это делать. Хорошие книги на тему стратегии, такие как трактат Сунь-цзы «Искусство войны» (которой более двух с половиной тысяч лет!) или книга Карла фон Клаузевица «О войне», свидетельствуют о ее военном происхождении, но сегодня они стали популярны как бизнес-литература.

В предыдущих главах вы начали обучаться тому, как разработать свою стратегию. Понимание нашей индивидуальности за счет определения нашего потенциала, интересов и мотивации создает базис для разработки стратегии. То же верно для креативности, без нее стратегия — ничто. **Стратегия не работает в команде, у членов которой общие цели, но не ценности.** Это особенно справедливо для команд, где каждый принимает решения, опираясь на разные ценности. Если окружающая среда важна для вас, но не для других членов вашей команды, то, в конце концов, ваши пути разойдутся, даже несмотря на общую цель.

Есть еще два важных момента, о которых нужно упомянуть. Во-первых, нет никакого смысла в разработке стратегии, которую невозможно реализовать имеющимися средствами. Если у вас нет времени, денег или навыков для того, чтобы снять такой хороший фильм, как вы хотите, не очень правильной стратегией будет вкладывать в это много энергии. Это не значит, что вам нужно вообще отказаться от идеи создания фильма, но, возможно, стоит снять малобюджетный короткометражный фильм, в котором концепт и идея важнее, чем спецэффекты или уникальные натурные съемки.

Во-вторых, стратегия — это план, но вам также нужно будет предпринимать реальные действия. Помните о том, что обычный человек, который действует, гораздо более успешен, чем гений, который ничего не делает. Однако действовать без размышления

означает попусту терять время. И **размышление, и действие одинаково важны**. Иначе мы уподобляемся обладателям хороших идей, которые никогда не пускают их в ход.

ЛИЧНЫЙ БРЕНДИНГ В ВЕК ИНТЕРНЕТА

Теперь обратимся к стратегии и спланируем тактику, как донести до людей вашу сущность, ваш стиль, ваши убеждения и ваше чувство такта онлайн и офлайн, как претворить их в жизнь. Сейчас вам нужно разработать план и структурированный подход к тому, чтобы позиционировать себя на рынке, используя нематериальные средства и интеллект. Планирование — это своего рода танец, вызывающий дождь. Возможно, он и не вызовет осадков, но вы совершенно точно станете более искусным танцором. Планирование готовит вас к разным вариантам отклонений. Это единственный способ понять, идете вы правильной дорогой или нет, не сбились ли вы с пути, и если да, то как вам на него вернуться. Я не говорю сейчас о каком-то поверхностном или слишком многообещающем подходе. Я говорю о проверенной методике, позволяющей структурировать и организовывать сложные системы и среды. Вас и ваши представления о профессиональной жизни можно назвать такими сложными системами.

1. ДУМАТЬ О СЕБЕ ПО-ДРУГОМУ

Теперь взгляните на себя по-новому. Это тот момент, когда стратегия встречается с реальностью. Что делает вас особенным?

Вы определили свой потенциал, свою страсть, свою сущность и убеждения. Каковы же те продукты или услуги, которые вы можете предложить? Где ваше место на рынке? Вы онлайн или офлайн? Вы знаете, что крайне важно использовать вашу креативность. Теперь вы также знаете, что ваша стратегия основывается на вашей личности.

Теперь обратитесь за обратной связью. Будут ли глаза ваших потенциальных клиентов светиться от вашего продукта или услуги так же, как светятся глаза ваших текущих клиентов? Если нет, переделайте свой продукт. Что вы недавно сделали, чтобы выделиться в профессиональном плане? Знают ли об этом ваши коллеги и заинтересованные лица? Ваш босс, клиент, муж, жена, друзья и коллеги? Или им еще не известно о вашей деятельности? Знает ли о вас и ваших особых качествах генеральный директор (или менеджер по кадрам) вашей компании или компании, с которой вы хотите работать? Знает ли он о вашей идентичности, вашем образе будущего, предназначении и ценностях? Понимает ли он вашу точку зрения, известен ли ему ваш опыт и широта ваших познаний? Смогли ли вы донести это на последних собеседованиях или на последней аттестации? Видел ли он статью, написанную вами на тему, связанную с той работой, которой вы хотите заниматься? Или выступление, которое вы сделали на конференции? Или сайт, который вы создали по теме? Запомните: то, как вы представлены онлайн, очень часто производит на людей первое впечатление, которое вам потом приходится подтверждать вживую. Как индивид вы гораздо больше, чем биты и байты. То, как воспринимают вас другие люди, начиная с имени, помогает коллегам отличить вас от других. Секрет в том, чтобы последовательно донести вашу сущность, уникальное предложение и специальные услуги до ваших коллег.

Если вы сами не уверены, как вы можете ожидать уверенности от других? Вы ничего не сделали для того, чтобы позиционировать себя на рынке? Чтобы получить специальные навыки? Чтобы понять нужды рынка? Разве не было бы разумно попробовать использовать концепцию брендинга для самого себя? Разве не стоит попытаться соединить креативность со стратегией в офлайн- и онлайн-режимах, чтобы с умом воспользоваться нематериальными средствами коммуникации?

Количество возможностей выросло на всех рынках, и рынок рабочей силы не исключение. У менеджера, отвечающего за подбор персонала, сегодня гораздо больше вариантов, чем раньше. Во всех компаниях, на которые я работал, я лично набирал сотрудников. Мне кажется, что это основная задача управленца, особенно в компаниях, предоставляющих услуги, ведь единственное, что действительно важно в таких компаниях, — это люди. Факт в том, что на каждую позицию, на которую ты ищешь человека, ты получаешь буквально сотни или даже тысячи резюме. Как я могу выбрать? Как могут сделать выбор другие люди, отвечающие за подбор сотрудников в гораздо более крупных компаниях, где еще больше кандидатов? Как вы можете выбрать идеального сотрудника или партнера? Что это означает для вас? Везде, куда бы вы ни посмотрели, царит конкуренция. Прямая (в одной сфере) и косвенная (в разных сферах). Осознаваемая и неосознаваемая. Лучше, быстрее и во много раз дешевле. Сейчас конкуренция повсюду.

2. ЗАСЛУЖИТЬ ДОВЕРИЕ

Брендинг — это управление различиями в головах людей. В новой экономике, где количество вариантов увеличилось и нормой стала тотальная конкуренция, брендинг стал еще более важен.

В эпоху интернета значение брендинга снова возросло. Но правила остались прежними. Секрет в том, чтобы заслужить доверие. Цель — проникнуть в сердца и умы людей. Почему бы не в сердца и умы людей, которые с вами связаны? Тех, кто решает, получите вы работу или нет? Или тех, кто близок людям, принимающим решения? Однако помните, что *внимание*, после времени, самый дефицитный продукт XXI века.

Никто вас не ждет, никто не будет вас звать. *Вам* нужно двигаться. Это главное для любого, кто занимается продажами. И вам нужно доставить то, что вы обещали. Вы сдаете работу в срок? Вы хорошо выполняете работы для внутренних и внешних клиентов? Вы предугадываете проблемы и находите решения для них? Позволяет ли ваше участие в проекте сохранить деньги вашего клиента? Вы укладываетесь в бюджет, выполняя проекты?

Не говорите мне, что вам нечего продавать. Есть, и вы должны это продать. Все живут тем, что что-то продают. Поэтому вам нужна методика позиционирования себя на переполненном рынке — понятная, полная веселья и радости, которую можно постоянно обновлять для того, чтобы она была достоверной, настоящей и уникальной.

3. ОСОЗНАВАТЬ ПОДВОДНЫЕ КАМНИ ОНЛАЙН-ИДЕНТИЧНОСТИ

Конечно, вы не можете контролировать весь процесс, но вы можете воздействовать на своих коллег и заинтересованных лиц, стараясь донести до них свое мастерство и те качества, которые делают вас особенным. Некоторые энтузиасты хвалят социальные сети за то, что те предоставляют возможности для *игры с идентичностью*, позволяют любому из нас стать онлайн-

знаменитостью или сменить свою идентичность, когда бы нам этого ни захотелось, без какого бы то ни было риска и последствий. Это неправда.

Даже самые молодые из нас рано или поздно начнут искать работу, и менеджер по подбору персонала будет собирать информацию о нем или о ней в Google. Размещение и просмотр личной информации и фотографий, собственных и чужих, — это основная деятельность в социальных сетях. Это своего рода радикальная форма солипсизма — философского учения, согласно которому существует только наше сознание. Социальные сети до сих пор находятся на начальной стадии развития, и мы растем вместе с ними, но иногда не осознаём, какое количество личной информации оставляем в общем доступе.

Эта беспечность может быть опасной. Находясь офлайн, вы бы не стали давать незнакомцам свой номер телефона, рассказывать им о личных делах и открывать секреты, но онлайн вы предоставляете эту информацию всему миру. И когда чья-то темная сторона находит выражение в виртуальном пространстве, становится сложно сохранять это в тайне, и такое личное недостойное поведение превращается в эксгибиционизм на людях. Вы принимаете решения. Я здесь только для того, чтобы отражать реальность. Принимая вас на работу, наниматели обязательно найдут в Google ваш сайт, блог и профили в социальных сетях. Такие социальные сети, как LinkedIn, XING и, для людей творческих профессий, Behance, созданы специально для поиска работы, но ваш образ должен совпадать с тем, что люди видят на других платформах. Если вас станут узнавать на этих сайтах, найдите возможность поместить туда актуальную информацию о себе — не только эти забавные фотографии из отпуска в Facebook — и напишите о своей специализации

и опыте работы, тогда они будут воспринимать вас иначе. Вы должны показать им, что у вас есть интересная точка зрения, хороший продукт или услуга по приемлемой цене и, что более важно, прекрасное отношение к работе.

ВИЗУАЛИЗИРУЙТЕ СВОЮ ИДЕНТИЧНОСТЬ

После изматывающего мыслительного процесса, которым мы занимались в главе об индивидуальности — размышлений об образе будущего, предназначении, ценностях, ваших целях и задачах, — снова пришло время для творчества. На этот раз вам нужно, чтобы обе части вашего мозга работали одновременно: мы задействуем и логическое мышление, и воображение, и страсть, объединив их с вашим опытом. Ваш сайт или блог, ваша визитная карточка или что-то еще всегда должны опираться на эстетику. Первый шаг — это наглядность. Всегда сложно начинать и всегда сложно сделать так, чтобы это было профессионально, но вас будут хвалить и уважать, если вы эксперт.

Как вы можете донести до значимых вам людей то, кем вы являетесь? Как вы можете выразить это, если не говорите с ними лично? В этом разделе вы узнаете, что ваша визуальная идентичность может сделать это за вас. Она включает все видимые элементы вашей рабочей идентичности: название и логотип, шрифты и цвета, которые нанесены на ваши канцелярские принадлежности (визитную карточку, подписи в имейл, шапки в письмах и т. д.), шаблоны презентаций (для PowerPoint или Keynote), блог и/или сайт и профили на сайтах социальных сетей.

Ваш офис, его дизайн и архитектура также должны быть частью вашей визуальной идентичности. То же касается и вашей внешности. Ваша визуальная идентичность — это неотделимая часть личного творческого брендинга, которая позволяет вам создать себе репутацию и улучшить свой профиль. Чтобы создать сильный и эффективный бренд, вам нужно применять его в любой коммуникации. Вложите в это страсть и энтузиазм, и вы получите отдачу от затраченной эмоциональной и интеллектуальной энергии. Почему визуальная коммуникация так сильна? Наш мозг более активно отвечает на зрительные раздражители, и это добавляет еще одно измерение к тому, как вы зарекомендовали себя на вербальном уровне.

Разработав свою визуальную идентичность, вы можете усовершенствовать и модернизировать контент вместо того, чтобы создавать новый шаблон и искать подходящие шрифты каждый раз, когда вам нужно сделать презентацию. Еще одно предложение: помните, я говорил, что креативность — очень социальное явление? То же можно сказать и о вашей визуальной идентичности. Даже если вы разбираетесь в этом, вам нужна другая точка зрения. Попросите профессионального дизайнера помочь вам. Да, придется потратить деньги. Но оно того стоит. Это гарантирует вам лучший результат, окажется более эффективным и, конечно, будет выглядеть более профессионально.

Начнем с вашего фирменного знака. Он символизирует вашу идентичность, ваше обращение и вашу сущность. Ваш фирменный знак, и в особенности ваш логотип (стилизованное написание названия), должен дать коллегам возможность узнать вас и отличить от конкурентов.

Шрифт также очень важен. Исторически известны два типа шрифтов: с засечками, такие как Garamond или Bodoni,

и без засечек, такие как Univers, Helvetica или Futura. Сегодня есть множество новых, приятных глазу шрифтов. Однако должен предупредить: нужно уметь их использовать. Мне посчастливилось: меня обучали типографскому делу очень педантичные преподаватели, натренированные и воспитанные на философии Bauhaus — модернистского архитектурного и дизайнерского движения, основанного Вальтером Гропиусом и позже возглавленного Мисом ван дер Роэ, и швейцарской школы графического дизайна, известной как «швейцарский стиль», — теперь вам понятно, почему шрифт называется Helvetica. Они заставляли нас вручную шрифтом Bauer Bodoni прописать готовую к печати версию всего алфавита, реконструировав его всего из трех букв. Задание было рассчитано на нашу способность видеть, понимать и воссоздавать форму и в особенности передавать соотношение черного и белого. Эта работа, схожая с медитацией дзен, обучает вас видеть красоту и эстетику хорошо сделанного логотипа, постера или книги.

Цвет тоже важен. Он многое говорит о вас, пробуждает эмоции и обеспечивает бренду узнавание. Возможно, ваши коллеги уже подсказали вам один или два цвета, когда вы проходили фидбэк-тест? Это было бы здорово. Если нет, подойдите к шкафу и посмотрите, вещи каких цветов там висят. Обычно это два или три цвета. Если вам интересно, почитайте книги о цветах и их значениях. На эту тему есть много литературы, от Харальда Кюппера и его «Основного закона цветовой теории» и «Теории цветов» Иоганна Вольфганга Гёте до работ по цвету в психологии.

Наконец, мы добрались до слогана и фотографий, которые вы связываете со своей идентичностью. Слоган — это запоминающийся и мотивирующий призыв. Просто вспомните фразу Барака Обамы: «Да, мы можем». Слоган тесно связан с вашим

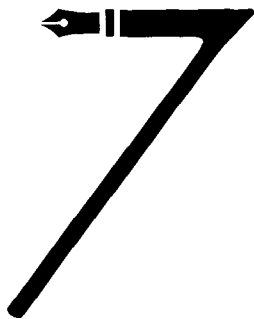
заявлением о предназначении и цели. **Выразите в нем свои основные ценности.**

«Личные фотографии» — очень хитрая штука. Здесь, как и в случае со шрифтами и презентациями, важен взгляд профессионала. Почти у всех есть компьютер Apple и цифровая камера, поэтому мы все считаем, что можем делать фотографии так же, как Хельмут Ньютон, Терри Ричардсон или Марио Тестино. Но это не так. К сожалению, по меньшей мере 80% фотоснимков моих знакомых нельзя назвать хорошими даже с очень большого расстояния.

Для фото есть одно правило. Любитель, если ему повезет, снимает *одну* хорошую фотографию из сотни, а профессионал — *три* из пяти. Помните:

1. Фотография — это искусство.
2. Вероятность того, что профессиональный фотограф сделает вам удачную фотографию, в три или даже в пять раз выше, чем если фотографировать будете вы сами.
3. Цифровая камера отвечает за количество и не гарантирует качество.

Постоянное использование фотографий может помочь вам выстроить связь с коллегами и клиентами. Подумайте о том, чтобы воспользоваться услугами профессионального фотографа или вашего дизайнера.



Задание 7:

РАЗРАБАТЫВАЕМ ВАШУ ВИЗУАЛЬНУЮ ИДЕНТИЧНОСТЬ

Вам нужно определить ключевые элементы визуальной идентичности, которые вам бы хотелось иметь. Начните с выполнения следующих заданий.

Совет. Выбирайте дизайнера, который поймет вас и ваш бизнес и сможет разработать тот стиль, который вы почувствуете своим, с которым вы будете идентифицировать себя. Договоритесь о дедлайне и спросите, сколько вариантов дизайна он предоставит (обычно их три) и сколько правок может внести.

1. Ваш логотип

А. Рассмотрите образцы логотипов, которые вам нравятся. Хорошим примером может стать ресторан El Bulli, где шеф-поваром

был Ферран Адрия. Посмотрите на его логотип и сравните его с логотипами других ресторанов, которые вы знаете. Он отличается, он доносит до вас все, что вам нужно знать — индивидуальность, характер, креативность, наследие, страсть, — и, кроме того, рассказывает красивую историю, поскольку напоминает о французском бульдоге (порода, известная как bulli), который принадлежал предыдущим владельцам ресторана, семье Шиллингов. Забавно, но название довольно известного английского ресторана «Толстая утка» тоже рассказывает вам историю, и вам трудно забыть название.

Б. Сделайте несколько набросков собственного логотипа.

3. Ваш цвет

А. Запишите два или три цвета, которые, по вашему мнению, отражают вашу сущность и, что самое главное, в которых вам комфортно.

Б. Предложите своему дизайнеру помочь вам с этим заданием. Попросите у него обратную связь.

4. Ваш слоган

А. Вернитесь к своему заявлению о предназначении и используйте его как основу для создания слогана, который будет «легко запоминающимся, мотивирующим и отличающимся» от слоганов ваших конкурентов.

5. Ваши фото

А. Просмотрите все ваши фото, которые у вас есть. Выберите три и спросите коллег, что они думают об этих снимках. Отражают ли они вашу сущность? Выражают ли они ваши ценности? Учитывайте, что возможный ответ — нет.

Б. Запишите, где вы храните свои фото, которые вам нравятся (в высоком разрешении).

ОБЩАЙТЕСЬ И ДОНОСИТЕ СООБЩЕНИЕ

Давайте поговорим о вашем маркетинге и коммуникации. Здесь вам потребуется использовать вашу визуальную идентичность. Какими каналами и средствами коммуникации вы располагаете? Что вам необходимо? Чего вы всегда хотели? Я бы сказал, что есть три разных и действительно важных средства коммуникации. Поскольку все средства сегодня идут рука об руку друг с другом и это не вопрос «или-или», я не буду проводить различий между онлайн- и офлайн-элементами.

Первое — это ваши *канцелярские принадлежности*. Сегодня это базовый must-have, который далеко ушел от печатной канцелярии. Этот термин подразумевает вашу визитную карточку и имейл-подпись, сайт и блог, шапку ваших писем, накладные, конверты, лейблы, благодарственные открытки и, конечно, ваш шаблон для презентаций (поскольку, поверьте мне, за свою жизнь вам придется проводить презентации много раз).

Особенно важна ваша подпись в электронных письмах, которая дойдет до большего количества человек, чем визитная карточка. Идеальный шаблон электронного письма обычно включает следующее: логотип компании, подпись отправителя, ссылку на сайт компании и официальную информацию о компании, которая включает регистрационный номер, место регистрации, официальный адрес офиса, а также предупреждение об ответственности. Мы привыкли помещать эту информацию в шапку обычного письма, но многие забывают о том, что то же самое касается и электронной почты.

Сейчас во многих странах этого требует закон. В Объединенном Королевстве, например, это стало обязательным с 1 января 2007 года. Подумайте, пожалуйста, о том, как вы защитите

продукты своего творчества, ваши логотип и название, идеи и дизайн, и убедитесь, что у вас есть авторские права, зарегистрирована торговая марка или патент.

Ваши рекомендации — это подтверждение или демонстрация вашей сущности, квалификации, навыков, способностей и достижений, портфолио ваших лучших работ, ваши убеждения и философия (образ будущего, миссия и ценности), отзывы клиентов, статьи и награды, полученные вами за время работы. Они должны содержать самый актуальный контент, который убедит ваших потенциальных клиентов предложить вам работу. Портфолио может быть в виде книги, брошюры, презентации, видео, сайта или эффектной комбинации некоторых или всех этих пунктов.

Ваши рекомендации могут служить ваш личный сайт и/или блог, куда любой сможет зайти и посмотреть, кто вы и что можете предложить. Сегодня это первое, что люди обычно делают.



Задание 8:

ВЫСТРАИВАЕМ ВАШУ МАРКЕТИНГОВУЮ КОММУНИКАЦИЮ

1. Канцелярские принадлежности

А. Определите пять наиболее важных элементов своей канцелярии. Подумайте об онлайн- и офлайн-возможностях.

Б. Попросите обратную связь у дизайнера или другого профессионала в сфере визуализации.

2. Рекомендации

Совет. Не пренебрегайте своим онлайн-портфолио, но и не забывайте об офлайн-медиа, поскольку людям нравится хорошо оформленная и напечатанная книга, брошюра или благодарственная открытка.

А. Теперь определите, что будет служить вам рекомендациями.

Б. Сконцентрируйтесь на содержании и эффективности.

СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ И СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ

Поскольку сотрудничество — основополагающий навык, имеет смысл относиться к нему с уважением. Это касается того, каким образом люди могут связаться с вами, найти вас на различных платформах и получить информацию о вас. Больше 60% вакансий были найдены через интернет, а сарафанное радио — это один из лучших инструментов маркетинга.

Помните, что люди первым делом будут искать о вас информацию в Google. Потом они зайдут на сайты социальных сетей, чтобы собрать больше сведений о вас. Как я упоминал выше, новый тип взаимодействия связывает всех со всеми. Этот принцип лежит в основе всех сайтов социальных сетей. Согласно принципу шести рукопожатий, каждый человек отделен от другого самое большее пятью «звеньями».

Эта идея выросла из исследования о социальных связях, которое называется «Мир тесен». Оно было проведено в 1967 году гарвардским социологом и психологом Стэнли Милгрэмом. Он попросил 160 студентов передать письма определенному человеку, лично им не знакомому, и проследить их путь. Он выяснил, что в среднем потребовалось 5,5 связи (промежуточных связей) для того, чтобы их связать. В 2003 году Дункан Ваттс, профессор Колумбийского университета и автор книги «Шесть ступеней отдаления: наука связанного века», повторил эксперимент Милгрэма, только он использовал сайт и попросил 61 000 человек отправить сообщения 18 адресатам по всему миру. Он подтвердил результаты эксперимента Милгрэма. Мы живем в очень тесном мире, где все могут связаться со всеми. Но очевидно, что мы не только хотим знать, насколько близко связаны, — мы хотим

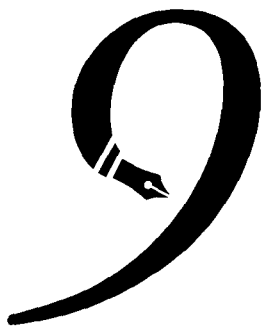
**ЧЕМ БОЛЬШЕ ВЫ
УВАЖАЕТЕ СВОЮ
ЛИЧНУЮ ЖИЗНЬ,
ТЕМ БОЛЬШЕ ВЫ
УВАЖАЕТЕ СЕБЯ!**



*Пожалуйста, делитесь своей личной информацией,
только когда вас об этом просят, а не в каждом
случае, когда вам предлагают это сделать сайты
социальных сетей.*

знать, какого типа сообщества создаем и какого типа дружбу связываем.

Очень важный момент: качество вашего социального капитала важнее, чем количество, а под качеством я имею в виду то, насколько вам нравится иметь дело с людьми.



Задание 9:

ПРИСПОСАБЛИВАЕМ СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ ПОД СВОИ НУЖДЫ

Я считаю, что вам нужно сосредоточиться на самых эффективных способах позиционирования себя в высококонкурентной среде, которая постоянно требует от нас чего-то нового.

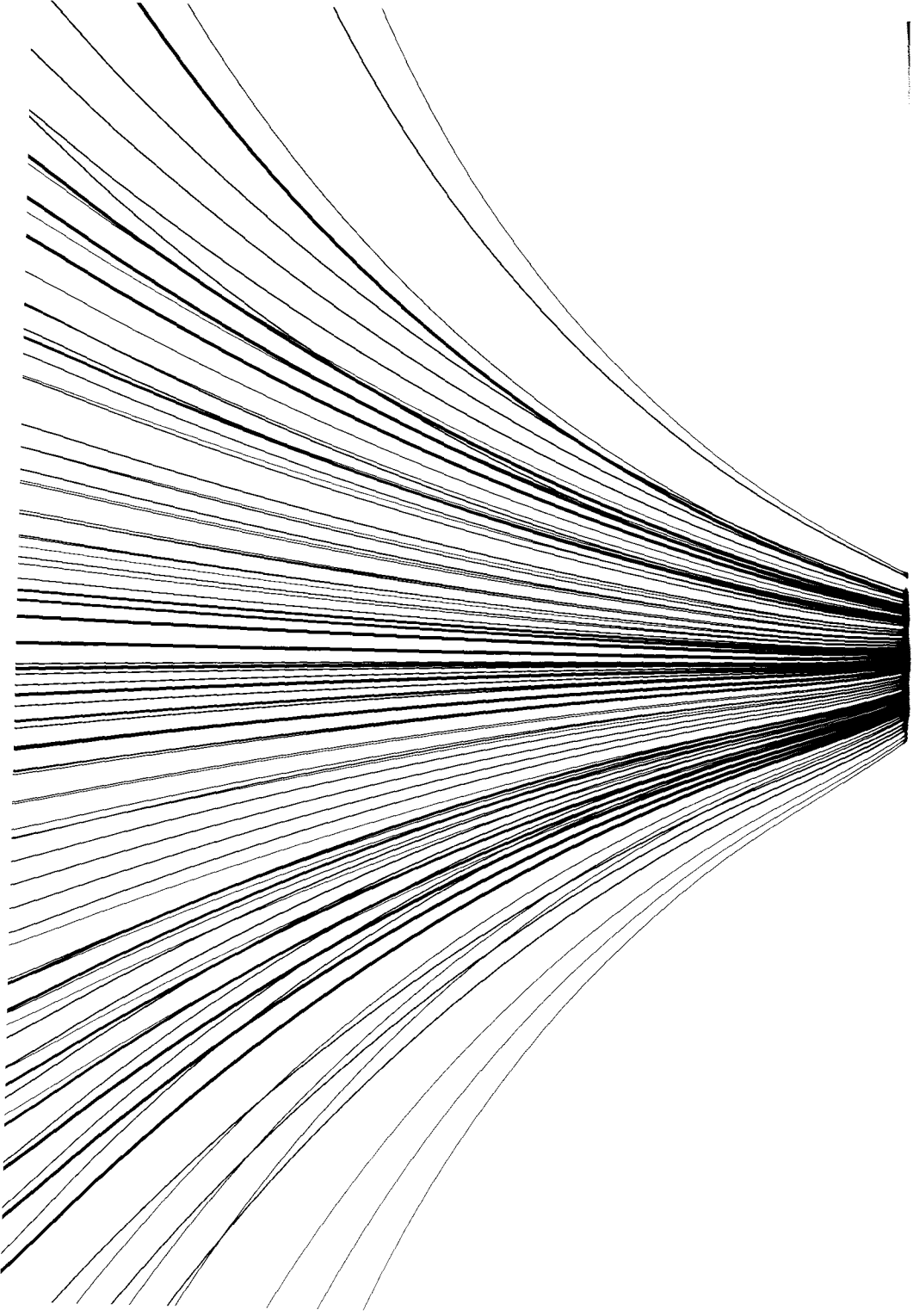
Совет. Проанализируйте в первую очередь, какие из способов помогут вам создать возможности для работы, какие будут содействовать вашему личностному росту и, наконец, какие отразят разницу между вами и вашим конкурентом с помощью зрительного образа и слов.

А. Определите свой социальный капитал и решите, какие социальные сети могут последовательно и достоверно передать ваше сообщение. Напишите отчет, как будто пишете его для клиента.

СОЗДАЙТЕ ЛИЧНЫЙ БРЕНД — ВЫДЕЛЯЙТЕСЬ!

Blank lined writing area for the first section of the page.

Blank lined writing area for the second section of the page.



06 ВПЕРЕД!

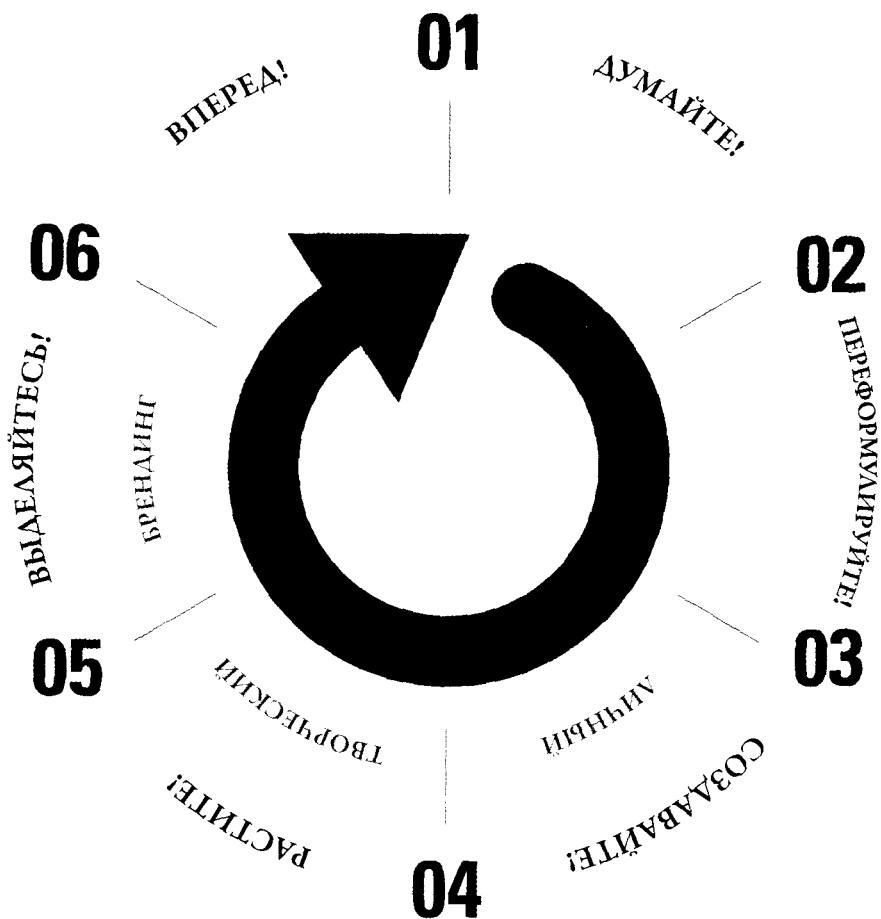
Куда теперь?

218	Манифест личного творческого брендинга
220	Примечания
231	Благодарности
234	Об авторе
236	Список для чтения

СОЧЕТАЙ

знание и воображение

ЧТОБЫ:



ВСЕГДА

с сущностью, стилем, убеждениями и чувством такта.

МАНИФЕСТ

Каждые полгода оценивайте, где вы находитесь: создаете ли, растете ли как личность, пытаетесь выделиться? Повторяйте процесс прохождения личного творческого брендинга. Наслаждайтесь им. Вы поймете, что ваша жизнь подчиняется приоритетам. Вы обнаружите, что в вашей жизни есть стресс, но это позитивный стресс. Вы сможете сделать гораздо больше, и вам будет хорошо от этого. Вы будете ставить перед собой цели, которых можно достичь. Помните, что гиперактивность, сверхзанятость и «еще больше» — это не цели. Продуктивность, подстегиваемая страстью, — это цель, в ней скрыт секрет устойчивого развития. Как креативный лидер вы должны брать на себя ответственность, принимать решения, основываясь на своих ценностях, для того чтобы сделать изменения возможными и позитивно повлиять на общество и экономику.

Разве это не здорово? Это то, что может дать вам личный творческий брендинг, — креативное лидерство. Если вы совместите креативное мышление с вашими знаниями и опытом, если вы структурируете его, результаты будут поразительными. Если у вас *сейчас* есть идея — дерзайте. Не беспокойтесь о других людях и о том, что они подумают. Они не слишком тщательно обдумывают происходящее и нередко сразу пытаются демотивировать вас. Но как только вы войдете в ритм, они уйдут с вашей дороги. Не теряйте времени. «Подходящего момента» не бывает.

Ваши «когда-нибудь» — сегодня.

НАЧНИТЕ СЕЙЧАС

И, помимо всего прочего, —

НАСЛАЖДАЙТЕСЬ!

ПРИМЕЧАНИЯ

Я заинтересовался личным брендингом в связи со статьей Тома Питерса, озаглавленной *The Brand Called You*, опубликованной в *FastCompany* в 1997 году. Впервые я прочитал ее через четыре года после публикации, когда начал применять те маркетинговые, брендинговые и коммуникационные технологии, о которых узнал за последние десять лет, продвигая спортсменов и актеров. Я быстро осознал потенциал этой статьи в условиях нашей новой креативной экономики, поскольку чувствовал, что общепринятое восприятие личного брендинга просто как средства продаж было ошибочным, поэтому я сделал креативность и креативное мышление основными элементами личного творческого брендинга, «чтобы немного продвинуть их».

1. ДУМАЙТЕ!

1. Гипермаркет — это огромный магазин, в котором объединены продуктовый супермаркет и универсальный магазин. Примерами гипермаркетов могут служить *Carrefour* в Европе, *Wal-Mart* в США (где их называют суперцентрами) или *Tesco* в Англии. В гипермаркетах *Carrefour* продают в среднем 70 000 товаров, а их товарные площади занимают примерно 5000–20 000 кв. м (по данным businessweek.com).
2. Посмотрите, какие мероприятия по снижению безработицы проводят на уровне ЕС и в странах — членах Евросоюза в последнее время (err.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/iridex.php/Unemployment_statistics), декабрь 2012 года.
3. Рекордное количество команд — 204 — приняло участие в отборочных соревнованиях (Fifa.com, 30 марта 2007 года).
4. Посмотрите данные об увеличении объемов мировой торговли, предоставленные Всемирной торговой организацией (www.wto.org/english/tratop_e/envir_e/chmate_impact_e.htm).

5. Посмотрите интервью Джои Шиллингфорда с Дэйвом Эвансом, которое она взяла для своей статьи «Computers to be “aware”», Financial Times, 17 сентября 2008 года.
6. Всемирная организация интеллектуальной собственности (Wipo.int), с другой стороны, заявляет, что «понятие креативного производства гораздо шире и включает, помимо сферы культуры, все продукты деятельности людей культуры и творчества, динамических или созданных в виде отдельных произведений искусства, и обычно используется в отношении живых выступлений, культурного наследия и тому подобных художественных видов деятельности». Департамент культуры, средств массовой информации и спорта Великобритании (DCMS 2001, culture.gov.uk) описывает творческие производства как «те производства, которые основаны на индивидуальной креативности, умениях и таланте и которые имеют потенциал для обеспечения процветания и создания рабочих мест за счет того, что создают и используют интеллектуальную собственность». Это определение включает одиннадцать сфер творческой деятельности: реклама, архитектура, искусства и рынок антиквариата, ремесла, дизайн, мода, кино/видео/фотография, программное обеспечение / компьютерные игры, электронное книгоиздание, музыка / изобразительные и исполнительские виды искусства, издательское дело, телевидение и радиовещание. См. также: <http://www.internecworldstats.com/stats.htm> (30 июня 2012 года).
7. Жозе Мануэль Баррозу, председатель Европейской комиссии, доклад «Европа-2020: стратегия разумного, устойчивого и всеобъемлющего роста», 25–26 марта 2010 года. Для того чтобы понять, что такое цифровое общество, см. с. 10. Чтобы получить представление о том, какое влияние оказал кризис и каковы планы Европейской комиссии по работе с кризисом, стоит прочесть весь доклад, полный текст которого можно загрузить на http://ec.europa.eu/eu2020/index_en.htm.

2. ПЕРЕФОРМУЛИРУЙТЕ!

8. Вoo.com, один из моих любимых примеров для студентов, — прообраз всех компаний, торгующих одеждой и обувью. Поражает экстраординарная скорость «сгорания» капитала, затраченного ими на рекламу и промоушен. Эти траты составили около 135 миллионов долларов венчурного капитала всего за полтора года. Стоит прочитать книгу его основателя Эрнста Мальмстина Вoo hoo. Если книга слишком длинная, прочитайте статью о ней на <http://www.guardian.co.uk/technology/2005/may/16/media.business>.
9. Норберто Гальего, «Kodak — Cinco arms de reconversion .. y sigue», La Vanguardia, 2 мая 2010 года.
10. Конференция ООН по торговле и развитию, «Доклад о креативной экономике за 2010 год», с. 190, «Осуществимый вариант развития» (unctad.org).
11. Благодаря Джону Хокинсу термин «креативная экономика» широко употребляется в Австралии и Азии — особенно в Шанхае — и в Европе. Прочтите его книгу «Креативная экономика», М.: Классика–XXI, 2011. Я взял у него интервью в Лондоне в декабре 2009 года. См. также www.creativeeconomy.com.
12. Ричард Флорида, «Креативный класс: люди, которые меняют будущее», М.: Классика–XXI, 2005. Благодаря ему началось обсуждение вопроса о положительном взаимодействии между обществом и городом, которое помогло многим городам изменить свои взгляды на важность того, что Флорида называет «три Г»: технологии, талант и толерантность.
13. Жозе Мануэль Баррозу, председатель Европейской комиссии, «Европа-2020: стратегия разумного, устойчивого и всеобъемлющего роста», с. 5, глава «Момент трансформации. Кризис уничтожил плоды многих лет прогресса» (25–26 марта 2010 года). Это просто обязательно к прочтению!
14. Бюро трудовой статистики США, <http://www.bls.gov/emp>, предоставило очень много информации для сопоставления. У них есть Программа

проектирования занятости и Сводка проектирования 2008–2018, а также «Справочник о перспективах профессий» и «Гид по карьере в промышленности». См.: [http:// www.bls.gov/oco/oco2003.htm](http://www.bls.gov/oco/oco2003.htm).

15. Общеввропейские компетенции владения иностранным языком, восемь основных компетенций для постоянного обучения. (Я не знал, что они существуют, пока не поговорил с Яном Фигелем о будущем профессий и жизни и он не упомянул о восьми базовых компетенциях.) Рекомендации Европейского парламента и Совета представляют собой результаты работы Европейской комиссии и государств — членов ЕС в рамках Рабочей программы по образованию и обучению – 2010 (см. ec.europa.eu/dgs/educationculture/publ/pdf/Il...7keycompen.pdf).

3. СОЗДАВАЙТЕ!

16. Я имел удовольствие слушать выступление Эдварда де Боно на заседании исполнительного совета для бизнес-школы EADA в отеле Arts и побеседовать с ним в Барселоне в 2009 году. Он рассказывал о «Греческой троице» (Сократе, Платоне и Аристотеле) и ее влиянии на западную мысль. Де Боно говорил, что Сократ любил прибегать к диалектическому рассуждению и вопросам для того, чтобы найти истину. Аристотель, по его мнению, разложил все по полочкам. Когда идеи греческих философов дошли до европейцев в эпоху Ренессанса, школы, университеты и вообще философия были в руках церкви и, следовательно, опирались на веру. Тогда не было нужды в креативности или дизайнерском мышлении. Вместо этого людям нужны были истина, логика и аргументы, которые бы опровергли религиозные теории. Это стало основой западной мысли, нацеленной на поиск истины. Но де Боно считает, что мы так и не создали особый тип мышления, необходимый для того, чтобы творить.
17. Сандра Амодт и Сэм Вонг, «Тайны нашего мозга, или Почему умные люди делают глупости», М.: Эксмо, 2015. Нам нужно понимать, как работает наш мозг, а книга рассказывает об этом ясно, увлекательно, понятным языком, и написана она двумя неврологами. Чтобы получить представление о ней, загляните в их блог: welcometoyourbrain.com.

18. Дэниел Пинк, «Новый мозг», М.: РИПОЛ Классик, 2014. Эта книга помогла мне понять собственный способ размышления как дизайнера с дипломом МВА и заставила меня заинтересоваться влиянием того, как мы обучаемся, на нашу жизнь.
19. Я пытался разобраться в этой истории, которую слышал много лет назад, однако так и не смог найти никаких подтверждений. Но история мне все равно нравится. См. также: <http://en.wikipedia.org/wiki/Necktie>.
20. TBWA/Chiat/Day также выпустили «1984» — самую известную рекламу Apple и, возможно, самую знаменитую рекламу в мире; ее снял Ридли Скотт. Если вы ее не видели, посмотрите здесь: <http://www.youtube.com/watch?v=HhsWzJo2sN4>.
21. Domus Academy в Милане сотрудничает с Университетом Боккони, также расположенным в Милане, при подготовке магистров бизнес-дизайна. Бизнес-школа Insead работает с университетами в Фонтенбло (Франция) и Сингапуре и сотрудничает с Центром искусств в Пасадене. Среди других важных шагов в этом направлении можно назвать магистерскую программу менеджмента в области дизайна Европейского института дизайна в Барселоне, который пока остается единственным учебным заведением в Испании, где можно получить диплом магистра дизайн-менеджмента — дисциплины, сочетающей в себе бизнес и креативность, дизайнерское мышление и креативное лидерство. Также можно упомянуть программу подготовки магистров дизайн-мышления в Институте дизайна при Стэнфордском университете; программу подготовки магистров в области инновационного менеджмента в Центральном колледже искусства и дизайна им. Святого Мартина в Лондоне. Все эти курсы пытаются совместить креативность и бизнес-мышление и поставить их на службу требованиям новой креативной экономики. Для того чтобы усвоить эти новые типы мышления, человечеству потребуется по меньшей мере одно поколение: бизнес-школы все еще слишком концентрируются на использовании бизнеса вместо того, чтобы создавать жизнеспособные и благоприятно воздействующие на людей и природу предприятия, а большинство школ дизайна, особенно европейских, до сих пор чрезмерно фокусируются на креативности

ради креативности, а не на эмпатии и понимании нужд и чаяний клиентов и потребителей.

22. Социальное предпринимательство — это то, чем занимается социальный предприниматель. Социальный предприниматель — это человек, который понимает социальные проблемы и использует принципы предпринимательства для того, чтобы управлять организацией, которая ставит перед собой цель изменить общество.
23. 2009 год — Европейский год творчества и инноваций. Прекрасная инициатива, прекрасные программы и прекрасные представители этой инициативы, но о ней знали лишь немногие.
24. Креативные предприниматели совмещают творческий подход и деловые аспекты в своей сфере деятельности — умение, обязательное во все более гибкой системе, характерной для креативной экономики. Поэтому так важно знать и понимать, как пользоваться собственными способностями и способностями других людей (определить зарплаты, контракты, условия работы и т. д.), организовать финансирование (доступ к кредитам и финансированию), защиту прав (авторские права), технологии (создание, производство и сбыт), повышение квалификации и т. д.
25. Права интеллектуальной собственности — это рамки закона, который защищает произведения человеческого разума (ваши); они покрывают все сферы творчества, такие как изобретения, дизайн и разные виды творческого самовыражения, а также более коммерческие области, такие как торговые марки и коммерческие тайны.
26. Анализ ценностной цепочки — это один из общепризнанных методов анализа структуры креативного производства и цепочки создания креативного продукта от начала и до этапа обслуживания. Нужно знать, как создается ваша ценностная цепочка, что позволит вам понять свою роль в этом процессе и оптимизировать его.
27. Когда я обучаю коммуникации, то даю также задания на социальную коммуникацию и обнаруживаю, что всем студентам нравится применять свои знания при необходимости.

28. Дизайн услуг — это структурированный подход, направленный на то, чтобы улучшить качество услуг и взаимодействие между поставщиком услуг и клиентами. Это главный объект изучения для студентов отделений дизайн-менеджмента.
29. Этнографические исследования развились из описания наблюдений. За потребителями наблюдают в их естественной среде (то есть дома), чтобы проанализировать то, как они принимают решения и используют отдельные товары.

4. РАСТИТЕ!

30. Иногда их также называют поколение миллениума, поколение Y — это те, кто родился после 1984 года и рос в цифровой среде с рождения. Это поколение активно пользуется соцсетями и другими средствами цифровой связи и любит их. Его представители есть повсюду — и физически, и в виртуальном мире, и в духовной сфере. В плане культуры они очень толерантны, многоязычны, быстро схватывают информацию и разбираются в культуре брендов. Они многое знают о многих вещах, гораздо более практичны, чем поколение X, и предпочитают словам картинки и цвета. Им нравятся новые идеи и компании с близкой им философией. Они не могут долго удерживать внимание на одном объекте, нетерпеливы и хотят все и сразу.
31. Поколение, рожденное между 1965 и 1984 годами, называется поколением X. Этот термин популяризировал канадский автор Дуглас Коупленд, написавший в 1991 году роман «Поколение X», в котором он описал образ жизни того поколения. Эти люди (и я в том числе) застали окончание холодной войны и до сих пор мыслят в категориях левого и правого политического лагеря. Их работающие родители (некоторые были разведены) сделали их независимыми. Они были свидетелями рождения цифровой эры — того, как телевидение стало из черно-белого цветным, как родились миллионы блогов, они видели, какое радикальное влияние оказал на их сексуальную жизнь СПИД. На них сильно повлияли представители поп-культуры от Билли Айдола до Майкла Джексона, группы Pearl

Джам, Тупака Шакура и Мадонны, особенно через MTV. Они реагируют на бренды, связанные с открытиями, путешествиями, креативностью, вдохновением и стилем жизни. Это немногочисленное поколение: оно вполонину меньше поколения беби-бумеров и вполонину меньше поколения Y (см. примечание 33 ниже).

32. Согласно исследованию, инициированному в 1997 году консалтинговой компанией McKinsey&Co и длившемуся год, в связи с демографическими и социальными изменениями наиболее важным корпоративным ресурсом в следующие двадцать лет будет талант (<http://www.fastcompany.com/maga21ne/l6/mckinsey.html>).
33. Беби-бумеры — это поколение, родившееся после Второй мировой войны, с 1946 по 1964 год. Они были свидетелями убийств Кеннеди, Малкольма Икса, Мартина Лютера Кинга; по телевидению они видели первые шаги Нила Армстронга на Луне; на них повлияла война во Вьетнаме, Вудсток и сексуальная революция 1960-х годов, The Beatles и Джимми Хендрикс. Группа вдвое бóльшая, чем поколение X, она росла с мыслью о том, что мир со временем станет лучше. Они верят в то, что успех является результатом упорной работы, им нравится высокий социальный статус и герои, они любят удобство, роскошь, а также продукты и услуги против старения.
34. Почитайте статью Алисии Клефт *In search of a life after redundancy*, Financial Times (25 сентября 2008 года). Клефт пишет, что сокращение может привести к пробуждению скрытого предпринимательского таланта. Это исследование, которое опирается на психометрические тесты консалтингового агентства Proteus — британской организации по подбору персонала, — выявило, что только 9% людей занимают места, которые подходят их типу личности.
35. Помните о принципе Парето, названном в честь итальянского экономиста Вильфредо Парето? Его также называют правилом 20/80. Согласно этому принципу, 80% результата достигается за счет 20% усилий. Если применить его к большинству предприятий, можно сказать, что 80% продаж им обеспечивает 20% клиентов. Другой закон, о котором мне хотелось бы напомнить вам, — это закон Паркинсона, гласящий, что

потребность в ресурсе стремится увеличиться настолько, чтобы задействовать весь имеющийся ресурс. По моему личному опыту это означает, что чем больше у вас времени, которое вы можете потратить на проект (например, вашу диссертацию), тем больше усилий он требует.

36. Давление коллег — явление, которое существовало во все времена. Оно основано на том влиянии, которое социальная группа оказывает на индивида, заставляя его менять свое отношение к чему-либо, ценности или поведению. Иногда человек разрывается между желанием быть замеченным как личность с уникальными ценностями и стремлением принадлежать группе, которая его принимает.
37. Про коучинг много было сказано и написано. Однако сегодня эта работа никак не определена и каждый может называть себя коучем. Это признанная дисциплина, которую используют профессионалы, занимающиеся развитием человеческого потенциала и нацеленные на достижение результатов. Профессиональный коучинг — это не терапия. Опираясь на собственный опыт помощи клиентам, профессиональный коуч может поддерживать своего клиента, действовать как наставник, использовать личный опыт, задействовать экспертную оценку, оценку ценностей, моделирование поведения, постановку целей и другие техники. Обычно коуч выявляет навыки и способности клиента и помогает ему наилучшим образом использовать эти навыки для того, чтобы развиваться и достигать конкретных целей. Лично я считаю, что это одна из лучших инвестиций, которую вы можете сделать в жизни, но важно выбрать правильного коуча, с правильным опытом и отношением.
38. Omega Speedmaster Professional — легендарная «лунная» марка часов, которые были на руке у Базза Олдрина, когда он ступил на Луну в июле 1969 года. Мысль о том, что люди могут достичь Луны, определила мою собственную философию: я поверил, что многое возможно, если ты этого хочешь. Я купил эти часы на свое тридцатилетие и до сих пор с удовольствием ношу их.
39. *Кайдзен* — японское слово, обозначающее «постоянное совершенствование», оно отсылает нас к философии постоянной оптимизации произ-

воодушевленного процесса, которая успешно применяется такими компаниями, как Toyota.

40. Присяга — это либо констатация факта, либо обещание, которое апеллирует как к свидетелю к чему-то или кому-то, кого человек, приносящий присягу, считает священным — часто в западных культурах это Бог. Принесение присяги означает, что человек связал себя обещанием или что он говорит правду. Поклясться — тоже значит принести присягу.
41. По определению Европейской комиссии, корпоративная социальная ответственность (КСО) — «это концепт, благодаря которому компании на добровольной основе включают в свои бизнес-деятельность и взаимодействие с акционерами заботу об обществе и окружающей среде». Я считаю, что это положение должно стать обязательным и что его нужно распространить также и на область индивидуальной социальной ответственности (ИСО).
42. Матрица Бостонской консалтинговой группы — таблица, созданная Брюсом Хендерсоном для Бостонской консалтинговой группы в 1968 году. Таблица призвана помочь корпорациям проанализировать отраслевые комплексы или линии продуктов с учетом доли рынка (это связано с конкуренцией) и роста рынка. Каждый продукт располагается в одной из четырех ячеек матрицы: «звезды» (высокий рост рынка и высокая доля на рынке), «знаки вопроса» (низкая доля на высокоприбыльных рынках, требуют постоянных вложений и приносят низкий доход), «дойные коровы» (высокая доля рынка с низким ростом, они приносят больше денег, чем вы инвестируете) и «собаки» (низкая доля на рынке, низкие темпы роста), они стоят вам денег и нужно от них избавляться. (www.bcg.com/aboutbcg/history/history1968.aspx).

5. ВЫДЕЛЯЙТЕСЬ!

43. В интервью с Виктором Амелом в *La Vanguardia* (20 мая 2009 года) Рахаф Харфуш, стратег интернет-кампании Барака Обамы, говорила о своих идеях и о своей книге «Да, мы это сделали».

44. Продвинуть бренд — значит повысить или даже лучше приумножить ценность продукта в глазах потенциальных покупателей, чтобы продать больше.
45. По оценке наиболее дорогих брендов, подготовленной компанией Interbrand, Google перепрыгнул с десятой позиции в 2008 году на седьмую позицию в 2009 году, а его стоимость увеличилась на 25% и достигла 34 864 миллионов долларов. Этот рост вызван в основном постоянной диверсификацией бизнеса и инновациями, внедряемыми Google (www.interbrand.com/bestglobalbrands.aspx).
46. Крис Андерсон, М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. Обновленное издание 2008 года включает новую главу, которая называется «Длинный хвост маркетинга».
47. Жизненный цикл продукта — базовый концепт, который позволяет понять, откуда происходит продукт, как проходит его разработка, внедрение, рост, расцвет и упадок. Я убежден, что нет разницы между брендовым и небрендовым продуктом. Оба продукта в итоге будут пытаться связаться с покупателем и завоевать его доверие и расположение, которые станут гарантией будущего роста.
48. Чекпойнт Чарли был символом холодной войны: это самый известный пункт перехода через Берлинскую стену, которая разделяла Восточную и Западную Германию. Я часто сравнивал его с точкой продажи («POS-терминалом») в магазине. Что бы ты ни запланировал перед тем, как достичь «POS-терминала», это тот момент, где клиент принимает финальное решение, покупать или нет.
49. Я понимаю, почему многие потребители разочарованы слишком большими обещаниями или по-настоящему плохими брендами и их продуктами и услугами. Я мог бы с легкостью написать пару книг по брендингу, в которых не будет ни содержания, ни стиля, ни убеждений, ни такта!
50. Точки соприкосновения с потребителем — это все те точки, где потребитель контактирует с компанией или брендом.

Благодарности

Творчество и рост идут рука об руку. Очень верно. Эта книга выросла из моего опыта и идей, но также благодаря вдохновению и фидбэку, которые я в течение более чем двадцати лет получал от людей, окружавших меня.

Мои родители Отто и Ильзе предоставили мне множество возможностей. Одна из них — возможность обучаться дизайну, когда мне было семнадцать; тогда это казалось необычным. Такое решение стало отправной точкой для более длительного путешествия, которое я не смог бы совершить без доверия и поддержки моих родителей. Изучение дизайна открыло мое сердце и разум для культуры и искусства так же, как и для дизайна. Большое за это спасибо. Мне бы хотелось также поблагодарить мою жену Кари, которая с момента нашей встречи оказывала мне безусловную поддержку, чьи юмор и творческое вдохновение так много привнесли в мою жизнь.

Хотелось бы выразить особую благодарность моему бывшему шведскому начальнику Петеру Олссону (performancerplus.de), который определенно является одним из лучших мастеров по маркетингу знаменитостей, и сказать ему спасибо за недолгий, но яркий период совместной работы. Я бы хотел также выразить признательность моему бывшему начальнику-каталонцу Жорди Маллоль (globalhealthcare.es), эксперту по маркетингу в фармацевтике и прекрасному человеку, за его доверие и решимость работать со мной в Барселоне.

Нельзя не упомянуть моих студентов, каждый из которых — вдохновляющий и талантливый человек. Я желаю вам всем самого-самого лучшего и благодарю вас за то время, которое мы провели вместе за последние семь лет. Это стало

возможным благодаря моим коллегам — преподавателям Европейского института дизайна в Барселоне, чья поддержка помогла мне написать эту книгу и сделала мою жизнь в университете намного проще.

На разных этапах написания книги рукопись правили Юрген Айгнер, Шазила Али, Каролина Амигэ, Джаша Блобель, Луис Фелипе Гузман Варгас, Франк Греммельшпахер, Берта Лоран, Закир Максуд, Маркос Сегадор и Фредерик Вестерберг. Все они могли по-другому распорядиться своим временем, однако согласились дать мне совет и предложили материалы, к которым я отнесся очень серьезно. Большое, большое спасибо всем вам!

И конечно, Вики Хейвард, моему редактору, которая стала частью этого процесса и внесла в работу над книгой свои опыт, идеи и вдохновение, размышления и терпение. Мы проводили много часов, общаясь по телефону, обычно даже до того, как она успевала выпить свой утренний кофе. Большое спасибо тебе, Вики!

Во время написания этой книги мне посчастливилось встретить Симона Хюслера, который придумал ее дизайн и привнес в оформление великолепную графику. Он один из тех редких дизайнеров, которые читают ваши мысли и предугадывают их, создают сложные замыслы и анализируют их внешнюю составляющую. Работа с ним стала для меня прекрасным опытом. Большое спасибо за все, что ты привнес в эту книгу.

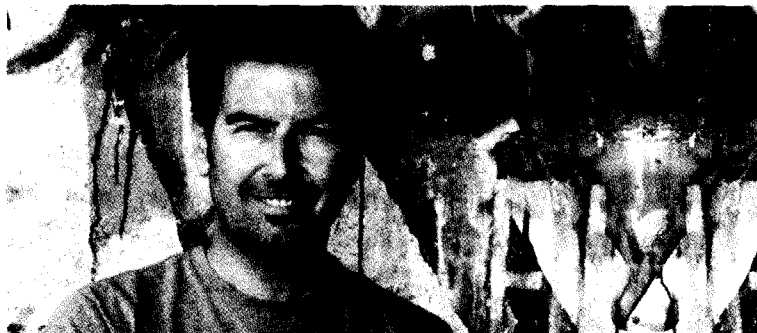
Не хотелось бы забывать о вкладе Валерии де Лука и Марка-Александра Байера, которые помогли мне продать книгу и с энтузиазмом и самоотверженностью доносили до аудитории ее содержание.

На Франкфуртской книжной ярмарке в 2012 году я встретил Рудольфа ван Ветцеля из BIS Publishers. Это второе перера-

ботанное издание увидело свет благодаря его открытости идеям этой книги. Я глубоко ценю его творческое сотрудничество в том, что касается продвижения книги на новые рынки и донесения ее до более широкого круга читателей.

Когда я пишу, то часто думаю о своей семье. Я надеюсь, что однажды мои двоюродные братья и сестры Аксель, Мейке и Джоанна и мои крестники Лили и Хайди прочтут эту книгу и найдут в ней вдохновение и новый взгляд. Эта книга — для всех вас. Наконец, дошла очередь до Дино Клейна, особенного друга, который много рассказал мне о жизни. Я очень по нему скучаю, он навсегда останется в моем сердце.

Барселона, февраль 2013 года



ОБ АВТОРЕ

Юрген Саленбахер — независимый спикер, преподаватель и коуч, он дает международные мастер-классы по личному творческому брендингу. В его мастер-классах сочетаются знания и опыт, полученные за двадцать лет работы в брендинге, а также в сферах подбора персонала и обмена опытом; своей целью автор видит обеспечение общественных изменений.

Саленбахер родился в 1970 году, обучался дизайну во Фрайбурге, после чего начал свою карьеру как арт-директор в Мюнхене. Работая в сфере рекламы, он получил диплом по специальности «связи с общественностью» в Баварской академии рекламы в Мюнхене. В последующие годы он много путешествовал по миру, работая в сфере дизайна, маркетинга и коммуникаций. Он имеет уникальный опыт в позиционировании местных и мировых брендов, людей и даже стран. Среди его клиентов — Мюнхенский центр борьбы со СПИДом, фармацевтическая компания Bayer Healthcare, Coca-Cola, Durex Play, Levi's, Lego,

Louis Vuitton, Mattel, Novartis, Adidas International, Roca, Swatch и Vittel.

Он разрабатывал маркетинг и брендинг-стратегию для многих знаменитостей, в том числе для Михаэля Баллака, Мухаммеда Али, Пауло Коэльо, а также для Королевства Бутан. Среди его наград — приз Red Dot Design Award, награда конкурса New York Festival, награда врачебной ассоциации IPA Best of Health и награда Клуба арт-директоров.

Его мастер-классы по личному творческому брендингу (www.cpb-lib.com) появились после того, как он начал заниматься инновациями и креативной экономикой. В 1997 году он стал сооснователем креативного агентства D-Office, заняв в нем должность исполнительного директора. В 2002 году он был назначен директором по продвижению актеров в Omnicom Group — ведущем агентстве, которое занимается маркетингом знаменитостей, спонсоров и территориальным маркетингом. В 2005 году, после получения диплома MBA в Бизнес-школе EADA в Барселоне, он начал работать директором по стратегии в компании Global Healthcare — подразделении маркетинговой компании DDB в Испании. В 2011 году, пройдя пятилетнее обучение в Европейском институте дизайна в Барселоне, он был назначен там руководителем по научной работе. Он также работает коучем и преподавателем в Университете прикладных наук Люцерна и в школе менеджмента Hyper Island в Стокгольме.

Юрген Саленбахер живет в Барселоне с женой, любит играть в теннис — и в молодости профессионально занимался обучением игре в теннис — и пляжный отдых. Среди других его интересов — искусство, дизайн, мода, архитектура, фотография и путешествия. Сегодня он работает над очерком об обучении дизайну и над своей второй книгой — про креативное лидерство.

СПИСОК ДЛЯ ЧТЕНИЯ

Андерсон Крис. Длинный хвост. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Главный редактор журнала Wired знает, о чем говорит. Экономика меняется, а интернет — ключ к этим изменениям. Настоящий ключ, который позволяет понять, как меняется маркетинг.

Арден Пол. Важно не то, кто ты есть, а то, кем ты хочешь стать. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Мудрая книга, которая легко читается, от одного из лучших креативных мыслителей.

Baskin Merry and Earls Mark. Brand new brand thinking. Kogan Page Ltd., London, 2002.

Уточненная книга о брендовом мышлении, написанная практиками — членами английского объединения Account Planning Group. Я рекомендую эту книгу каждому, кто занимается или собирается заниматься коммуникационными стратегиями.

Branson Po. What should I do with my life? Ballantine Books, New York, 2005.

Это всегда хороший вопрос. По Бронсон описывает ответы самых разных людей.

Бёрлингом Бо. Великие, а не большие. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005.

Прекрасная книга о бизнесе. В ней рассказывается о компаниях, которые решили не расти и не продавать свои акции, а просто остаться там, где они есть, и делать отличную работу. Это удивительно, особенно по сравнению с книгами, одержимыми идеей роста.

Carlson David. Make design better. BIS Publishers, Amsterdam, 2012.

Эта книга поможет вам улучшить дизайн и сделать так, чтобы дизайн что-то значил!

Ким В. Чан, Моборн Рене. Стратегия голубого океана. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Одна из ключевых книг по стратегии последних десятилетий.

Клаузевиц Карл фон. О войне. М.: РИМИС, 2009.

Книга, обязательная к прочтению для всех, кто профессионально занимается разработкой стратегий. Она также позволяет проследить интересные схожие моменты между бизнесом и военным делом.

De Bono Edward. Simplicity. Penguin Putnam, New York, 1998.

Все его книги стоят того, чтобы их прочитать, но я выбрал эту, потому что мне всегда была интересна простота.

Ченнинг Стивен. Вдохновляй и управляй! М.: НТ Пресс, 2006.

Прекрасная книга об истории повествования и его важности для лидеров и лидерства.

Франкл Виктор. Человек в поисках смысла. М.: Прогресс, 1999.

Глубинное понимание мотивации. Книга не слишком проста для усвоения, но если вы задаете себе самые важные вопросы о жизни, то я уверен, что эта книга повлияет на ваши взгляды.

Гобз Марк. Эмоциональный брэндинг. М.: BestBusinessBooks, 2014.

Прекрасная книга о том, как важны эмоциональные связи между брендами и потребителями.

Hara Kenya. Designing design. Lars Muller Verlag, Baden, 2007 (2nd edition).

Чрезвычайно содержательная и удивительно интересная книга. Автор — единственный известный мне человек, который может написать много страниц о концепте белого цвета и который может внятно рассказать про японский дизайн. В довершение ко всему, книга очень красивая.

Хокинс Джон. Креативная экономика. М.: Классика—XXI, 2011.

Книга является основополагающей для понимания важности креативных производств и того, что их роль только возрастает. Качественное исследование. Я использую эту книгу как базу, чтобы убедить людей в том, как важно работать над развитием таланта и образованием.

Kelley Tom. Ten faces of innovation. Profile Books, London, 2008.

У генерального директора фирмы IDEO достаточно интересных случаев и историй, чтобы сделать эту книгу полезной для вас.

Маккормак Марк. Чему все еще не учат в Гарвардской школе бизнеса. Минск: Попурри, 2004.

Марк Маккормак — пожалуй, самый могущественный человек в спортивном бизнесе, основатель IMG (Международной группы менеджмента) — делится секретами крупных продаж, переговоров, тайм-менеджмента, принятия решений и коммуникации. Книга от практика с большим опытом.

Ньюмейер Марти. Разрыв Бренда. М.: Вильямс, 2006.

Книга обязательна к прочтению для каждого, кто работает с брендами, однако она порадует и остальных. Ее легко читать, она прямолинейна и рассказывает просто о сложных вопросах. Кроме того, мне нравятся наглядные примеры, приведенные в книге.

О'Коннор Джозеф, Лейджес Андреа. Коучинг с помощью НЛП. М.: ФАИР, 2008.

Если вы хотите получить хороший обзор того, что такое коучинг, а что коучингом не является, это именно та книга.

Пинк Дэниел. Новый мозг. М.: РИПОЛ Классик, 2014.

Эта книга будет полезна каждому, кто беспокоится по поводу своей карьеры, предпринимательской деятельности, и особенно тем, чьи способности часто игнорировали и недооценивали. Мне нравится идея концептуального возраста, потому что она отражает суть креативной экономики.

Ридли Мэтт. Происхождение альтруизма и добродетели. От инстинктов к сотрудничеству. М.: Эксмо, 2013.

Мэтт Ридли объясняет, каким образом человеческий разум развил специальный инстинкт: стремление к социальным переменам. Еще одно прекрасное исследование поведения человека.

Шарма Робин. Монах, который продал свой «феррари». М.: АСТ, 2014.

Прекрасная книга о личном росте, она будет полезна всем трудолюбивым.

Шарп Дэрил. Психологические типы. Юнгианская типологическая модель. М.: Институт общегуманитарных исследований, 2016.

Если вы работаете с группами в бизнесе или в других областях, я настоятельно рекомендую вам эту книгу, чтобы вы получили базовые представления о том, как и почему разные люди действуют и реагируют так по-разному.

Stickdorn Marc and Schneider Jakob. *This is service design thinking*. BIS Publisher Amsterdam, 2012.

Границы между товарами и услугами размываются, и настало время для другого типа мышления. Это мышление дизайна услуг.

The New Yorker «The Innovator Issue», May 11, 2009.

Прекрасные очерки, особенно очерк Малкольма Гладуэлла «Давид и Голиаф», в котором он описывает, как Давид может победить Голиафа, заменив усилия ловкостью; эта формула позволяет аутсайдерам выигрывать. Просто чудесно.

Tybout Alice M. and Calkins Tim. *Kellogg of Branding*. Wiley, London, 2005.

Академическая монография по брендингу. Я бы посоветовал читать ее внимательно, поскольку содержание очень интересное, но местами она тяжело читается.

Научно-популярное издание

Саленбахер Юрген

Создайте личный бренд

Как находить возможности, развиваться и выделяться

Главный редактор *Артем Степанов*
Руководитель редакции *Вера Ежкина*
Ответственный редактор *Мария Красовская*
Редактор *Дарья Сальникова*
Верстка обложки и блока *Юлия Рахманина*
Корректоры *Олег Пономарев, Юлия Молокова*

Подписано в печать 12.01.2018.
Формат 60×90/16. Гарнитурa Pragmatica Cond,
Garamond Premier Pro.
Бумага офсетная. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 15,0. Тираж 3000 экз.
Заказ Е-177.

ООО «Манн, Иванов и Фербер»,
mann-ivanov-ferber.ru
facebook.com/mifbooks
vk.com/mifbooks

Отпечатано в типографии Полиграфическо-издательского
комплекса «Идел-Пресс», филиала АО «ТАТМЕДИА».
420066, г. Казань, ул. Декабристов, 2.
e-mail: id-press@yandex.ru <http://www.idel-press.ru>

ЕАС

