

Володимир Кличко
і ШТЕФАНІ БІЛЕН

УПРАВЛІННЯ ВИКЛИКАМИ

Як застосувати
СПОРТИВНУ СТРАТЕГІЮ
У ЖИТТІ ТА БІЗНЕСІ

*Переклала з німецької
Євгенія Кузнецова*

«НАШ ФОРМАТ» · Київ · 2018

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ЗМІСТ

<i>Вступне слово, Татьяна Кіль</i>	9
<i>Передмова. Боротьба, поразка та перемога, Білл МакДермотт</i>	10
<i>Оце так бій!</i>	15

Частина перша

Виклики — це повітря для дихання

1. Як усе починалося	19
2. Ergo sum: я знаю, ким я є	33
3. Я не маріонетка, я можу йти сам	65
4. Знання примножуються, якщо ними ділитися	82

Частина друга

Дванадцять моїх

відповідей на виклики

<i>Шлях перший. Організувати і застосувати «конкуперацію»</i>	99
<i>Шлях другий. Думати прогресивно і діяти відважно</i>	101
<i>Шлях третій. Учитися на поразках і відкривати нові можливості</i>	103
<i>Шлях четвертий. Користуватися власними успіхами й ділитися ними з рештою</i>	105

<i>Шлях п'ятий. Довгострокове планування та сталий успіх</i>	107
<i>Шлях шостий. Використовувати перерви для роздумів</i>	109
<i>Шлях сьомий. Зосереджуватися на суттєвому</i>	111
<i>Шлях восьмий. Довіряти власній компетенції</i>	113
<i>Шлях дев'ятий. Визначити потенціал і скористатися ним</i>	115
<i>Шлях десятий. Показати вибухову продуктивність</i>	117
<i>Шлях одинадцятий. Створити організаційні структури</i>	119
<i>Шлях дванадцятий. Знати й використовувати сильні та слабкі сторони суперника</i>	121

Частина третя

ЯК ЕКСПЕРТИ ЗАСТОСОВУЮТЬ КОНЦЕПЦІЮ УПРАВЛІННЯ ВИКЛИКАМИ НА ПРАКТИЦІ

<i>Шлях перший. «Конкуперация», Франк Дофейде</i>	125
<i>Шлях другий. Прогресивність, Алісса Джейд Макдональд-Бертель</i>	131
<i>Шлях третій. Поразки, Рольф Шуманн</i>	137
<i>Шлях четвертий. Успіхи, Ібрагім Евсан</i>	143
<i>Шлях п'ятий. Планування та ефективна робота, Крістіан Зайферт</i>	148
<i>Шлях шостий. Рефлексія, Міріам Гоос</i>	155
<i>Шлях сьомий. Головне, Дженс Шмельцле</i>	161
<i>Шлях восьмий. Компетенція, Жан-Ремі фон Матт</i>	167
<i>Шлях дев'ятий. Потенціал, Леопольд Гош</i>	172
<i>Шлях десятий. Найвища продуктивність, Матіас Ульманн</i>	178

<i>Шлях одинадцятий. Організаційні структури,</i> <i>Астрід Шульте</i>	184
<i>Шлях дванадцятий. Сильні та слабкі сторони,</i> <i>Торстен Біттлінгмаєр</i>	190
<i>Епілог. Не слухайте тих, хто каже «ні»!</i> <i>Арнольд Шварценеггер</i>	196
<i>Подяки</i>	199

ВСТУПНЕ СЛОВО

«Укорінивши силу волі у ставлення до роботи, можна подолати будь-який виклик!». Саме цей основний принцип і досвід найбільше вплинув на мене під час тривалої співпраці з Володимиром Кличком.

Працювати з таким винятковим атлетом — велика честь. Кожен день з ним — це шанс розвиватися. Він не повчає, а невимушено дозволяє довколишнім брати участь у своїх ноу-хау, переймати його ідеї — і робить це доброзичливо, з довірою та розумінням.

У цій книжці Володимир Кличко хоче показати, як ставлення до роботи боксера можна застосувати до викликів, з якими ми стикаємося в бізнесі й повсякденному житті. Він демонструє рішення, які привели його туди, де він зараз: Володимир Кличко — ікона спорту світового масштабу та успішний бізнесмен міжнародного рівня.

Бажаю вам отримати задоволення від читання й виявити силу волі під час прийняття й подолання складних викликів.

Татьяна Кіль
директорка *KLITSCHKO Ventures GmbH*
t.kiel@klitschko-ventures.com

1

ЯК УСЕ ПОЧИНАЛОСЯ

Він був удвічі більшим за мене. Щонайменше. Я стояв перед ним, утягнувши голову в плечі, моя мама на деякій відстані стояла за мною. Я був неймовірно гордий і трохи радісний. Директор початкової школи приділив час, бо я хотів з ним дещо обговорити. Ішлося про моє майбутнє.

Мені було шість, і дитячий садок уже сидів мені в печінках. Я мав би, як і інші діти в Росії, піти до школи в сім, але не хотів стільки чекати. Я ходив у садок роками, моя мама там працювала вихователькою. Щоранку ми йшли туди разом, я грався в одне й те саме, бачив тих самих дітей, з року в рік ми співали однакових пісень. Мені набридло, я хотів чогось нового. Я був допитливим і почувався готовим до школи. Кілька разів жалівся мамі, але вона завжди відповідала одне: «Усі діти йдуть до школи в сім років. Винятків немає».

Я переконував її знову — потім мама запевняла, що я міг побити це невтомно, майже настирно. І їй це набридло: «Якщо ти справді такий упевнений і так цього хочеш, то доведи, — на решті сказала вона. — Ми підемо до директора школи, і ти сам йому викладеш своє прохання».

Якщо мама сподівалася, що її заява мене злякає і я відмовлюся від свого бажання, вона помилялася. Я страшенно зрадив. Я був ще малий, але моя жага до боротьби вже прокинулася. Я хотів якнайшвидше піти до школи й стати дорослим. Уявляв,

як гарно було б, аби мене почали сприймати серйозно: я б учив щось важливе й отримував завдання. Я вже бачив, як сиджу в класі, за справжньою, значно більшою, ніж у садку, партою на власному стільці.

Мама домовилася про зустріч, і ось я стою перед старшим чоловіком і прошу його зробити виняток для мене. «Ти знаєш, що всі діти мають іти до школи в сім, правда?» — запитав він. Я кивнув і відповів, що не боюся старших дітей. Зрештою, Віталій, мій рідний брат, старший за мене на п'ять років. «Ти також знаєш, що наша програма відрізняється від тієї, що в садку? — продовжив він. — Тут треба вчитися, виконувати завдання і робити те, що кажуть учителі». «Знаю», — відповів я, сяючи від радості. «Ти готовий до такого?» — запитав чоловік. Я охоче закивав, бо саме цього й хотів.

Директор обмінявся поглядом з мамою, і вони трохи пошепотілися між собою. Нарешті він нахилився й потиснув мені руку. «Володимире, ти підеш у школу в шість. Сподіваюся, ти нас не розчаруєш, — суворо промовив він. — Мушу зауважити, що ніколи ще не бачив, щоб шестирічний хлопчик прийшов до мене і так хоробро та по-вольовому відстоював своє бажання».

Я був щасливий. Кинувся мамі на шию, а вдома розказав татові і бабусі, що теж скоро буду школярем. Я був страшенно втішений і задоволений, адже домігся свого. Наступні роки показали моїй сім'ї та вчителям, що віддати мене в школу було правильним рішенням.

У той час я надто не переймався, але дечому той випадок мене навчив: байдуже, дорослий ти чи малий, завжди варто ставити важливі цілі. Попри всі перешкоди, що постануть на твоєму шляху. Найголовніше, зрозумів я, — це не сходити з дороги і не здаватися.

Я вже зауважив, що це був випадок, який не раз повторювався у моєму дитинстві та юності: я вбивав собі щось у голову і звертався до мами. Говорив з нею про свої плани, прагнення та погляди. Проте вона ніколи не подавала мені готових рішень

3

Я НЕ МАРІОНЕТКА, Я МОЖУ ЙТИ САМ

ПЕРЕХІД ВІД ОБРАЗУ ДО ФАХОВОСТІ

Мій дебют як професійного боксера був захопливим: після олімпійської перемоги в Атланті ми разом з Віталієм у листопаді 1996 року уклали угоду зі знаним боксерським промоутером. Так, моїми суперниками в боях стали професіонали, а не аматори. Заспокоювало те, що я вже міг достатньо добре змагатися з ними на одному рівні. Через нокауті я виграв усі бої, які провів протягом першого року. Разом їх було сімнадцять — для боксера це величезна кількість. У Віталія був такий самий ритм: тобто щотижня чи щодва тижні хтось із Кличків виходив на ринг.

Так тривало два–три роки: тренування, поєдинок, тренування, поєдинок. Спершу я багато чого не піддавав сумніву. Наприклад, те, що не можу брати участі в обговоренні кандидатури суперника, і навіть те, що не бачитиму власне угоди. Я просто хотів стати одним з найкращих, таким було моє прагнення. Отже, цілком і повністю зосереджувався на тренуваннях, не переймаючись маркетингом і рекламою, яку промоутери зафіксували в угоді.

Перша телереклама, у якій я знявся, була про ліки для печінки Нерра Besch. Тоді я радів своїй першій появі на телебаченні, але зараз питаю себе, про що думали відповідальні за неї. Чи пасував до мого образу препарат для лікування печінки? Що я

уособлював? Про це промоутер не надто замислювався. У нього не було стратегії і плану для адекватного просування. Важливими були передусім прибутки. Байдуже, чи продуманими були такі дії.

Із часом у мені накопичувалося певне незадоволення. Спершу м'яке та сором'язливе, потім голосніше та енергійніше. Я почав усвідомлювати, що не лише ми маємо дякувати нашому промоутеру, що він привів нас у професійний спорт. Це був бізнес на взаємовигідних умовах: він також мав зиск із того, що ми з ним працюємо. Я не люблю поняття «Voxstall»*, бо складається враження, наче я робочий кінь у стійлі. Мені здавалося, що наш промоутер має надати нам певне право обговорення. Я хотів знати, які контракти він для нас виторгував. Усі ці роки угоди були для мене «чорною скринькою»: нас не інформували про те, скільки грошей заробляє за поєдинок промоутер чи як він укладається в якість проведення поєдинків.

Знадобилося чотири роки, аби дійти до першого бою за титул: я хотів вибороти свій перший титул чемпіона світу. До того часу вже стало зрозуміло, які можливості для маркетингу він розкриває. Під час багатьох подій я мав десятки розмов зі спонсорами і знав, що поява на телебаченні — це неймовірно важливо, щоб вийти на широку публіку. Що більше людей тебе знатимуть, то зацікавленіші будуть спонсори і то вищим буде рівень поєдинків. Тим часом ми ставали відомішими. Нас упізнавали не тільки люди зі спорту.

Я дізнався про це, коли купував подрузі BMW і розговорився з колегами автосалону в Гамбурзі. Я розказав, що ми, боксери, могли б скористатися новими машинами, а BMW мала би вигоду від нашої репутації. Я зацікавив автовиробників і передав контакт своєму промоутеру, який уже обговорював деталі. Без вагань автовиробник поставив нам сім машин. Одна дісталася

* Stall — німецькою «стійло». Коли промоутер бере до себе боксерів, німецькою кажуть, що він їх приймає у Voxstall, «боксерське стійло».

4

ЗНАННЯ ПРИМНОЖУЮТЬСЯ, ЯКЩО НИМИ ДІЛИТИСЯ

З роками я помітив, що люди часто створюють собі проблеми самі. Вони вбачають у найменших несправедливостях непереборні перешкоди, а в труднощах — кризи буття. Я замислився, чи моє життя порівняно з їхніми справді легше і безпроблемніше. І дійшов висновку: зовсім ні. Усе залежить від підходу. Дехто забагато думає про проблеми. У них перед очима своєрідний сценарій кінця світу — що станеться в найгіршому випадку? Це пасивний, боязкий спосіб мислення. Він не дає їм змоги діяти.

Я ж орієнтуюся на рішення. Якщо бачу перешкоду, то сприймаю її як спорт. Подолати її — це випробування. «Як можна впоратися із цією перешкодою? — запитую себе. — Як можна подолати її краще за інших?».

Відповідаючи на ці запитання, надихаюсь прикладом досвідчених людей. За будь-якої можливості намагаюся дізнатися, які перешкоди були на їхньому шляху і як вони їх долали. Неважливо, мають вони щось спільне з викликами мого життя чи ні: я беру щось для себе з будь-якої історії. Із часом я навчився за почутими історіями багато чого дізнаватися про людей. Декого мої питання навіть дивували. Людям було незвично, що я цікавлюся їхнім життям.

З таких розмов стало зрозуміло, що я думаю не проблемами, а викликами. Що мислю не зарозуміло, а впевнено (проте не самовпевнено). І в моєму житті були періоди, коли не все скла-

далося. Але для себе я вирішив, що не допущу, аби мене кудись занесло. Я сам вирішую, куди йти.

З кожної поразки можна чомусь навчитися. У будь-чому поганому є щось хороше — у цьому я абсолютно переконаний. Поразка для мене — це просто непередбачуваний поворот у житті. Треба завжди бути готовим аналізувати власні помилки й робити висновки, щоб наступного разу показати кращий результат. Щоб так звані поразки перетворити на успіх.

Такий підхід працює як на макро-, так і на мікрорівні. Погляньте на постійне прагнення людства до інновацій. Німецькому піонеру авіації Отто Лілліенталу, мабуть, не вдалося би наприкінці XIX століття зробити так, щоб планер пролетів 250 метрів, якби до нього багато інших хоробрих дослідників не зазнали поразки. Успіх став можливим лише завдяки тому, що поразки стимулювали його покращувати результати, а не здаватися.

Це можна перенести і на теперішній час. Чи допустимо, щоб самокеровані автомобілі спричинювали аварії і при цьому страждали люди? Ні, це жахливо. Травм і, тим паче, смертей слід уникати. Кожен смертельний випадок — це вже забагато. Та чи припиниться від цього розробка самокерованих авто? Ні, в жодному разі. Бо це прогрес, що рухає людство вперед.

Застосовуючи цей підхід на особистому рівні, я пригадую свої боксерські поразки у 2003 та 2004 роках. Вони були прикрі й похитнули мене. Але чи хотів я покинути через них бокс? Ні, ніколи. Бо в мене була мета: ми з братом Віталієм прагнули зібрати всі пояси чемпіонів світу. Для цього потрібно було рухатися вперед.

Створити собі замість пасивної негативної атмосфери відчуття активності та мотивації — не надто складно. Треба лише наважитися на це, бо ніхто це не зробить за нас.

Роками я експериментував із цим та інтуїтивно розробив методику, яка перетворює проблему на виклик. Вона складається з п'яти кроків. Дотримуючись їх, можна легко рухатися вперед,

Шлях перший

ОРГАНІЗУВАТИ І ЗАСТОСУВАТИ «КОНКУПЕРАЦІЮ»

«Конкуперація» — це поєднання двох понять — «кооперація» (cooperation) і «конкуренція» (competition). Поняття «конкуперації» відсилає до ідеї, що не лише партнери, а й конкуренти можуть співпрацювати та отримувати із цього вигоду. Часом це стимул, іноді це допомагає заощадити ресурси, захистити навколишнє середовище або поділитися знаннями й ноу-хау, щоб посилити власні позиції. Зрештою, навіть найсильнішим гравцям часом бракує здатності та здібностей швидко та самотужки встигати за трендами й запроваджувати інновації.

Мій досвід спортсмена

Світ боксу — це свого роду притулок для «конкуперації». Як відкрита та гнучка людина я прихильник ідеї конкуренції, заснованої на співпраці. Перекоаний, що мені буде тільки краще, якщо буду відкритим до інших — наприклад, до конкурентів. Як учитель я вчуся не менше за власних учнів. Готуючись до поєдинку, тренуюся зі спаринг-партнерами, які пізніше можуть стати моїми суперниками. Так, у квітні 2017 року я бився з Ентоні Джошуа, який тренувався зі мною в 2014 році, коли я готувався до бою з Кубратом Пулевим.

Я регулярно даю своїм спаринг-партнерам практичні поради і навіть розповідаю їм про план своїх тренувань. Деяким навіть даю доступ до моделі власного спортивного взуття, яку

розробив сам, бо мене не влаштували наявні на ринку пропозиції. Я роками співпрацював із фахівцями з виробництва взуття, вони готували прототипи й довго працювали над тим, щоб у мене були ідеальні боксерки. Але замість тримати це взуття в таємниці як конкурентну перевагу, я пропонував своїм спаринг-партнерам зробити собі таке саме.

Мій досвід у бізнесі

Конкурентна співпраця в боксі досить поширена. Промоутери, з одного боку, конкурують за найкращих спортсменів, а з іншого, мусять співпрацювати, коли йдеться про просування боксерського поєдинку. Обидва промоутери зацікавлені в тому, щоб відбувся хороший поєдинок, який захочуть побачити якомога більше людей і який викличе неабиякий інтерес в медіа. Це не виключає, що кожен при цьому прагне заробити якомога більше.

Економічний тренд

На прикладі автопромисловості можна побачити, що відбувається, якщо розбещені успіхом концерни не дотримуються політики відкритості. Тоді їм кидають виклик аутсайтери — наприклад, електроавтомобілі (Tesla) чи самокеровані авто (Google). Подивіться на компанії на зразок VW, Mercedes, BMW. Часом конкуренти об'єднуються, щоб, наприклад, рекламувати карти (Nokia here), якими можна користуватися на їхніх автомобілях, чи беруть разом участь на авто-самітах, щоб продемонструвати сильні сторони промисловості (див. третю частину, текст про «конкурепацію», написаний Франком Дофейде).

Шлях перший

«КОНКУПЕРАЦІЯ»

Франк Дофейде, директор Verlagsgruppe Handelsblatt, засновник агенції Deutsche Markenarbeit, раніше директор рекламного концерну Grey Worldwide.

- Освіта: Вища спортивна школа в Кельні зі спеціалізацією в журналістиці.

Виклик — це момент, що дає енергію, загострює всі сенси й консолідує сили, щоб піднятися над собою та буденністю.

Віхи

Вища спортивна школа в Кельні: 14 семестрів в університеті дали мені змогу стати дипломованим викладачем спорту. Тоді випускалося забагато вчителів, і всім не вистачало робочих місць. На щастя, через спеціалізацію в журналістиці я раптово відкрив свою здібність до писання.

Spiess, Ermisch, Abels: Писання стало можливим завдяки цій рекламній агенції. Один із засновників, Евальд Шпісс, розгледів у мені те, про що я сам не знав. У нього було хороше чуття. Я вчився, розвивався і просувався вгору кар'єрними сходами. Через кілька років уже був креативним директором в іншій агенції.

Grey Worldwide: Робота керівника цієї агенції все поставила догори дригом. Я був першим «креативником», який очолив її.

Це було абсолютно відмінне завдання, не схоже ні на що, чим я займався раніше.

Власне, жодні якості, потрібні для цієї посади, не заохочувалися. Замість займатися творчістю, я переважно вів переговори з контролерами з англійського офіса та адміністрацією й вирішував організаційні питання.

Моїм найважливішим завданням було розкрити потенціал працівників і дати їм простір та енергію для розвитку. Це мені вдавалося: за цей час Grey Worldwide увійшла до переліку найкреативніших агенцій. Ми виграли перший приз на фестивалі у Каннах. Бізнес потужно розвивався.

«Конкуперація» — це поєднання двох понять — «кооперація» (cooperation) та «конкуренція» (competition). Поняття «конкуперації» відсилає до ідеї, що не лише партнери, а й конкуренти можуть співпрацювати та отримувати із цього вигоду. Часом це стимул, іноді це допомагає заощадити ресурси, захистити навколишнє середовище або поділитися знаннями й ноу-хау, щоб посилити власні позиції. Зрештою, навіть найсильнішим гравцем часом бракує здатності та здібності швидко та самотужки встигати за трендами й запроваджувати інновації.

Переконання Володимира Кличка:

Той, хто ділиться власними ноу-хау й досвідом зокрема і з конкурентами, посилює власні позиції.

**«СВІТ СТАВ НАДТО СКЛАДНИМ,
ЩОБ ВИСТОЯТИ САМОМУ»**

Бізнес-ідея: спільна з конкурентами дочірня компанія із цифрового маркетингу.

Конкуренти/суперники: якісні медіа, медіа-компанії, інтернет-концерни.

Виклик: Як якісне медіа, що постало з друкарського бізнесу, перейти до цифрового формату й змогти конкурувати із потужними веб-сайтами.