



Білл Барнет  
Дейв Еванз



# Дизайн- мислення

Спроектуй своє життя



Бестселер New York Times

BILL BURNETT & DAVE EVANS

# **DESIGNING YOUR LIFE**

BUILD A LIFE THAT WORKS FOR YOU

CHATTO & WINDUS · LONDON · 2016

БІЛЛ БАРНЕТ І ДЕЙВ ЕВАНЗ

# ДИЗАЙН- МИСЛЕННЯ

СПРОЕКТУЙ СВОЄ ЖИТТЯ

2-ге видання

*Переклала з англійської  
Валерія Глінка*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2019

УДК 316.6:159.955](02.062)  
Б25

**Барнет Білл, Еванз Дейв**

Б25     Дизайн-мислення. Спроектуй своє життя / пер. з англ. Валерія Глінка. — 2-ге вид. — К. : Наш формат, 2019. — 224 с.  
ISBN 978-617-7552-20-7 (паперове видання)  
ISBN 978-617-7552-21-4 (електронне видання)

Диплом не гарантує, що ви любитимете свою роботу. Успішна кар'єра не означає щастя. Ваші кар'єра, щастя й повсякденне життя — у ваших руках. Головне поставити собі правильні питання та бути готовим утілювати відповіді в життя.

Як знайти роботу, що по-справжньому подобатиметься? Як збудувати кар'єру, яка забезпечить хороше життя? Як відшукати життєвий баланс? Як зробити щось вартісне, що змінить цей світ?

Автори пропонують поглянути на своє майбутнє очима дизайнера і створити проект вашого життя. Ця книжка дасть вам важливі інструменти, які допоможуть вийти із «замкненого кола» і спроектувати змістовне, наповнене задоволенням життя, у якому ваша особистість, ваші переконання та ваша робота не суперечитимуть одне одному. І коли вас запитуватимуть: «Як справи?» та «Що нового?» — вам завжди буде що відповісти.

УДК 316.6:159.955](02.062)

Перекладено за виданням: Bill Burnett, Dave Evans. *Designing Your Life. Build a Life that Works for You* (London, Chatto & Windus, 2016, ISBN 978-3-593-50746-0).

Головна редакторка Ольга Дубчак. Літературна редакторка Ярослава Паньків. Коректорка Дарина Важинська. Верстальниця Вікторія Шелест. Дизайнерка обкладинки Євгенія Мелеховець. Технічна редакторка Ірина Щепіна. Художня редакторка Оксана Гаджій. Відповідальний за випуск Антон Мартинов.

Дякуємо за допомогу в підготовці видання Мар'яні Зеленій, Юлії Мельничук, Тарасові Дроздовському, Геннадієві Корневу.

Надруковано в Україні видавництвом «Наш формат» у типографії «Антологія». Замовлення № 11-02-19. Підписано до друку 05.02.2019. Тираж 3000 прим. Термін придатності необмежений. ТОВ «НФ», пров. Алли Горської, 5, м. Київ, Україна, 01032, тел. (044) 222-53-49, pub@nashformat.ua. Свідоцтво ДК № 4722 від 19.05.2014. Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 05.03.02-04/51017 від 16.11.2015.

Науково-популярне видання

ISBN 978-617-7552-20-7 (паперове видання)  
ISBN 978-617-7552-21-4 (електронне видання)

Усі права застережено. All rights reserved  
© Bill Burnett and Dave Evans 2016  
© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,  
оригінал-макет, 2018

## ЗМІСТ

<i>Вступ. Життя за планом</i> .....	9
1. Починаємо там, де ми є.....	30
2. Компас.....	51
3. Навігація.....	61
4. Виходимо з глухого кута.....	77
5. Проектуємо життя.....	97
6. Прототипи.....	114
7. Як не отримати роботу.....	132
8. Створюємо роботу вашої мрії.....	146
9. Обираємо щастя.....	157
10. Імунітет до невдач.....	177
11. Команда.....	193
<i>Підсумкове слово. Добре сплановане життя</i> .....	207
<i>Подяки</i> .....	219
<i>Примітки</i> .....	223



Усім чудовим студентам, які поділилися з нами своїми історіями. Ваша відкритість і бажання працювати навчили нас більшого, аніж ми могли сподіватися.

Моїй дружині, Синтії, яка порадила мені піти на роботу у Стенфордський університет: я кохаю тебе і без тебе не був би тим, ким є зараз.

БІЛЛ БАРНЕТ

Моїй коханій дружині Клодії, справжній берегині нашої родини, яка спонукала до написання цієї книжки, невтомно нагадуючи, чому саме її слід написати. Твоя любов рятувала мене безліч разів.

ДЕЙВ ЕВАНЗ





Вступ

## ЖИТТЯ ЗА ПЛАНОМ

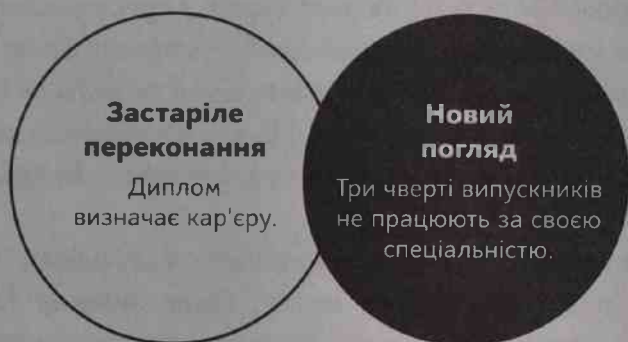
**В** Еллен була пристрась — каміння. Їй подобалося збирати його, сортувати за розміром і формою або типом і кольором. Після перших двох курсів у престижному університеті вона мала обрати спеціальність. Еллен зовсім не уявляла, що їй робити зі своїм життям і чим хотіла б займатися в майбутньому, але настала пора обирати. На той час геологія здавалася їй найкращим варіантом. Сяк чи так, а каміння їй дуже і дуже подобалося.

Батьки Еллен надзвичайно пишалися донькою: *спеціальність «Геологія», майбутній геолог*. Після випуску Еллен повернулася у батьківську оселю. Вона почала працювати нянею і вигулювати собак, щоб трохи заробити. Батьки були спантеличені. Усе це вона вже робила — у школі! До того ж вони виклали кругленьку суму за університет, тож коли їхня донька стане геологом? Коли вона вже почне будувати свою кар'єру? Саме ж цього вона вчилася! Саме цього від неї очікують!

А вся річ у тому, що Еллен зрозуміла — не хоче вона бути геологом. Не так уже їй і хотілося більшу частину свого часу витрачати на вивчення процесів Землі, її історії чи компонентів. Польові роботи її не приваблювали, як і робота в компанії, що займається природними ресурсами, або в екологічному агентстві. Їй не подобалося створювати мапи чи писати звіти. Вона обрала геологію, бо цього від неї очікували, адже колись вона

любила камінці. А тепер у Еллен на руках диплом, засмучені батьки над душею і жодною ідеєю в голові, як знайти роботу і що взагалі далі робити зі своїм життям.

Якщо чотири роки в коледжі, за словами всіх знайомих, були піком її життя, то, схоже, тепер на Еллен чекає лише дорога вниз. Вона не усвідомлювала, що не тільки вона не хоче працювати за обраною спеціальністю. За статистикою, у США лише 27 % випускників коледжу працюють за фахом або в наближеній сфері. Віра в те, що спеціальність, зазначена у дипломі, визначає ваше майбутнє і що студентські роки будуть найкращою подією вашого життя (перед тим, як кожен ваш день буде сповнений важкою роботою і нудьгою), застарілі переконання — міфи, які заважають людям будувати життя так, як їм би того хотілося.



У свої тридцять з хвостиком Джанін починає по-справжньому пожинати плоди десятків років самовіддачі. Вона рано й швидко заскочила в цей поїзд і затрималася в ньому досить довго. Джанін була найкращою на курсі в коледжі і на юридичному факультеті, її взяли у фірму, що робила важливу й непересічну роботу. Все йшло до того, що вона «зробить це». Коледж, юридичний факультет, шлюб, кар'єра — все відповідно до плану, а сила волі та важка праця дали їй те, чого вона хотіла. Вона була взірцем успіху і здійсненої мрії.

Але у Джанін була таємниця.

Вечорами, приїхавши додому з юридичної фірми, яка була далеко не останньою у Кремнієвій долині, вона сідала на терасі

з видом на долину і плакала. Вона мала все, що вважала потрібним, усе, чого, як їй здавалося, хотіла, однак була глибоко нещасною. Вона знала, що має пишатися створеним нею життям, але захвату не відчувала зовсім.

Джанін уже здавалося, що з нею щось негаразд. Ну хто засинає і прокидається із неприємним відчуттям, наче їй чогось не вистачає, наче дорогою вона щось втратила? Що залишається, коли у вас є все і водночас нема нічого? Як і Еллен, Джанін була в полоні застарілих переконань. Вона вірила, що якщо вже застрибнула в поїзд, то для щастя їй лише треба зупинитися на кожній станції, відповідно до розкладу поїзда. У цьому вона теж не самотня. У США дві третини працівників нещасливі на своїй роботі. А п'ятнадцять відсотків просто її ненавидять.



Дональд заробив свій достаток. Понад тридцять років він працював на одній роботі. Усі його діти закінчили коледж. На його пенсійному рахунку лежить кругленька сума. У нього стабільна кар'єра і стабільне життя. Прокинувся, пішов на роботу, сплатив рахунки, прийшов додому, тиха година. Прокинувся наступного дня і все наново. Замкнене коло.

Роками Дональд запитував себе те саме знову і знову. Запитання не полишало його в кав'ярні, за обідом, у церкві та навіть у місцевому барі, де келих віскі дещо притлумлював його в голові. Але воно ніколи не відпускало. Майже десять років те запитання будило його серед ночі, крутилося в голові, коли він стояв перед дзеркалом у ванній: «Якого біса я взагалі це роблю?».

Жодного разу чоловігя у дзеркалі не міг на нього відповісти. Застаріле переконання Дональда схоже на переконання Джанін, але він тримався за своє набагато довше: відповідальна й успішна робота — запорука щасливого життя. Та чи досить цього для щастя? Дональд мав ще одне застаріле переконання: він не може припинити робити те, що робив завжди. Якби ж то чоловігя у дзеркалі міг сказати йому, що він такий не один і що він не зобов'язаний робити те, що робив завжди. Лише у Сполучених Штатах понад тридцять один мільйон людей у віці від сорока чотирьох до сімдесяти років хочуть так звану кар'єру «все включено»: робота, що поєднує особисте задоволення, стабільний прибуток і соціальну значимість. Деякі з тридцяти одного мільйона змогли побудувати бажану кар'єру, але решта не має уявлення, з чого почати, і боїться, що їм уже пізно щось змінювати.



Три людини. Три великі проблеми.

### **ЩО ЗА ЖИТТЯ БЕЗ ПРОБЛЕМ?**

Роззирніться. Погляньте на свій кабінет чи кімнату, на стілець, на якому ви сидите, планшет або смартфон. Усе це було кимось спроектовано. Кожен проект починається з проблеми. Наприклад, зараз, використовуючи маленький п'ятисантиметровий прилад, можемо слухати до трьох тисяч пісень, а раніше перед людьми стояла проблема, як, не обтяжуючи себе зайвими громіздкими предметами, на ходу насолоджуватися улюбленою

музикою. Саме через проблеми ваш смартфон чудово лягає вам у руку, заряду батареї ноутбука вистачає на п'ять годин, а ваш будильник співає, мов соловейко в лісі. Зараз набридливий сигнал будильника не здається страшною проблемою, але тим, хто не хотів прокидатися під надокучливе пікання звичайного будильника, цього було достатньо. Саме завдяки проблемам у наших будинках є вода і тепло. Водопровід винайшли через наявність проблеми. Зубні щітки створили, бо була проблема. Стільці розробили, адже комусь треба було розв'язати проблему — не надто зручно сидіти на камінні.

Існує відмінність між проблемами проектування й інженерними проблемами. У нас в обох інженерна освіта, і підхід до вирішення проблем з інженерної точки зору, коли у вас на руках багато інформації і ви впевнені, що рішення точно існує, непоганий варіант. Білл працював над розробкою петель для перших ноутбуків Apple, і те, що він із колегами вигадав, зробило ці ноутбуки найнадійнішими на ринку. Для того, щоб розробити найкращий варіант, знадобилося багато прототипів і безліч тестів, схожих на процес проектування. Скажімо, мету створення петель — вони мали служити п'ять років (що дорівнює в середньому десяти тисячам відкривань і закривань) — було визначено, і команда Білла випробовувала безліч різних варіантів, поки не досягла бажаного результату. Коли їм це вдалося, їхній винахід був відтворений ще мільйони разів. Отака от нічоґенька інженерна проблема.

Порівняйте проблему розроблення перших ноутбуків із роботою над вбудованою мишкою. Позаяк у ноутбуках Apple майже всі дії виконуються за допомогою мишки, створення ноутбуків, прив'язаних до дровових мишок, було неприйнятним. Це була проблема дизайну. Раніше такого не робили, а тому жодних конкретних очікувань щодо результату не існувало. У всіх було багато різноманітних ідей, і низку задумів перевіряли на практиці, але нічого не виходило. Та ось на горизонті з'явився інженер на ім'я Джон Краквер. Джон майстрував міні-

атюрну версію трекболу, і у нього виникла шалена ідея підняти клавіатуру вгору, щоб на нижній панелі ноутбука залишилося місце для невеликого пристрою керування. Це виявилось саме тим проривом, якого всі чекали, і з того часу це є фішкою ноутбуків Apple<sup>1</sup>.

Естетика, або зовнішній вигляд речі, — ще одна проблема, єдиного правильного вирішення якої не існує. Наприклад, у світі вироблено багато високоефективних спортивних машин, і всі вони є синонімом швидкості, але «порше» за виглядом відрізняється від «ферарі». Обидві машини створили висококласні спеціалісти, обидві мають ідентичні деталі, але естетична привабливість у них різна. Дизайнери у цих компаніях приділяють особливу увагу кожній лінії і вигинові, кожній фарі і решітці, і рішення вони приймають дуже різні. Кожна компанія йде своїм шляхом: у «ферарі» помітні риси італійської пристрасті, а в «порше» — німецької педантичності. Дизайнери роками вивчають естетику, щоб зробити ці продукти індустріалізації шедевром скульптури у русі. Саме тому, певним чином, естетика — це головна дизайнерська проблема. Вона стосується людських емоцій, а коли у гру вступають емоції, як бачимо, думати як дизайнери, — найкраще вирішення такої проблеми.

Коли нам треба було допомогти нашим студентам закінчити коледж і ввійти у цей світ успішними і щасливими людьми, тобто зрозуміти, що, в біса, робити зі своїм життям, ми знали, що дизайнерське мислення стане нам у пригоді. Створення проекту свого життя — не означає наявність чіткої мети, як-от створення петель, які служитимуть п'ять років, або будівництво величезного мосту, який єднатиме міста чи країни. Все це інженерні проблеми, успішне вирішення яких базуватиметься на достовірних даних.

Коли ви досягли бажаного результату (маєте справжній переносний комп'ютер, престижну спортивну машину або добре влаштоване життя), але на горизонті нема чіткого рішення, саме тоді ви пробуєте здійснити мозковий штурм, втілити різ-

номанітні неймовірні речі, імпровізуєте і продовжуєте «прокладати шлях уперед», поки не знайдете свого ідеального варіанту. Коли ви його побачите, то одразу зрозумієте — це воно! Це можуть бути гармонійні лінії «ферарі» або надзвичайно зручний у користуванні MacBook Air. Неперевершений дизайн не можна вирахувати рівняннями, таблицями і аналізом даних. Його треба побачити і відчути, сприйняти чарівну естетику, що промовляє до вас. Так само важливо побачити і відчути ваше майбутнє чітко сплановане життя. Саме дизайнерське мислення допоможе створити цей план.

Усе, що робить наше щоденне життя простішим, продуктивнішим і приємнішим, з'явилося тому, що існувала якась проблема, і тому, що десь у світі якийсь дизайнер чи команда дизайнерів узялися вирішити цю проблему. Місце, де ми живемо, працюємо і розважаємось, було спроектовано таким чином, щоб там жилося якомога комфортніше. Куди не глянеш, побачиш результати, коли до справи беруться дизайнери.

Переваги дизайнерського мислення явні, їх легко помітити, зокрема й у вашому житті. Дизайн не призначений для створення лише крутих речей, як комп'ютери чи «ферарі»; його можна використати і для створення класного життя. За допомогою дизайнерського мислення можна створити змістовне, повноцінне і сповнене задоволення життя. Не важливо, хто ви є чи ким були, ким працювали чи працюєте зараз і скільки вам років — ви можете скористатися цим способом мислення, щоб створити найдивовижніші технології, продукти й місця, щоб розробити план свого життя і кар'єри. Добре сплановане життя — це продуктивне життя, таке життя, яке постійно породжує нове, дає результати, змінюється і розвивається; у ньому завжди є місце для несподіванки. Ви отримуєте від нього більше, ніж вкладаєте. У добре спланованому житті нема місця «замкненому колу».

## ЗВІДКИ МИ ЗНАЄМО?

Усе почалося за обідом.

Узагалі-то все почалося, коли у 1970-х ми навчались у Стенфордському університеті (Дейв трохи раніше за Білла). Білл обрав спеціальність «Розробка дизайну продукту». Дитиною, сидячи під швацькою машинкою бабусі, він часто малював літаки і машини. А дизайнерську спеціалізацію обрав, бо, на свій подив, дізнався, що у світі є люди, котрих називають дизайнерами. Вони лише те й роблять, що малюють. Як виконавчий директор «Програми з дизайну» в Стенфорді, Білл малює і будує речі (він уже виліз із-під машинки), працює з випускниками університету і дизайнерських програм для випускників, навчає в школі дизайну (Інститут дизайну Хассо Плеттнера — багатогалузевий центр у Стенфорді, в якому всі заняття засновані на дизайнерських процесах). А ще Білл працював у стартапах і в компаніях, які входили в сотню найкращих у США, включаючи сім років у Apple, де брав участь у розробці славнозвісних ноутбуків (і тих самих петель), багато років був задіяний у створенні іграшок, розробляючи фігурки персонажів «Зоряних війн».

Білл знає, що йому дуже пощастило відкрити для себе професію дизайнера і дуже рано побудувати повноцінну кар'єру, яка приносила задоволення. Попрацювавши викладачами, ми помітили, що таке трапляється дуже рідко і багато студентів не можуть знайти своє місце у житті, навіть із дипломом Стенфорду на руках.

На відміну від Білла, на останньому курсі Дейв не мав уявлення про своє майбутнє. Отримати диплом за спеціальністю «Біологія» не вийшло, і він захистив диплом з «Машинобудування», за відсутності кращих варіантів. У коледжі він ніколи не міг відповісти на запитання «Як зрозуміти, що робити зі своїм життям?». Відповідь на нього він врешті-решт знайшов, хоч і «важчим шляхом», і зміг тридцять років насолоджуватися кар'єрою керівника у сфері консультацій з високих технологій. Він ке-



рував випуском перших мишок і перших лазерних принтерів Apple, був співзасновником ElectronicArts і допоміг розкрутити багато стартапів. Незважаючи на непростий початок, його кар'єра склалася чудово, але він завжди знав, що все сталося складніше, ніж могло бути.

Навіть коли ми пішли далі кар'єрними сходами і вже мали родини, продовжували працювати зі студентами. Білл був у Стенфорді, де спостерігав, як сотні студентів проходили через його кабінет і з усіх сил намагалися зрозуміти, що їм робити після закінчення. Дейв навчав у Берклі, Каліфорнія, де розробив курс під назвою «Як віднайти своє покликання?» (або «Коли поклик не кличе»), який викладав протягом восьми років. Але йому все ж хотілося зробити більше у Стенфорді. За цей час життєві дороги Білла і Дейва не раз перетинались як приватно, так і у справах. Дейв почув, що Білл погодився зайняти посаду виконавчого директора «Програми з дизайну» в Стенфорді, яку Дейв дуже добре знав. Дейв розумів, що багатогалузева програма для дизайнерів досить-таки складна, адже студентам непросто віднайти значущу й оригінальну роботу, та ще й зробити прибуткову кар'єру. Він вирішив зателефонувати Біллу і запросити його на обід, щоб поділитися деякими ідеями і поміркувати, що з цього вийде. Якщо все мине вдало, то, можливо, одним обідом не обмежиться, а за рік щось путнє й вийде.

Саме тому все почалося з обіду.

Після п'яти хвилин обіду ми вже домовилися. Було вирішено об'єднати зусилля, щоб створити новий курс у Стенфорді, який би навчив застосовувати дизайнерське мислення для створення життя після коледжу. Спочатку думали випробувати курс на студентах-дизайнерах, а згодом, якщо все піде добре, і на інших студентах.

Цей курс став одним із найпопулярніших необов'язкових курсів у Стенфорді.

Коли нас запитують, що ми робимо в Стенфорді, іноді даємо таку чітко продуману натхненну відповідь: «Викладаємо курс,

який допомагає застосувати інноваційні принципи дизайнерського способу мислення до підступних проблем, коли студенти намагаються побудувати бажане життя під час навчання і після закінчення університету». Зазвичай після цієї фрази чуємо: «Круто! А що це означає?».

Найчастіше відповідь звучить так: «Навчаємо використовувати дизайн, щоб допомогти вирішити, чим ви хотіли б займатися в майбутньому». Після цього майже всі вигукують: «Вау! А мені можна записатися на курс?!». Роками ми були змушені казати «ні» всім, хто не був одним із шістнадцяти тисяч студентів Стенфорду. Та зараз це вже не проблема. Ми пропонуємо всім охочим онлайн-курси «Designing Your Life» ([www.designingyour.life](http://www.designingyour.life)) і написали цю книжку, щоб вам, якщо забажаєте добре спланувати своє життя, не довелося вступати до Стенфорду.

Але ви маєте бути готові відповісти на кілька запитань. Кілька складних запитань.

## ДИЗАЙНЕРИ ТЕЖ ЛЮБЛЯТЬ ЗАПИТАННЯ

Так само, як і Дональд, котрий, дивлячись у дзеркало, щоночі питав себе: «Якого біса я це роблю?» — всі інші намагаються відповісти на подібні запитання про роботу, життя і своє значення та мету у світі.

- Як знайти роботу, яка мені подобатиметься або яку я навіть любитиму?
- Як побудувати кар'єру, яка забезпечить мені хороше життя?
- Як віднайти рівновагу між роботою і родиною?
- Як я можу змінити щось у світі?
- Як бути струнким, сексуальним і до непристойності багатим?

Ми можемо допомогти відповісти на всі ці запитання, окрім останнього.

Нас усіх колись запитували: «Чим хочеш займатися в майбутньому?». Це основне питання життя, байдуже, п'ятнадцять

вам чи п'ятдесят. Дизайнери люблять запитання, але ще більше вони люблять формулювати їх по-новому.

Рефреймінг\* — один із найважливіших інструментів дизайнера. Багато великих інновацій починалися саме з цього. Коли ми «вмикаємо дизайнера», то завжди кажемо: «Не починай з проблеми, починай з людей, починай з почуттів». Коли думаємо про почуття людей, які використовуватимуть наші продукти, наші думки стають чіткішими, мозковий штурм — продуктивнішим, і ми починаємо створювати чи уявляти прототип, щоб з'ясувати, чого саме ми ще не знаємо про проблему. Це і є рефреймінг, або, як його ще називають, «розворот». Рефреймінг — це коли беремо інформацію про проблему, інакше формулюємо нашу точку зору, а потім знову починаємо обмірковувати і створювати прототип.

Ви починаєте з того, що думаєте про продукт, який проектуєте (нова суміш кави і новий різновид кавомашини), і застосовуєте рефреймінг, коли розумієте, що, по суті, ви змінили сприйняття кави (Starbucks). Або, намагаючись подолати бідність, перестаєте позичати гроші багатому прошарку суспільства (як Світовий банк), а позичаєте їх тим, кого вважають бідним і неспроможним їх повернути (мікрокредитування і Grameen Bank). Або команда в Apple вигадує айпед і абсолютно змінює наше уявлення про комп'ютери.

Під час планування життя теж переосмислюємо багато чого. Найбільше переосмислення — це усвідомити, що ми не можемо ідеально спланувати наше життя, що в житті є не лише одна дорога, і це добре. Ви можете створити своє життя в різних варіаціях, воно, ймовірно, буде сповнене надії на цікаву і насиче-

---

\* Рефреймінг (від англ. *frame* — рамка) — означає «вставити в нову рамку (ту ж картину)», «вставити в ту саму рамку (нову картину)», «по новому сформулювати» тощо. Термін використовується для опису процедур переосмислення та переналаштування механізмів сприйняття, мислення, поведінки з метою позбутися невдалих психічних шаблонів — Прим. ред.

ну подіями реальність, в яку ви захочете поринути з головою. Ваше життя — це не продукт, а досвід; задоволення отримуєш від планування і насолоди досвідом.

Переосмислити питання «Чим ти займатимешся у майбутньому?» можна так: «Ким ти хочеш стати у майбутньому?». Життя — це постійний розвиток і зміни. Воно не статичне. Суть не у певному призначенні. Це не означає, що ви раз відповіли на це запитання і ваша відповідь навічно закарбована у камінь. Ніхто на сто відсотків не знає, ким він чи вона хоче бути. Навіть ті, хто обрав професію лікаря, адвоката чи інженера. Це лише розмиті дороговкази на життєвому шляху. Величезна кількість запитань чекає на кожному кроці цієї дороги. Людям потрібен процес — процес планування, — щоб зрозуміти, що їм потрібно, ким вони хочуть стати і як створити життя, яке вони любитимуть.

### **ЛАСКАВО ПРОСИМО ДО ПЛАНУВАННЯ ЖИТТЯ**

Планування життя — це рух уперед. Саме це допоможе Еллен після отримання спеціальності у коледжі перейти до її першої роботи. Це допоможе Джанін перейти від життя, яке у неї має бути, до того, якого вона хоче. Це допоможе Дональдові відповісти на запитання, яке не дає йому спати вночі. Дизайнери уявляють речі, яких не існує, а потім втілюють їх у життя, і так змінюють світ. Ви так само можете зробити зі своїм життям. Ви можете уявити життя і кар'єру, яких не існує; створити себе таким, яким хочете бути, і в результаті ваше життя зміниться. Якщо ваше життя ідеальне вже зараз, то планування життя все одно може допомогти створити навіть кращу версію теперішнього життя.

Коли ви думаєте як дизайнер, готові відповісти на важливі запитання, зрозумієте, що життя — це завжди планування того, чого раніше не було, ваше життя може стати таким яскравим, яким ви й не могли собі уявити. Ну, це якщо ви любите все яскраве. Врешті-решт, це ваш план.

## Що ми знаємо?

У Стенфордській «Програмі з дизайну» взяло участь понад тисячу студентів. Ми навчили їх дизайнерського способу мислення і того, як спроектувати власне життя. Розкриємо вам одну таємницю — жоден студент не завалив наш курс. Це неможливо в принципі. У нас на двох шістдесят років викладацького досвіду, і нашого методу ми навчали учнів старших класів школи, студентів коледжу, випускників, аспірантів, людей віком за двадцять, керівників у середині їхнього кар'єрного шляху і людей старшого віку, які мріяли про кар'єру «все включено».

Будучи вчителями, ми гарантували нашим студентам «безлімітний доступ» до наших знань. Це означає: якщо ви записуєтесь на курс, то ми з вами назавжди. Крапка. Наші студенти приходили до нас і через багато років після випуску, розповідали, як завдяки технікам, ідеям і методикам, яких ми їх навчили, у їхньому житті відбулися зміни на краще. Ми сподіваємось, — але, чесно кажучи, досить упевнені, — що ці ідеї принесуть і вам зміни на краще.

Але не приймайте наші слова на віру. Стенфорд — суворе місце. Історії з життя, то, звичайно, добре, та в академічних колах вони нічого не важать. Для підтвердження вам потрібні дані. Наш курс був одним із кількох дизайнерських курсів, що їх вивчали науковці. Ці науковці довели, що він справді допомагає студентам у багатьох випадках. Два докторанти писали дисертації з нашого курсу, і їхні результати досить вражаючі<sup>2</sup>. Вони виявили, що тим, хто проходив наш курс, було легше розпочати і побудувати бажану кар'єру; вони мають менше застарілих переконань (тих набридливих ідей, які насправді стримують і просто недієздатні), а натомість більше сил і можливостей вигадати нові ідеї для свого проекту «Життя» (їхнє мислення стало ширшим). Усі показники були статистично значущими, що простими словами означає: було підтверджено, що всі ідеї і вправи, які ми пропонуємо на курсі і про які розповімо в книжці, були

ефективними. Вони допоможуть з'ясувати, чого ви хочете і як цього досягти.

Але давайте з'ясуємо все від самого початку. Наука наукою, а планування власного життя абсолютно індивідуальне. Ми можемо запропонувати техніки, ідеї і вправи, але зробити все за вас не можемо. Ми не можемо зазирнути всередину вас, змінити ваші погляди і забезпечити вас безперервним потоком осяяння за десять простих кроків. Що можемо точно гарантувати, це те, що якщо ви використаєте наші техніки і виконуватимете вправи, зможете розкрити ваші справжні внутрішні потреби. Адже ось у чому річ: існує багато версій вас, і всі вони «правильні». Проектування життя допоможе розкрити ту версію вашої особистості, яка зараз є головною. Запам'ятайте, неправильних відповідей нема, ми не ставимо вам оцінок. У книжці ми запропонуємо виконати деякі вправи, але тут нема варіантів правильних відповідей і шкали оцінювання. Наприкінці кожного розділу ми додали повторення вправ, якщо вони там були. Їх вміщено під заголовком «Спробуйте!», бо ми подумали, що ви захочете спробувати їх виконати. Саме це і роблять дизайнери. Ми не порівнюємо вас із кимось, і ви теж не мусите цього робити. Ми тут співавтори разом із вами. Сприймайте нас як частину вашої особистої команди дизайнерів.

Узагалі, радимо піти і створити команду дизайнерів просто зараз: зберіть групу людей, які разом із вами читатимуть книжку і робитимуть вправи, а також підтримуватимуть одне одного у створенні чудового життєвого плану. Про це ми ще поговоримо далі в книжці, можете читати її самостійно, якщо вам так зручніше. Багато хто думає, що дизайнери — генії, які працюють усамітнено і чекають на натхнення, яке допоможе знайти вирішення їхньої дизайнерської проблеми. Така думка далека від правди. Бувають, скажімо, такі проблеми, як дизайн стільця чи нових кубиків для дітей, які не є складними для одного дизайнера, але сьогоднішній світ високих технологій майже завжди вимагає команди дизайнерів. Дизайнерське мислення

йде навіть далі і стверджує, що найкращі результати дає саме «радикальна» співпраця. Це такий принцип, за яким люди з абсолютно різних галузей привносять свій унікальний професійний і особистий досвід у роботу команди. Таким чином, зростають шанси того, що команда візьме до уваги сподівання користувачів їхнього майбутнього продукту, і поєднання різних світоглядів допоможе знайти справді унікальне вирішення.

Усе це не раз знаходило підтвердження на заняттях з дизайну в Стенфорді, коли випускники створювали команди, до складу яких входили студенти з факультетів бізнесу, правознавства, інженерії, освіти і медицини. Ці команди кожного разу демонстрували неймовірні результати. «Клей», що тримає ці команди разом, — це дизайнерський спосіб мислення, підхід, у центрі якого — людина. Він бере все найкраще з різного досвіду учасників команди і сприяє співпраці й творчому натхненню. Зазвичай жоден студент, коли записується на курс, не має дизайнерського досвіду, тому спершу всім важко. Треба навчитися думати як дизайнери, особливо в питаннях радикальної співпраці й усвідомлення процесу. Та коли усе виходить, вони бачать, що командний потенціал значно перевищує індивідуальний, і тоді впевненість у власній творчості росте просто на очах. Сотні успішних студентських проектів та робота інноваційних компаній, як-от D-Rev або Ebgase<sup>3</sup>, народилися саме в такому процесі і є реальним доказом того, що співпраця лежить в основі сучасного дизайну.

Станьте генієм у плануванні свого життя, але не вважайте, що маєте бути генієм-одинаком.

## **ДУМАЙТЕ ЯК ДИЗАЙНЕР**

Перед тим як розпочати планування свого життя, вам спочатку треба навчитися думати як дизайнер. Ми розповімо про кілька простих способів, як досягти цього, але спершу слід усвідомити одну річ: дизайнери не *продумують* свій шлях уперед. Дизайнери *будують* свій шлях уперед. Що це означає? Це означає, що ви

не просто фантазуватимете про чудові речі, які не мають нічого спільного з реальним світом або зі справжніми вами. Ви будуватимете речі (назвемо їх прототипами), випробовуватимете себе і отримуватимете задоволення від процесу.

Хочете змін у кар'єрі? Книжка допоможе у цьому, але ви мусять не просто сидіти й думати про бажані зміни. Ми допоможемо вам думати як дизайнери і будувати ваше майбутнє прототип за прототипом. Ми допоможемо підійти до створення власне плану життя з тією ж цікавістю й креативністю, які допомогли винайти друкарський верстат, лампочку та інтернет.

Усі найбільше зосереджені на роботі та кар'єрі, адже треба визнати, що більшість часу ми проводимо на роботі. Робота може бути джерелом щоденного задоволення і сповненою смислу, а може бути місцем, де ви, зціпивши зуби і стримуючи душевні страждання, з нетерпінням чекаєте кожної п'ятниці і з жахом очікуєте наближення кожного понеділка. У гарно спланованому житті нема місця нудній роботі. На світ ми з'явилися не для того, щоб працювати на неавтономній роботі вісім годин на день аж до скону.

Може, це і звучить дещо мелодраматично, але багато людей стверджували, що це досить точний опис їхнього життя. Навіть ті, кому пощастило зробити кар'єру, часто відчують смуток і мають проблеми із пошуком рівноваги у житті. Прийшов час про все думати по-новому.

Дизайнерський спосіб мислення вимагає дотримання певних ментальних правил, про які йтиметься у цій книжці, і ми навчимо використовувати їх для створення життєвого проекту.

Ось ці п'ять ментальних правил: *будьте допитливим; проявляйте схильність до дій; використовуйте рефреймінг; усвідомте, що створення бажаного життя — це процес; використовуйте радикальну співпрацю*. Це ваші інструменти, які допоможуть збудувати що завгодно, включно із бажаним життям.

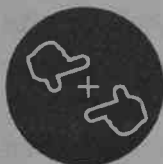




**Будьте допитливими.** Для допитливих усе є новим. *Допитливість* спонукає до пізнання. З нею все цікавіше і постає у новому світлі. І, що найважливіше, вона допоможе «схопити удачу за хвіст». Саме допитливість — причина того, що деякі люди всюди бачать нові можливості.



**Спробуйте.** Якщо ви схильні до дій, то обов'язково зможете побудувати свій шлях уперед. У книжці нема порад сидіти на дивані і думати про майбутні дії. Ви маєте фізично бути в гущі подій. Дизайнери пробують усе. Вони випробовують різні речі. Вони створюють прототип за прототипом, часто зазнають невдач, аж поки не знаходять вирішення проблеми. Іноді у процесі вони усвідомлюють, що, можливо, проблема насправді не така, як здавалося спочатку. Дизайнери люблять зміни. Вони не прив'язані до певного результату, адже зосереджені на тому, що станеться далі, а не на тому, що вийде в кінцевому підсумку.



**Новий погляд на проблему.** Для дизайнерів *рефреймінг* — це спосіб зрушити з мертвої точки. Він теж допомагає переконатися, що ви ламаєте голову над правильною проблемою. Планування життя містить в основі ключове правило, яке допомагає відступити, поглянути на ваші схильності і відкрити нові можливості для вирішення проблеми. У книжці ми не раз пропонуватимемо нові погляди на застарілі переконання, які гальмують людей на шляху до кар'єри й омріяного життя. Рефреймінг дуже важливий у визначенні «правильних» проблем і пошуку правильних рішень.



**Це процес, як-не-як.** Ми знаємо, що життя іноді підносить неприємні сюрпризи. Часом здається, що на кожен крок уперед доводиться робити два кроки назад. Трапляються помилки, прототипи летять на смітник. Важлива частина процесу — вміти «відпустити» ситуацію, хоча, можливо, ваша перша ідея була хорошою, та все ж не геніальною. Інколи чудовий план може народитись із неприємної ситуації. Саме так вигадали слінкі\*. А також тефлон, суперклей, пластилін «Плей-До»\*\*. Якби дизайнер не напартачив, не було б у нас цих речей. Коли ви навчитеся думати як дизайнер, то усвідомите, що створення бажаного життя — *це процес*. Це така собі подорож; не зациклюйтеся на кінцевій меті, а зосередьтеся на процесі й спостерігайте, що буде далі.



**Попросіть допомоги.** Останнє правило дизайнерського способу мислення є, напевно, найважливішим, особливо коли йдеться про планування вашого життя: *використовуйте радикальну співпрацю*. Запам'ятайте головне — ви не самі. Найкращі дизайнери знають, що чудовий дизайн вимагає радикальної співпраці. Потрібна команда. Художник може, сидячи на узбережжі наодинці із собою, написати шедевр. А от один дизайнер не може розробити айфон на узбережжі чи в своєму кабінеті. І ваше життя — це радше проект, аніж художній твір, тому самі його створити ви не можете. Вам не треба самотужки ламати голо-

---

\* Слінкі (англ. Slinky) — іграшка-пружинка, що є, по суті, тонким шматком заліза, скрученим у дуже довгу спіраль. — Прим. пер.

\*\* Пластилін «Плей-До» (англ. Play-Doh) — різновид матеріалу, до складу якого входить борошно, вода, сіль і борна кислота. — Прим. пер.

ву над цим питанням. Дизайн — це спільний процес, і багато хороших ідей можуть запропонувати інші люди. Усе, що треба зробити, — це спитати. Головне, поставити правильне запитання. Книжка навчить правильно використовувати поради наставників і доброзичливих знайомих у вашому плануванні. Коли йдете назустріч світові, то й він рухається назустріч вам. І це змінює все. Іншими словами, як і будь-який дизайн, проектування життя — командна робота.

### **АНТИПРИСТРАСТЬ — ЦЕ НАША ПРИСТРАСТЬ**

Багато людей перебувають під впливом застарілого переконання, що важливо просто визначити об'єкт своєї пристрасі. Якщо вони це зроблять, усе стане на своє місце. Ми ненавидимо цю ідею з однієї лише причини — більшість людей не знає, що є їхньою пристрасстю.

Наш колега Вільям Деймон, директор Молодіжного центру Стенфорду, з'ясував, що лише один із п'яти хлопців і дівчат у віці від дванадцяти до двадцяти шести років чітко уявляє, куди він чи вона хоче піти, що робитиме в своєму житті та чому<sup>4</sup>. Наш досвід теж підтверджує, що вісімдесят відсотків людей різного віку не знають, що їх захоплює. Тому розмова із консультантом з профорієнтації часто проходить приблизно так:

Консультант: «До чого у вас є пристрассть?»

Людина, яка шукає роботу: «Я не знаю».

Консультант: «Приходьте, коли дізнаєтесь».

Деякі консультанти запропонують тест, який допоможе визначити ваші інтереси і сильні сторони або навички. Але всі, хто проходив схожі тести, знають, що його результати не такі вже й остаточні. Крім того, дізнатися, що ви могли б бути пілотом, інженером чи ліфтером, не дуже допомагає чи спонукає до дії.

Тому ми не прагнемо знайти вашу пристрасть. Ми переконані, що людині потрібен час, щоб розвинути до чогось пристрасть. І дослідження підтверджують, що у більшості людей пристрасть виникає після того, як вони щось спробували, зрозуміли, що це їм до вподоби, і згодом опанували це. Але аж ніяк не перед цим. Якщо коротко, то пристрасть — це результат добре спланованого життя, а не причина.

У більшості людей нема тієї однієї речі, яка викликає в них захват і пристрасть, тієї мотивації, яка впливає на їхні життєві рішення і сповнює кожен мить життя значенням. Якщо ви з'ясуєте, що дослідження особливостей процесу парування й еволюції молюсків від кембрійського періоду і до наших днів надає сенс вашому життю, то ми можемо вас лише привітати. Чальз Дарвін витратив тридцять дев'ять років на вивчення дощових черв'яків; ми вітаємо Чарльза Дарвіна. Що ми не вітаємо, так це метод влаштування життя, який залишає нещасними вісімдесят відсотків людей. Насправді більшість людей захоплюється багато чим, і єдиним способом з'ясувати, чим вони прагнуть займатися, є можливість створити прототип потенційного життя, випробувати його і зрозуміти, чи підходить їм воно. Ми говоримо цілком серйозно: щоб створити бажане життя, ви не мусите знати, що є вашою справжньою пристрастю. Коли навчитеся створювати прототип вашого шляху — підете у напрямку того, що справді любите.

## **ДОБРЕ СПЛАНОВАНЕ ЖИТТЯ**

Добре сплановане життя — це життя, сповнене сенсу. Це життя, в якому ваша особистість, ваші переконання і ваша робота не суперечать одне одному. Коли ваше життя добре сплановане і вас запитують «Як справи?», у вас є що на це відповісти. Ви можете сказати, що все добре, а також як і чому. Добре сплановане життя сповнене неймовірних спогадів про пригоди, а також помилки, які стали безцінним уроком, складні ситуації, що зробили вас сильнішим і допомогли краще пізнати себе, досягнення

і задоволеність. Варто наголосити, що помилки і складні ситуації — частина життя, навіть добре спланованого.

Ми збираємося допомогти вам з'ясувати, що таке «добре сплановане життя». Наші студенти і клієнти кажуть, що це весело, що мало не на кожному кроці на тебе чекає несподіванка. Запевняємо, іноді вам доведеться вийти зі своєї зони комфорту. Ми проситимемо вас робити речі, які здаватимуться нелогічними або принаймні відрізнятимуться від того, чого вас навчали в минулому.

- Допитливість
- Схильність до дії
- Рефреймінг
- Усвідомлення
- Радикальна співпраця

Що станеться, коли ви все це зробите? Що станеться, коли ви почнете проектувати своє життя? Взагалі-то, дещо неймовірне. Те, чого ви бажаєте, почне з'являтися у вашому житті. Ви дізнаватиметеся про вакансії, про які давно мріяли. Люди, з якими ви хотіли зустрітись, опиняться у вашому місті. Що тут відбувається? По-перше, це ви вже «хапаєте удачу за хвіст», як ми казали раніше, що є результатом допитливості й усвідомлення, а також використання п'яти правил. По-друге, процес пізнання себе і ваших бажань має дуже незвичайний вплив на ваше життя. Вам, безперечно, доведеться докласти зусиль і сидіти на одному місці ви не будете, але у вас складатиметься таке враження, наче всі змовилися вам допомогти. А усвідомлення руху вперед допоможе отримати від нього задоволення.

Протягом усього процесу планування життя ми будемо поряд. Спрямуватимемо вас. Кидатимемо виклик. Ми дамо вам ідеї і засоби, потрібні для створення проекту вашого життя, допоможемо знайти роботу, зробити кар'єру, досягти важливої мети. Ми допоможемо створити ваше життя. Життя, якого ви бажаєте.

## 1. ПОЧИНАЄМО ТАМ, ДЕ МИ Є

**Б**іля входу до студії дизайну в Стенфорді висить знак, на якому написано: «Ти тут». Наші студенти люблять цей знак. Можна сказати, що він розставляє все на свої місця. Неважливо, звідки ви приїхали, куди збираєтесь, яка робота чи кар'єра у вас була або якою, на вашу думку, має бути. Ще не запізно і не зарано. Дизайнерський спосіб мислення допоможе побудувати шлях уперед із того місця, де ви є зараз, незважаючи на ваші проблеми. Та перед тим як обрати свій напрямок, слід з'ясувати, де ви зараз і які саме проблеми з плануванням у вас є. Як ми вже казали, дизайнери люблять проблеми, а тому дизайнерський спосіб мислення допоможе підійти до них із зовсім іншим настроєм. Дизайнери охочі до, як вони їх називають, підступних проблем. Підступних не тому, що вони погані, а тому, що їх важко вирішити. Погляньмо правді у вічі, ви б не читали цю книжку, якби у вас були відповіді на всі питання, робота вашої мрії і життя, сповнене сенсу. Десь у вашому житті щось пішло не так.

У вас підступна проблема.

На цій чудовій ноті ми і почнемо.

Пошук проблеми + Вирішення проблеми =  
**Добре сплановане життя**

Дизайнерське мислення вимагає так само багато уваги до пошуку проблеми, як і до її вирішення. Зрештою, який сенс працювати над вирішенням неправильної проблеми? Ми на цьому наголошуємо, адже не так-то й легко зрозуміти, в чому саме полягає наша проблема. Іноді ми думаємо, що нам потрібна нова робота або новий начальник, а насправді ми не знаємо, що в нашому житті не так. Іноді підходимо до проблем, наче це приклади на додавання і віднімання. Ми або хочемо щось отримати (додати), або чогось позбутися (відняти), отримати кращу роботу, більше грошей, успіх, рівновагу, позбутися п'яти кілограмів, нещастя, болю. Також нам може докучати відчуття невдоволення чи бажання чогось іншого або чогось більшого.

Зазвичай, але не завжди, проблему визначаємо як брак чогось. Але загалом справи такі:

- у вас є проблеми;
- у ваших друзів є проблеми;
- у нас у всіх є проблеми.

Іноді ці проблеми пов'язані з роботою, іноді — з родиною, здоров'ям, коханням, грошима чи з усім разом узятим. Буває так, що проблеми настільки пригнічують, що ми навіть не намагаємось їх вирішити. Просто живемо з ними, наче вони наші набридливі сусіди по кімнаті, на яких постійно скаржимося, але ніяк не наважимося виселити. Наші проблеми стають нашими історіями, а в них так легко застрягнути. Вибір тієї проблеми, з якою треба розправитися, може стати найважливішим з усіх, адже люди марнують купу років (інколи навіть усе життя) у спробах владнати не ту проблему.

У Дейва була одна проблема (ну, добре, проблем у нього було багато і ця книжка вийшла завдяки його неймовірній некомпетентності), але саме ця конкретна проблема не давала йому спокою роками.

Дейв почав навчання у Стенфордї за спеціальністю «Біологія», проте скоро з'ясував, що не лише ненавидить біологію, а й у нього зовсім нічого не виходить. Він закінчив школу із твер-

дою впевненістю, що йому судилося стати морським біологом, який би займався польовими дослідженнями. У такій його впевненості винні двоє людей: Жак-Ів Кусто і місіс Штраус.

Жак-Ів Кусто був героєм його дитинства. Дейв переглянув кожну серію програми «Одіссея Жака-Іва Кусто» і потайки уявляв, що саме він винайшов акваланг, а не Кусто. Дейвові також дуже подобалися тюлені. Він вважав, що найкращою роботою було б грати з тюленими. Крім того, Дейвові страшенно кортіло дізнатися, де саме паруються тюлені — у воді чи на суші (багато років потому «Гугл» допоміг йому нарешті з'ясувати, що все ж у більшості видів це відбувається на суші).

Другою необґрунтованою причиною його бажання стати морським біологом була його вчителька з біології місіс Штраус. Усі предмети йому давалися досить добре, але біологію він любив найбільше. Чому? Бо місіс Штраус подобалася йому найбільше. Вона знала, як зробити її предмет цікавим і була чудовою вчителькою. Тому Дейв сприйняв гарне викладання за глибокий інтерес. Якщо його вчитель фізкультури викладав би так само добре, як місіс Штраус, то Дейв міг би повірити, що його покликання — ходити зі свистком на шиї і змушувати всіх бігати крос.

Злощасний тандем Жака-Іва Кусто і місіс Штраус змусили Дейва вирішувати неправильну проблему протягом двох років. Він думав, що вирішує проблему, яка полягає в тому, як стати морським біологом або, якщо точно, стати власником «Каліпсо»\* після смерті Кусто.

Дейв розпочав навчання з глибокою впевненістю, що його майбутнє міцно пов'язане з морською біологією. У Стенфорді не навчали спеціальності «Морська біологія», тому він зупинився на спеціальності «Біологія». Він її просто зненавидів. У той період у нього були переважно курси біохімії і молекулярної

---

\* «Каліпсо» — корабель, обладнаний Жаком-Івом Кусто для дослідження Світового океану — Прим. пер.



біології. Студенти медичних факультетів лушили їх, мов горішки. Та це була точно не Дейвова історія. У навчанні у нього був повний завал, і під ним була похована його мрія отримувати гроші за ігри з тюленими.

Згодом Дейв спробував вирішити проблему ненависті до біології та академічного провалу через справжню науку — він сподівався, що дослідження у біолабораторії дадуть йому змогу наблизитися до дослідження особливостей парування тюленів. Дейвові вдалося пробитись на лабораторне дослідження РНК (рибонуклеїнова кислота), але вся його робота полягала лише у митті пробірок. Це було нестерпно нудно, і він почувався ще більш нещасним.

Чверть за чвертю викладачі в університеті і в лабораторії розпитували його, чого він узагалі обрав цю спеціальність. Дейв розповідав їм про місіс Штраус, Кусто і тюленів, та його не дуже слухали і казали: «Не йде тобі біологія. Не любиш ти її, постійно бурчиш і незадоволений. Тобі варто зупинитися. Покинь цю спеціальність. Найкраще тобі вдається сперечатись; можливо, тобі треба бути адвокатом».

Усупереч потоку негативних відгуків, Дейв стояв на своєму, адже в голові у нього застрягла ідея про покликання, тому він продовжив вирішувати «проблему» поганих оцінок. Він так зациквився на цій думці, що ніколи не розглядав справжньої проблеми — йому не варто продовжувати навчання за цією спеціальністю і його ідея щодо покликання була неправильною від самого початку.

Ми на власні очі на позакласних годинах переконувались у тому, що люди витрачають купу часу, вирішуючи «неправильні» проблеми. Якщо їм пощастить, вони швидко зазнають краху і обставини змусять їх зосередитися на інших проблемах. Якщо удача не на їхньому боці, але при цьому вони розумні, — то досягнуть успіху — ми називаємо це катастрофічний успіх — і за десять років прокинуться з думкою, що, в біса, у них відбувається і чому вони такі нещасні.

Помилка Дейва була такою грандіозною, що врешті він визнав провал і змінив спеціальність. На визнання проблеми йому знадобилося два з половиною роки, хоч для інших вона була очевидна і після двох тижнів. Він перевівся на машинобудування, де на нього чекали успіх і щастя.

Утім, одного дня він усе ж сподівається погратись із тюленями.

## Мозок початківця

Якби Дейв після школи міг думати як дизайнер, то підійшов би до проблеми обрання спеціальності з позицій початківця. Замість того, щоб бути допитливим, про що йшлося вище, Дейв думав, що знає всі відповіді ще до озвучення питання. Якби він хотів з'ясувати, чим займається морський біолог, то й спитав би про це морських біологів. Він би відвідав Морську науково-дослідницьку станцію Хопкінса у Стенфорді (від студмістечка до неї їхати півгодини) і спитав би, як зі спеціальністю «Біохімія» стати морським біологом. Він міг би трохи попрактикуватися. Наприклад, провести деякий час у відкритому морі і з'ясувати, чи все так чудово насправді, як показують по телевізору, або піти добровольцем на дослідницьке судно, може, навіть провести деякий час біля природного середовища проживання тюленів. Натомість він пішов до університету з готовою ідеєю (і спеціальністю) в голові, тому, щоб усвідомити недоліки цієї ідеї, йому довелося пройти складніший шлях.

Чи не було такого і в нас? Як часто ми зачаровуємося нашою першою думкою і не бажаємо відмовлятися від неї? Байдуже, якою катастрофою все обернеться. Ви справді гадаєте, що дозволити сімнадцятирічним невпевненим «версіям» самих себе визначати решту нашого життя це така вже гарна думка? А раз? Як часто ми звикаємо до нашої першої ідеї і вважаємо, що знаємо відповіді на запитання, в яких достеменно не розібралися? Чи часто ми замислюємося над тим, чи зайняті правильною проблемою?

«Мені потрібна краща робота» — це не вирішення проблеми «Я нещасливий на роботі і краще б я сидів удома з дітьми». Переконайтеся, що ви вирішуєте не хорошу проблему, а радше саме вашу проблему. Проблеми зі шлюбом не вирішують на роботі, а проблеми з роботою — за допомогою нової дієти. Це здається очевидним, але, як і Дейв, ми можемо змарнувати багато часу, вирішуючи неправильну проблему.

Нас також часто затягують *важкі проблеми*, як ми їх називаємо.

— У мене велика проблема і я не знаю що з нею робити.

— Отакої, Джейн. Що ж таке?

— Важкість.

— Важкість?

— Так, я просто божеволію! Я почуваюся все важче й важче. Мені важко піднятися на схил на велосипеді. Вона *ніколи* мене не полишає. Не знаю, що з цим робити. Можеш допомогти?

Може, приклад і звучить безглуздо, але ми стикались із варіаціями «важких проблем» не раз.

- У нашому суспільстві поети не заробляють достатньо. Їх не поважають так, як вони на те заслуговують. Що мені із цим *робити*?
- Компанією, в якій я працюю, володіє вже п'яте покоління однієї родини. У мене нема *жодного шансу*, як у людини з вулиці, колись зайняти посаду виконавчого директора. Що мені із цим *робити*?
- Я не працював п'ять років. Мені буде набагато важче влаштуватись на роботу, і це несправедливо. Що мені із цим *робити*?
- Я хочу повернутися до школи і потім стати лікарем, але на це піде принаймні десять років, але не хочу я витрачати стільки часу на цьому етапі мого життя. Що мені із цим *робити*?

Є один фокус, який допоможе зекономити ваш час — місяці, роки, десятиліття навіть. Уся річ у *дійсності*. Люди опирають-

ся їй. Вони б'ються з нею до останньої краплі крові. Кожного разу, як вони це роблять, вона виграє. Перемогти її неможливо. Перехитрити теж. Підкорити вашій волі також не вдасться.

Не сьогодні. Ніколи.

## **БЮРОКРАТІЯ, АБО ПРОБЛЕМИ, ЯКІ НАМ НЕ ПОДОЛАТИ**

Ви, мабуть, чули вислів «Нема сенсу йти проти бюрократичної машини». Він чудово ілюструє важкі проблеми. Всі знають, що марно боротися з бюрократичним апаратом. «Гей! — скажете ви. — Проти бюрократичної машини можна боротися, *це й як!* Мартін Лютер Кінг це робив. Як і мій друг Філ. Нам треба більше борців, аж ніяк не менше! Невже ви пропонуєте відступати перед складними проблемами?»

Це дуже хороше запитання, а тому важливо правильно підійти до так званих важких проблем. Пам'ятайте, головне, чого ми хочемо досягти, — звільнити вас від речей, які *змінити неможливо*. Якщо у вас важка проблема, тоді ви з нею разом назавжди, адже *зробити* щось із нею ви не можете, а дизайнери — люди дії.

Ми виділили два різновиди важких проблем: ті, з якими нічого не вдієш (як із силою тяжіння), і ті, які фактично змінити неможливо (як, наприклад, середню зарплату професійного поета). Деякі з вас намагаються визначити, чи те, що з вами відбувається, важка проблема, якій не зарадиш, чи просто дуже і дуже складна проблема, на вирішення якої треба витратити багато сил, пожертвувати багатьма речами, але, хоч ризик і великий, перемога того варта. Давайте спробуємо розібратись, розглянувши кожен приклад важкої проблеми.

**Заважкий велосипед.** Із силою тяжіння не посперечаєшся. Треба було б змінити орбіту Землі, а це та ще морока. Плюньте на це. Просто змирисься. Коли ви сприймете цей факт, зможе-те підійти до ситуації з іншого боку і знайти те, з чим *можна* працювати. Та велосипедистка могла купити легший велоси-

пед. Вона могла б спробувати схуднути. Могла б почитати про останні техніки ефективнішого піднімання (виявляється, що швидше крутиш педалі, то легше підійматись, але тут потрібна скоріше витривалість, аніж сила; втім, розвинути витривалість легше, аніж силу).

**Зарплата поета.** Щоб поет отримував більше, треба якись чином змінити ринок поезії і змусити людей купувати більше поезії або більше за неї платити. Що ж, можете спробувати. Можете писати листи редакторам, розхвалюючи поезію. Можна ходити від оселі до оселі, запрошуючи людей на вечори поезії у місцевому кафе. Словом, доведеться дуже попотіти. Хоча ця ситуація і не така непереборна, як сила тяжіння, але ми все ж радили б визнати її як таку, з якою нічого не вдієш. Зробивши це, ви зможете приділити більше уваги на пошук рішень для інших проблем.

**Людина, яка не працювала п'ять років.** У цій ситуації статистика безжална. Якщо ви довго не працювали, знайти роботу значно важче. Одне дослідження показало, що коли роботодавцям пропонували ідентичні резюме, вони уникали тих, у яких значилося, що кандидат тривалий час був без роботи. Напевно, вони абсолютно безпідставно припускали, що ті, хто не наймав таку людину до цього, мали на те вагомні причини. Це важка проблема. Ви не можете змінити точку зору роботодавця. Якщо так, то, може, варто змінити свій образ? Ви можете взятися за роботу волонтера і перелічити важливі професійні досягнення (при цьому не починайте одразу нарікати на маленьку зарплату — прибережіть це на потім). Можете спробувати пошукати місце у сферах, де нема тенденції до дискримінації за віком. (Дейв неймовірно радий, що у старшому віці він знайшов себе у викладанні. Тепер його вік — джерело мудрості, і він не намагається пропонувати свої послуги експерта з маркетингу молодим клієнтам, які знатимуть, що він із електронним гаджетами не на «ти» і часто може не «врубатись»). Як би не пригнічувало реальне становище речей, а завжди знайдеться про-

стір для дій. Скористайтеся ним і дійте, і не намагайтеся йти проти того, чого змінити не можна.

**Нереалізовані амбіції у сімейному бізнесі.** Отже, за останні сто тридцять два роки місце виконавчого директора не займав ніхто, чиє б прізвище не було Фіддлслурп, але ви впевнені, що вже саме час для революції, яку ви ж і очолите. Якщо ви просто гідно виконуватимете свою роботу і запасетеся терпінням, то за три-п'ять років посада заступника виконавчого директора буде у вас в кишені. Добре, чекайте ці три-п'ять років, але, будь ласка, не забувайте, що стовідсоткових гарантій у вас однак нема. Вибір за вами, але з таким же успіхом ви могли б зіграти в лотерею. Ви маєте інші варіанти. Можете пошукати місце у компанії, що не є сімейним бізнесом. Але вам подобається місто, та й діти щасливі у школі. Нехай. Тоді спробуйте прийняти цей факт. Погляньте на сімейний бізнес з усталеною традицією як на джерело впевненості у завтрашньому дні, яке дає вам пристойний заробіток у надійній фірмі. Усвідомлення того, що вам не треба брати на себе більше відповідальності, яка навалюється із кожною сходинкою кар'єри, дасть змогу так добре вивчити свої обов'язки, що ви зможете виконувати їх за тридцять п'ять годин на тиждень, а отже, утримувати рівновагу між роботою і особистим життям (а ще ви зможете писати вірші!). А може, вам більше до вподоби мати авторитет, аніж займати високу посаду. Ви знаходите нову сферу для діяльності компанії або вигідну пропозицію, яка уможливить розширення компанії чи збільшить її дохід. Це робить вас експертом, людиною, до якої всі звертаються за порадою. Ви завжди будете менеджером і ніколи вам не стати заступником директора, але, як дуже цінний кадр, можете стати найбільш високооплачуваним менеджером у компанії. Хіба важливо, як називається ваша посада, якщо вам платять скільки хочете?

**Десять років, щоб стати лікарем.** Знову-таки, це важка проблема, звичайно, якщо не бажаєте почати планування життя з освітньої реформи у медичній сфері (що досить складно, якщо

ви ще не маєте диплома лікаря). Ні, це теж не годиться. Що ви справді можете зробити, то це змінити своє мислення і не забувати, що лише на другому курсі медфакультету вас допустять до пацієнтів і медичної практики. У лікарнях більшість роботи виконують ординатори — студенти, які завершили чотири роки медичного факультету, отримали свій ступінь і тепер ведуть пацієнтів, хоч і закріплені за наставниками для подальшого навчання. Якщо не можете змінити свого життя (через обставини, які ви не в силах змінити), можете змінити своє мислення. Або можете обрати інший шлях, наприклад, стати асистентом лікаря і виконувати багато обов'язків лікарів, але вам не доведеться витратити так багато часу і грошей на навчання. Також можете обрати сферу профілактики захворювань і очолити відповідну програму для прогресивної страхової компанії. Так ви будете в сфері охорони здоров'я, хоч і по інший бік барикад.

Головне, не зациклюватися на тому, у чому успіху вам ніколи не досягти. Ми обома руками і ногами за активні й карколомні цілі. Але, будь ласка, не йдіть проти бюрократичної машини. Боріться з несправедливістю. Захищайте права жінок. Шукайте способи боротьби із голодом. Покинчіть із безпритульністю. Дайте бій глобальному потеплінню. Але підходьте до цього з розумом. Якщо будете достатньо відкритим, щоб прийняти дійсність, зможете підійти до проблеми з найвдалішого боку і знайти спосіб запропонувати світу такі зміни, котрі зможуть зробити його кращим. Саме це нам і треба. Ми хочемо дати вам шанс із задоволенням прожити омріяне життя і, можливо, навіть внести зміни на краще. Ми допоможемо створити план найкращого можливого для вас життя у реальному світі, а не у вигаданій реальності без сили тяжіння і з багатими поетами.

Єдина реакція на тяжкі проблеми — прийняття. З цього і починає хороший дизайнер, з фрази «Ти тут» або «Змирись». Прийняття. Саме тому ви починаєте там, де ви є. Не там, де ви хотіли б бути чи куди сподівалися б прийти. А саме там, де ви є.

## ОЦІНКА ЖИТТЄВОГО ПЛАНУ

Щоб почати там, де ми є, нам треба розділити життя на сегменти: здоров'я, робота, розваги і любов. Ми вже говорили, що зосередимось переважно на роботі, але ви не зможете зрозуміти, як спланувати свою роботу, поки не визначите її місце у вашому житті. Щоб почати там, де ми є, ми маємо знати, де саме ми є. Зробити це можна за допомогою інвентаризації й оцінки нашого становища. Так ми зможемо подивитися правді у вічі і відповісти на старе як світ запитання «Як справи?». Але спочатку розглянемо кожен сегмент окремо.

**Здоров'я.** Ще в кам'яному віці люди зрозуміли, що бути здоровим важливо. Під поняттям «здоровий» розуміємо порядок у голові, тілі й душі — емоційне здоров'я, фізичне здоров'я і душевне здоров'я. Важливість кожного виду здоров'я суто індивідуальна для кожного. Оцінка вашого здоров'я теж залишається за вами. Але коли ви знайдете своє визначення поняття «здоров'я», вам треба його дотримуватися. Ваше здоров'я впливатиме на оцінку якості вашого життя, коли ви відповідатимете на запитання «Як справи?».

**Робота.** Під «роботою» розуміємо участь у невинній діяльності людини на планеті Земля. Вам можуть за неї і не платити, але це щось, що ви «робите». Припускаємо, що ви фінансово залежні і зазвичай вам платять принаймні за частину вашої «роботи». Навіть не думайте обмежувати поняття «робота» лише тією діяльністю, за яку вам платять. Більшість людей задіяні у більше ніж одному виді роботи.

**Розваги.** Розваги — це задоволення. Якщо поглянете, як грають діти (тут ми маємо на увазі радше копірвання у багнюці, аніж участь у чемпіонаті з футболу), то зрозумієте, який вид розваг маємо на увазі. Розвага — це діяльність, яка приносить задоволення. Безумовно, вона може включати організовану діяльність, або змагання, або продуктивні зусилля, але лише тоді їх можна вважати розвагами, коли ви «отримуєте від них задо-



волення». Якщо головна мета діяльності — перемога, досягнення чи виграш, — як би «весело» це не було, — це вже не розвага. Усе може бути надзвичайним, але це не розвага. Питання тепер у тому, яка діяльність приносить вам задоволення.

**Любов.** Усі ми знаємо, що таке любов. І всі знаємо, коли вона у нас є, а коли нема. Любов змушує Землю обертатись, і коли її бракує, виникає враження, що світ завмер на місці. Ми не намагатимемося дати визначення любові (у будь-якому разі у вас щодо цього своя думка), і нема в нас формули, яка допоможе знайти справжнє кохання (є купа книжок, присвячених саме цьому питанню), але ми точно знаємо, що її вам треба пильнувати. Любов приходить до нас у різних формах, від прихильності до людей до чуттєвого кохання, і з різних напрямків, від батьків до друзів, колег і коханців. Але всі вони мають дещо спільне. Відчуття зв'язку. З якими людьми ви відчуваєте цей зв'язок? Як любов перетікає від вас до них і навпаки?

### **Отже, як справи?**

Ми (чи будь-хто інший) не можемо оцінювати чи судити вас у всіх сегментах вашого життя. Нам треба переглянути принаймні один із них. Суть у тому, щоб обрати те, що потребує планування у першу чергу, і виявити допитливість щодо того, як ви можете спланувати саме цю сферу вашого життя. Усвідомлення і допитливість — ті інструменти із арсеналу дизайнера, які знадобляться вам, щоб побудувати шлях у майбутнє.

Вправа нижче має допомогти вам з'ясувати теперішній стан речей і підказати, з чого починати. Ви не можете знати, куди йти, поки не визначите, де ви є.

Справді. Не можете.

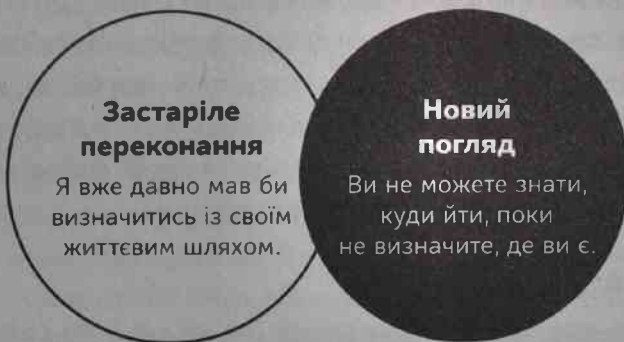
Зробіть вправу.

Саме тому на знаку написано «Ти тут».

## ПАНЕЛЬ ЗДОРОВ'Я/РОБОТИ/РОЗВАГ/ЛЮБОВІ

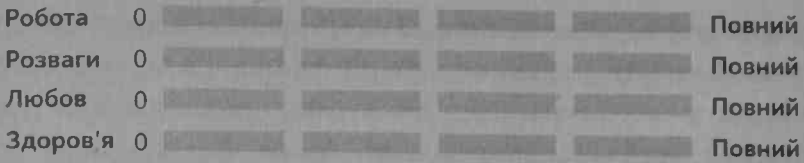
Один зі способів переглянути теперішній стан речей, визначити, де ви є, це зосередитись на тому, що ми називаємо «панель здоров'я/роботи/розваг/любові» (ЗРРЛ). Сприймайте це як панель приладів у машині.

Панель приладів показує стан автомобіля: чи достатньо палива? чи достатньо мастила для нормальної роботи? чи не перегрівся двигун? Так само панель ЗРРЛ відобразить стан чотирьох аспектів вашого життя, які є джерелом енергії і допомагають зосередитися та вести комфортне життя.



Ми попросимо вас оцінити стан вашого здоров'я і те, як ви працюєте, розважаєтесь і любите. Здоров'я стоїть в основі нашої діаграми, адже якщо нема здоров'я, то ніщо в житті не йде як треба. Робота, розваги і любов стоять далі і представляють три сегменти, на які варто звернути увагу. Наголошуємо, що ідеального балансу між цими чотирма компонентами не існує. У нас у всіх різне здоров'я, робота, ми по-різному розважаємось і любимо в різний час.

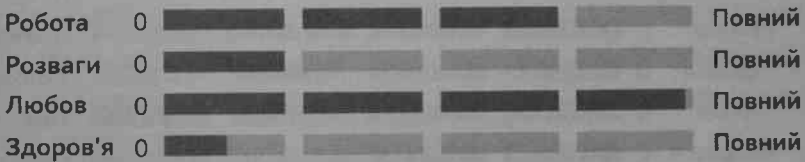
У хлопця або дівчини щойно після коледжу може бути відмінне здоров'я, купа розваг і перспектива роботи, але глибоких любовних стосунків — катма. Молода пара з дітьми може бути по вуха у розвагах, хоч і інакших, ніж коли були самотні або без дітей. З віком питання здоров'я стає все більш нагальним. Ви знайдете відповідний баланс і відчуете його, хай на якому етапі життя ви були б.



Думаючи про здоров'я, радимо брати до уваги не лише хороший результат медичного огляду. Добре сплановане життя підтримують здорове тіло, відкритий розум і часто, хоч і не завжди, деякі форми духовних практик. Але «духовний» не обов'язково означає релігійний. Духовними ми називаємо будь-які практики, які мають в основі віру в те, що існує щось більше за нас. Знову-таки, нема чіткого балансу між цими аспектами здоров'я, а лише суб'єктивні оцінки, типу «вистачає» або «бракує».

Нехай ідеальний баланс і не є нашою метою, сам лише погляд на діаграму допомагає зробити висновок, що щось не так. Як лампочки, що блимають на панелі приладів у разі несправності, так і діаграма може стати сигналом того, що треба пригальмувати і з'ясувати, що не так.

Як приклад наведемо діаграму нашого знайомого підприємця Фреда. Він роздивився свою діаграму і зауважив, що шкала «Здоров'я» і «Розваги» майже на нулі. Ось його панель:

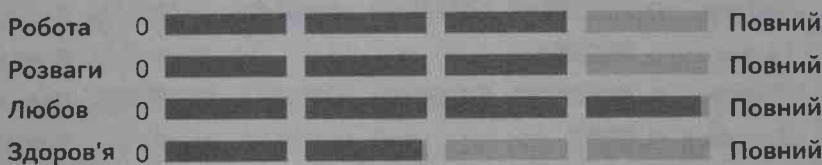


Панель Фреда

Фред робив усе можливе, щоб приділяти достатньо уваги дружині й родині, адже стартапи відбирають багато часу і дуже впливають на стосунки, тому зі шкалою «Любов» у нього було все гаразд. Він був готовий пожертвувати часом на розваги, тому відсутність рівноваги у цій шкалі його надто не турбувала. Але панель допомогла йому побачити, що він зайшов надто далеко, особливо щодо здоров'я, про що свідчить відповідна шка-

ла, яка стоїть майже на нулі. «Я не можу дозволити собі хворіти, якщо хочу бути успішним і продуктивним підприємцем, адже тоді я не зможу долати стрес. Мені треба приділити більше уваги здоров'ю, особливо зараз, коли мій бізнес тільки розвивається». Фред вніс у своє життя деякі зміни: найняв особистого тренера, почав тричі на тиждень займатися спортом і додав до свого розкладу обов'язкову одну аудіокнигу на тиждень з певної інтелектуальної або духовної тематики, яку він слухає в перервах. Він розповідає, що після таких змін його ефективність підвищилась і він став отримувати більше задоволення від роботи і життя.

Деббі, менеджерка з контролю якості й дизайну продукції в Apple, яка нещодавно пішла з роботи, щоб виховувати синів-близнюків, була здивована, що її панель не така вже й безнадійна. «Я думала, що якщо вже не “працюю”, то шкала роботи у мене буде дуже низькою. Я зрозуміла, що якщо подивитись на роботу по господарству і з дітьми, то виявиться, що працюю я ще більше, ніж у компанії. Я добре піклуюся про своє тіло й розум, щоб насолоджуватися часом, проведеним із близнюками. Панель підтверджує, що я зробила правильний вибір, покинувши роботу, поки діти маленькі».



Панель Деббі

Що ж, ви почули історії Фреда і Деббі, а тепер перейдемо до вашої.

## Ваша шкала здоров'я

Як ми вже говорили, поняття «здоров'я» включає в себе не лише стан вашого тіла; не забудьте про розум та душу. Важливість кожного аспекту здоров'я визначаєте лише ви. Швиденько оці-

ніть ваше здоров'я і зафарбуйте шкалу. Скільки у вас виходить: чверть, половина, три чверті чи вся повністю? (Білл також зафарбував шкалу на своїй панелі).

Якою мірою здоров'я впливає на вашу загальну оцінку якості вашого життя і що б ви хотіли змінити?



Здоров'я 0  Повний

### ПРИКЛАД БІЛЛА

*Здоров'я: Загалом я здоровий, результати нещодавнього медогляду непогані. Рівень холестерину дещо підвищений, мені треба скинути дванадцять кілограмів, щоб досягти ідеальної ваги. Я не займаюся спортом, я в поганій фізичній формі, адже пробіжка за поїздом часто викликає задишку. Я читаю і пишу про мою філософію життя, роботи і любові. Я прочитав останнє дослідження про зв'язок між розумом і тілом, але я втрачаю пам'ять швидше, ніж повинен. Щоранку я повторюю афірмацію\* і це кардинально змінило мій погляд на життя. Я входжу до складу чоловічої групи підтримки ще з дня народження мого сина (двадцять один рік тому), і ці чоловіки спрямовували мене й підтримували в наших духовних пошуках. Я зафарбовую свою шкалу наполовину.*

Здоров'я 0  Повний

\* Афірмація — коротка фраза, що містить вербальну формулу, яка при багаторазовому повторенні закріплює в підсвідомості людини потрібний образ чи установку, сприяє поліпшенню психоемоційного фону і стимулює позитивні зміни в житті. — Прим. пер.

## Ваша шкала роботи

Складіть список тієї діяльності, яку можна назвати роботою, і оцініть ваше робоче життя в цілому. Можемо припустити, що у вашому списку знайдеться така діяльність, за яку вам платять. Це може бути робота з дев'ятої до п'ятої, друга робота, якщо першої не досить, будь-які консультації чи послуги, які ви можете надавати, і т. п.

Якщо ви постійний член волонтерської організації, то не забудьте і про це. Якщо тимчасово безробітний, як Деббі, то пам'ятайте, що виховувати дітей, постійно для всіх готувати, піклуватися про батьків і наводити лад у домі — це теж форми «роботи».



.....  
.....

Робота 0  Повний

### ПРИКЛАД БІЛЛА

*Робота: Я працюю у Стенфордському університеті, надаю приватні консультації, проводжу заняття «Планування життя», а також входжу до складу ради директорів «ВОЗ» — соціально спрямованої молоді організації (за це не платять).*

Робота 0  Повний

## Ваша шкала розваг

Розваги включають активність, сама лише участь у якій приносить задоволення. Це може бути організована діяльність або створення чогось, але лише в тому разі, коли головною метою є задоволення, а не вигода. Ми переконані, що в житті кожної людини мають бути розваги і що добре сплановане життя неможливе без хоча б невеликої кількості розваг щодня. Складіть список того, як ви розважаєтесь, і зафарбуйте шкалу. Ну що, який результат?



Розваги 0 Повний

**ПРИКЛАД БІЛЛА**

*Розваги: Мої розваги — це готувати для друзів і влаштовувати великі пікніки. Це все.*

*(До речі, Білл вважає, що тут уже помітні «червоні вогники» тривоги).*

Розваги 0 Повний

**Ваша шкала любові**

Ми справді вважаємо, що любов править світом і що без неї наш світ не такий яскравий і радісний. Ми знаємо, що любов потребує уваги і вона приходиться у різних формах. Спочатку йдуть стосунки з другою половинкою, потім любов до дітей, а вже згодом — інші люди, домашні улюбленці, громада і будь-хто інший, до кого у нас виникають теплі почуття. Отримувати любов від інших так само важливо, як і віддавати її, все має бути взаємним. А як у вашому житті, ви більше віддаєте чи отримуєте? Напишіть список і зафарбуйте.



Любов 0 Повний

**ПРИКЛАД БІЛЛА**

*Любов: У мене багато джерел любові у житті. Я люблю дружину, дітей, батьків, братів, сестру і від них теж отримую багато любові. Я люблю мистецтво, особливо живопис, і це стимулює мене як ніщо інше. Люблю музику у всіх її формах, вона може спо-*

*внити мене щастям, а може змусити плакати. Люблю гарні місця, створені людиною чи природою, від краси яких мені аж подих перехоплює.*

Любов 0  Повний

Панель Білла показує — у нього нестача розваг і деякі проблеми із фізичним здоров'ям. Ці «червоні вогники» вказують на ті сфери його життя, яким треба приділити більше уваги.

Робота 0  Повний

Розваги 0  Повний

Любов 0  Повний

Здоров'я 0  Повний

Панель Білла із «червоними вогниками» на шкалі здоров'я і розваг

## Ну що, як насправді у вас справи?

Тепер, поглянувши на панелі ЗРРЛ, ви знаєте, в якому стані ці аспекти вашого життя. До того ж лише ви знаєте, з чим зараз у вас усе гаразд, а з чим щось не так.

Прочитавши кілька розділів і озброївшись новими техніка-ми та ідеями, ви зможете повернутися до цієї панелі і перевірити, чи щось змінилося. Це варто робити тому, що планування життя — повторюваний процес створення прототипів і експериментів, де завжди будуть успіхи і невдачі. Якщо ви вже починаєте думати як дизайнер, то зрозумієте, що життя сповнене процесів, які ніколи не завершуються. Ви ніколи не переробите всю роботу. Всіх розваг не спробувати. Дбати про здоров'я і думати про любов не припините ніколи. Планування нашого життя завершується лише після смерті. А до того ми постійно переходимо з етапу на етап нашого великого проекту — життя. Отже, питання залишається: чи задоволені ви теперішнім станом зазначених аспектів вашого життя? Чи не намагалися щось прикрасити? Чи виявили, що на деякі аспекти слід звернути



більшу увагу? Можливо, ви вже знайшли свої підступні проблеми? Це цілком імовірно навіть на такому ранньому етапі. Якщо так, визначте і «тяжкі проблеми». Спитайте себе, чи ви можете щось зробити з цією проблемою. Також перевірте, чи ваша панель демонструє баланс і пропорційність, що дуже важливо для дизайну, але не думайте, що існує ідеальна симетрія або рівновага між усіма аспектами вашого життя. Дуже малоімовірно, що здоров'я, робота, розваги і любов матимуть однакові показники. Проте відомо, що без рівноваги в житті виникають проблеми.

Білл зауважив, що рівень його шкали розваг надто низький. А ваша як? Заповнена наполовину, а роботи — ледь не зашкалює? А що з любов'ю? А здоров'я як? Як ваше психологічне і духовне здоров'я? Нам здається, що вже зараз ви бачите, які саме аспекти вашого життя потребують перепланування і оновлення.

Коли починаєте думати як дизайнер, то пам'ятайте — майбутнє передбачити неможливо. З цього можна висувати, що, коли ви щось плануєте і перероблюєте, змінюється майбутнє — принаймні тоді, коли це можливо.

Закарбуйте це в голові.

Планування змінює майбутнє тоді, коли це можливо.

Хоча й знати майбутнє наперед неможливо, але варто спробувати його побудувати, і для цього у вас є ідея. Настав час рухатися у правильному напрямку. Для цього знадобиться компас.

## СПРОБУЙТЕ!

### ПАНЕЛЬ ЗДОРОВ'Я/РОБОТИ/РОЗВАГ/ЛЮБОВІ

1. Напишіть кілька речень про кожен із цих аспектів вашого життя.
2. Оцініть кожен аспект (від 0 до «повний»).
3. Спитайте себе, чи є в цих частинах дизайнерська проблема, яку ви хотіли б вирішити.
4. А тепер спитайте себе, чи ця проблема важка.

Робота	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Повний
Розваги	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Повний
Любов	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Повний
Здоров'я	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Повний

## 2. КОМПАС

**У** нас до вас три запитання:  
Як вас звати?  
Що ви шукаєте?  
Яка швидкість польоту ластівки?

Можливо, для вас, як і для більшості людей, на два з них відповісти дуже легко. Всі ми знаємо свої імена, а гугл легко відповість на третє — підкаже, що швидкість польоту ластівки становить тридцять дев'ять кілометрів на годину.

А тепер поговоримо про складніше запитання — що ви шукаєте? Неважко уявити, що, склавши всі години роздумів про сенс життя, виявиться: для деяких із нас ця тривалість буде більшою за час, присвячений тому, щоб справді жити. Справді. Жити. Своїм. Життям.

Усі ми хвилюємось за своє життя. Аналізуємо його. Навіть робимо припущення. Хвилювання, аналіз і припущення — не найкращі інструменти пізнання, а більшість із нас вони колись та й збивали з пантелику. Вони змушують нас ходити замкненим колом і тижнями, місяцями, а то й роками сидіти на дивані (за столом, у товаристві), намагаючись з'ясувати, що робити далі. Це наче життя — один суцільний проект «Зроби сам», і лише каста обраних отримала інструкцію.

Так ви життя не сплануєте.

Так виникає лише одержимість життям.

Ми тут для того, щоб це змінити.

Урешті, питання, яке ми ставимо, залишається тим самим, відповідь на яке у V столітті до нашої ери шукали ще греки: що таке «хороше життя»? Що ми вкладаємо у це поняття? Як його прожити? За час свого існування люди ставили собі запитання:

Чому я тут?

Що я роблю?

Чому це важливо?

Яке моє призначення?

Який у всьому цьому сенс?

Проект «Життя» — це ваш спосіб відповісти на одвічні запитання і побудувати своє хороше життя. Дейвові відповіді на питання «Чому я тут?», «Що я роблю?» і «Чому це важливо?» відрізнятимуться від Біллових, а наші — від ваших. Але всі ми шукаємо відповіді на однакові питання. І всі можемо знайти свої відповіді.

У попередньому розділі ви відповіли на одне з наших улюблених запитань «Як справи?». Саме його дуже часто ставимо у наші приймальні години. Якщо ви заповнили запропоновану панель, то зараз знаєте, де є певні негаразди. Створення цієї панелі є першим кроком у створенні проекту вашого життя.

Наступним кроком буде розроблення компаса.

## **РОЗРОБЛЕННЯ ВАШОГО КОМПАСА**

Для створення компаса потрібні дві речі — погляд на роботу і погляд на життя. Спершу треба з'ясувати, що для вас означає робота. Для чого вона? Чому ви її виконуєте? Що робить хорошу роботу хорошою? Якщо ви розробили і можете пояснити свою філософію роботи (тобто «що воно таке і з чим його їдять»), то навряд чи дозволите іншим будувати ваше життя за вас. Визначення вашого погляду на роботу є одним із компонентів створення компаса; погляд на життя — другий компонент.

«Погляд на життя» звучить трохи піднесено, але насправді тут нема жодного пафосу. Кожен має погляд на життя. Можли-

во, вам не доводилося про нього говорити, але, якщо ви живете, він у вас точно є. Погляд на життя — це ваші думки про світ і про те, як у ньому все влаштовано. Що робить життя змістовним, гідним і цінним? Як ваше життя пов'язане з життям вашої родини, громади і решти світу? Як гроші, слава і особисті досягнення визначають ваше задоволення життям? Наскільки досвід, розвиток та самореалізація важливі у вашому житті?

Коли ви сформулюєте і запишете ваші погляд на життя і погляд на роботу, а також виконаєте просту вправу, наведену далі, матимете компас і будете на шляху до добре спланованого життя. Не хвилюйтеся, ми знаємо, що ваші погляд на роботу і погляд на життя зміняться. Очевидно, що ті погляди, які були у вас у підлітковому віці, після коледжу, відрізнятимуться від тих, які ви матимете, коли уже ваші діти покинуть батьківське гніздечко. Фішка в тому, що ви не створюєте їх назавжди; ви налаштуєте компас для теперішнього часу.

Паркер Палмер, визнаний реформатор системи освіти й автор «Дайте слово своєму життю» («Let Your Life Speak»), говорить, що в певний момент він усвідомив — він гідно проживає чуже життя. Він намагався перевершити життя його героїв — Мартіна Лютера Кінга — молодшого і Ганді, котрі були великими борцями за соціальну справедливість у 1950-х і 1960-х роках. Він дуже цінував їхні переконання й мету, а тому пішов дорогою у світ за допомогою їхнього компаса, а не свого, і важко працював для того, щоб змінити систему освіти зсередини. Він отримав ступінь кандидата філософських наук у Каліфорнійському університеті в Берклі і впевнено рухався до своєї мети стати поважним ректором університету. Все було чудово, але Паркер ненавидів своє життя. Він зрозумів, що люди, як Мартін Лютер Кінг і Ганді, можуть його надихати, але це не означає, що він має йти їхнім шляхом. Він переналаштував своє життя і став ідейним лідером та письменником. У нього були та сама мета, але тепер він не намагався копіювати її, а додав більше індивідуальності.

Ми це до того, що у світі існує багато хороших ідей і розумних людей, які підказують, що робити і ким бути. А позаяк існує багато версій того, як саме треба прожити життя, ми всі ризикуємо, як і Паркер, ненароком скористатися чужим компасом і проживати чуже життя. Чітко визначені наші власні погляд на життя і погляд на роботу допоможуть уникнути копіювання чужого компаса, адже ми створимо свій унікальний компас.

Наша мета для вашого життя проста — забезпечити послідовність. Послідовне життя — життя, в якому можна з'єднати між собою відповіді на три запитання:

1. Хто ви?
2. У що вірите?
3. Що робите?

Наприклад, якщо відповідно до вашого погляду на життя ви вірите, що після себе планету треба залишити чистою, а працюєте на величезну корпорацію, котра забруднює довколишнє середовище (але платять класну зарплату), то тут очевидна невідповідність між тим, у що ви вірите і що робите. У результаті — розчарування і невдоволення. Більшість із нас змушені йти на компроміси, навіть ті, від яких ми не в захваті. Якщо згідно з вашим поглядом на життя мистецтво — це найкраще, що існує в світі, а погляд на роботу стверджує, що вам треба заробити достатньо грошей, щоб діти мали все потрібне, тому, поки діти залежать від вас і живуть з вами, ви змушені будете піти на компроміс зі своїм поглядом на життя. Та це нормально, адже ви свідомо приймаєте рішення, завдяки якому «триматимете курс» і діятимете послідовно.

Жити послідовно не означає, що все завжди буде в ідеальному порядку. Просто ви влаштовуєте своє життя відповідно до ваших цінностей і не втрачаєте свою цілісність. Якщо у вас є компас, вам вистачить сил укласти такі угоди із собою. Якщо ви можете побачити зв'язок між тим, ким ви є, у що вірите і що робите, то знатимете, коли йтимете правильним шляхом, а коли щось не так, коли треба піти на компроміс, а коли ваш курс

слід добряче підправити. Праця з нашими студентами показала, що встановлення зв'язку між цими трьома точками допомагає глибше усвідомити себе, а це, своєю чергою, додає задоволеності життям і значимості.

Отже, настав час створити свій компас і вирушати на пошуки. Зараз предмет вашого пошуку дуже простий (і це не Святий Грааль). Ви маєте визначити спосіб, з допомогою якого зможете створити найкращий план вашого життя. Ясна річ, усі ми хочемо однакових речей: бути здоровими і довго жити, мати важливу й улюблену роботу, тішитися глибокими й щирими стосунками, а ще бажаємо усіляких розваг на додачу, проте шлях до них у кожного різний.

### **Роздуми про погляд на роботу**

Коротко викладіть свої думки про ваш погляд на роботу. Ми не очікуємо від вас курсової роботи (і не ставимо оцінок), але хочемо, щоб ви це обов'язково записали. Не просто подумали. Вам не знадобиться більше ніж півгодини. Спробуйте почати з двохсот п'ятдесяти слів — це менше сторінки друкованого тексту.

У погляді на роботу зазначте головні питання, що стосується вашого розуміння поняття роботи і того, що вона означає для вас. Це має бути не просто список того, чого ви хочете від роботи, а чітке визначення ваших поглядів щодо роботи, якою саме має бути хороша робота. У погляді на роботу мають міститися відповіді на такі запитання:

- Навіщо працювати?
- Для чого існує робота?
- Що означає робота?
- Як вона стосується вас, інших, суспільства?
- Що ви вкладаєте в поняття «хороша або гідна робота»?
- Наскільки важливі для вас гроші, які ви хочете отримувати за роботу?
- Чи важливі для вас досвід, персональний ріст і самореалізація в роботі?

За роки, протягом яких допомагали виконувати цю вправу, ми зауважили, що погляд на роботу — це дещо нове для більшості зі студентів. Ми також звернули увагу, що вони застрягають із цим завданням, бо просто пишуть, яку роботу шукають або висвітлюють стан справ на ринку праці, що, по суті, є «описом роботи». У цій вправі нас не цікавить, яку роботу ви хочете, ми хочемо знати чому ви працюєте.

Нам треба з'ясувати вашу філософію роботи — для чого вона, що означає. Це стане вашим маніфестом «Про роботу». У поняття «робота» ми вкладаємо ширше значення, це не лише те, за що платять гроші. Робота часто є переважаючою складовою життя людей і вимагає більше уваги й енергії, ніж будь-що інше. Тому подумайте і сформулюйте ваше розуміння того, чим робота і відпустка є для вас (і, можливо, ваші сподівання щодо того, чим робота є для інших).

Погляди на роботу можуть суттєво відрізнитися у тому, що вони виокремлюють і як поєднують різні проблеми, наприклад, служіння іншим і світу, гроші і життєві стандарти, особистий ріст, навчання, навички і таланти. Всі ці складові можуть бути частиною рівняння. Ми хочемо, щоб ви визначили найважливіше для вас. Не обов'язково розписувати про служіння людям або шукати явні зв'язки із соціальними питаннями. До речі, засновник позитивної психології Мартін Селігман<sup>5</sup> виявив, що люди, здатні знайти явний зв'язок між їхньою роботою і чимось соціально значимим, мають більше шансів отримувати задоволення і можуть краще пристосовуватися до неминучого стресу та компромісів, які на них чекають на роботі. Зазвичай багато людей стверджують, що прагнуть отримувати задоволення від роботи, та й щоб вона була важливою. Для створення компаса дуже важливо сформулювати свій погляд на роботу. Саме тому ми наполегливо рекомендуємо подумати над наведеними вище запитаннями, інакше ваш компас буде зібраний лише наполовину.



## Роздуми про погляд на життя

Як ви вже робили із поглядом на роботу, сформулюйте і занотуйте ваш погляд на життя. Тут вам знадобиться так само півгодини і близько дві з половиною сотні слів. Нижче зазначено питання, на яких слід зацентувати увагу при формулюванні погляду на життя — вони допоможуть розпочати. Головне — записати основні цінності й погляди, які є основою вашого розуміння життя. У погляді на життя слід зазначити так звані «питання першочергового значення».

- Чому ви тут?
- Який сенс життя?
- Чим відрізняється окрема особистість і решта людей?
- Наскільки важливі для вас родина, Батьківщина і решта світу?
- Що таке добро і зло?
- Чи існують вищі сили, Бог або щось позаземне, що впливає на ваше життя?
- Чим для вас є радість, сум, справедливість, несправедливість, любов, мир і розбрат?

Ясна річ, певною мірою ці запитання можна назвати філософськими. Ми згадали про Бога. Для декого він зовсім не має значення, а для інших — найголовніше у житті. Ви, мабуть, уже здогадалися, що дизайн нейтральний — як Швейцарія у Другу світову війну. Ми не обираємо сторони. Питання, що стосуються Бога або духовності, покликані змусити вас замислитися, і лише вам обирати ті із них, на які хотіли б відповісти. Це не релігійні чи політичні дебати і неправильних відповідей тут теж нема, адже нема неправильних поглядів на життя. Неправильно буде тоді, коли ви не напишете його взагалі. Тому вмийкайте допитливість і думайте як дизайнер. Обирайте запитання, важливі для вас, вигадуйте нові і спостерігайте, що вийде.

Запишіть відповіді.

Готово. Починаймо.

## ПОСЛІДОВНІСТЬ ТА ОБ'ЄДНАННЯ ПОГЛЯДУ НА ЖИТТЯ І ПОГЛЯДУ НА РОБОТУ

Перечитайте ваші погляди на роботу та життя і запишіть кілька речень-відповідей на наступні запитання (будь ласка, спробуйте відповісти на всі запитання):

- Де ваші погляди на роботу і життя доповнюють один одного?
- Де виникають суперечності?
- Чи одні погляди стимулюють інші? Яким чином?

Будь ласка, знайдіть час, щоб записати ваші думки про поєднання цих поглядів. Наші студенти кажуть, що саме на цьому етапі у них найчастіше трапляється осяяння — «Еврика!», тому серйозно поставтеся до цієї частини справи і гарненько поміркуйте. У більшості випадків це призведе до редагування одного або й обох поглядів. Якщо ваш погляд на роботу і погляд на життя гармонійно співіснуюватимуть, то ви збільшите свої шанси отримати послідовне, сповнене сенсу життя, в якому те, хто ви є, у що вірите і що робите, не суперечить одне одному. Коли компас правильно налаштований, то і з курсу ви надовго не зіб'єтесь.

### ГЕОГРАФІЧНА ПІВНІЧ

Отже, тепер ви вже сформулювали і поєднали ваш погляд на життя і погляд на роботу. По суті, ці два погляди формують вашу «географічну північ». Вони створюють ваш компас. Вони допомагають визначити, чи не збилися ви з курсу. У будь-яку мить можете визначити, де ви перебуваєте стосовно вашої географічної півночі. Дуже рідко людям вдається безперешкодно пливати спокійними водами океану життя, щоб вітер не псував їхньої ідеальної зачіски. Взагалі, кожен моряк знає, що курс на морі не може бути рівною лінією, адже на нього впливають вітер та інші умови. До географічної півночі ви можете пливати одним шляхом, потім іншим, а згодом знову повернутися

до першого. Іноді ви тримаєтеся берегової лінії, щоб уникнути бурхливих вод. А інколи потрапляєте в шторм і губитеся або ваш човен перевертається.

Саме в такий час, щоб переорієнтуватися, добре мати під рукою погляд на роботу і погляд на життя. Щойно починаєте відчувати, що в житті щось іде не так або у вас перехідний період, непогано б перевірити ваш компас. Ми робимо це принаймні раз на рік.

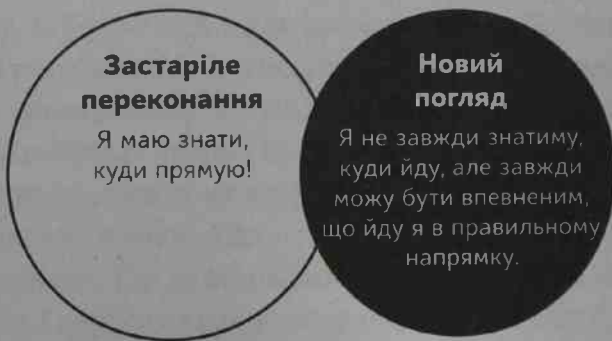
Змініть покоришки.

Замініть батарейки у детекторі диму.

Ще раз перевірте погляд на роботу і погляд на життя, аби переконатися, що вони не суперечать один одному.

Кожного разу, щойно змінюється ситуація, або у вас з'явилася нова мета, або ви дивуєтесь, навіщо здалася теперішня робота, зупиніться. Перед початком непогано було б перевірити компас і обрати правильний напрямок. Тепер, коли у вас є компас, час «знайти свій шлях».

Це ж пошуки, як-не-як.



## СПРОБУЙТЕ!

### ПОГЛЯД НА ЖИТТЯ І ПОГЛЯД НА РОБОТУ

1. Коротко запишіть свої роздуми про ваш погляд на роботу. Вам не знадобиться більше півгодини. Спробуйте почати з двохсот п'ятдесяти слів — це менше сторінки друкованого тексту.
2. Коротко запишіть ваші роздуми про погляд на життя. Тут вам також знадобиться півгодини і близько двох з половиною сотень слів.
3. Перечитайте ваші погляди на роботу та життя і дайте відповідь на такі запитання:
  - Де ваші погляди на роботу і життя доповнюють один одного?
  - Де виникають суперечності?
  - Чи одні погляди стимулюють інші? Яким чином?

### 3. НАВІГАЦІЯ

**М**айкл почувався щасливим. Він жив у невеликому студентському містечку у центральній Каліфорнії, займався спортом, розважався з друзями й насолоджувався вільним життям, яке ведуть моторні парубки, котрі займаються спортом і зависають з друзями. Майкл не витрачав особливо часу на роздуми про життя чи його планування. Він жив теперішнім днем і все складалося добре. Втім, у його мами були плани. Багато планів. Серед її планів — вступ Майкла до коледжу, вибір коледжу для нього, навіть вибір його спеціальності. В результаті Майкл вступив до Каліфорнійського політехнічного університету у Сан-Луїс-Обіспо на спеціальність «Цивільна інженерія». Майкл не був у захваті від цієї спеціальності, він просто рухався за маминим планом.

У нього непогано йшли справи в університеті, і він добре його закінчив. Потім закохався у Скайлар, котра завершувала навчання і переїздила до Амстердама, щоб зайняти посаду корпоративного консультанта. Майкл поїхав зі Скайлар і знайшов гарну роботу цивільного інженера в Амстердамі, яка у нього добре виходила.

Він знову з радістю пішов тим шляхом, який обрали за нього, і жодного разу не зупинився, щоб замислитися над тим, ким хоче бути чи що хоче робити насправді. Він ніколи не формулював свій погляд на життя і погляд на роботу, а завжди дозволяв

іншим визначати його шлях і напрямок. Поки все складалося добре.

Після Амстердама Майкл повернувся в Каліфорнію зі Скайлар (тепер уже його дружиною), яка знайшла роботу своєї мрії. А Майкл улаштувався в компанію, що займалася цивільною інженерією. Ось тут і почалися негаразди. Він робив усе, що мав робити, але йому було нудно і почувався він нещасливим. Такі нові настрої бентежили Майкла. Він не уявляв, куди піти і що зробити. Уперше в житті його план не спрацював і він утратив орієнтири. Майкл був абсолютно розгублений.



Багато людей щось радили Майклові. Одні пропонували почати свій бізнес, адже вважали, що йому не подобалося працювати на когось. Його тесть сказав: «Ти розумний хлопець, інженер, у цифрах розбираєшся. Йди у фінансову сферу. Тобі варто стати брокером». Майкл обмірковував поради і вже почав замислюватися, чи не піти з роботи й повернутися до університету вивчати фінанси або піти до школи бізнесу. Він хапався за ці поради, адже не знав, у чому проблема. Він інженер-невдаха? Інженерія підвела його? Він має з цим змиритися? Зрештою, це ж лише робота, правильно?

Неправильно.

## У ПОШУКАХ ВЛАСНОГО ШЛЯХУ

Навігація — старовинне мистецтво пошуку шляху, коли не знаєш місця призначення. Для навігації потрібні компас і напрямок.

Не карта, а саме *напрямок*. Згадайте американських дослідників Льюїса і Кларка. У них не було мапи, коли Т. Джефферсон спорядив їх в експедицію для дослідження нещодавно придбаної Луїзіани і прокладання шляху до Тихого океану. Шукаючи шлях до океану, вони зробили мапу свого шляху (якщо точно, то 140 мап). По суті, навігація вашим життям — це те саме. Ви не маєте одного-єдиного напрямку, а отже, задати його GPS не можете. Але можете звертати увагу на підказки навколо вас і якнайкраще використовувати те, що є під рукою. Ми гадаємо, що найкращими підказками є *завзяття й енергія*.

### ЗАВЗЯТТЯ

Цивільна інженерія не підводила Майкла. Він не приділяв достатньо уваги своєму життю і лише знав, що щось було не так. Хоч як дивно, але у тридцять чотири роки Майкл не знав, що йому подобалося. Коли він звернувся до нас по допомогу, був готовий перевернути свою кар'єру і життя догори дригом без жодної на те причини. Протягом кількох тижнів він мав щодня після роботи вести записи у щоденнику. Майкл записував, коли саме протягом дня він відчував нудьгу, неспокій і смуток на роботі і що саме він робив у ці миті (періоди, коли він геть не відчував завзяття). Також він відзначав, коли був захоплений, зосереджений і добре проводив час на роботі і що робив у такі миті (час його завзяття). Майкл вів те, що ми називаємо «Щоденник хороших моментів».

Навіщо ми просили Майкла фіксувати свої відчуття (вас ми теж проситимемо зробити те саме)? Ми хотіли, щоб Майкл почав помічати хороші моменти. Коли ви знатимете, що саме робить вас заповзятим, то зможете визначити те, що допоможе створити ваш життєвий план. Пам'ятайте, що дизайнери мають схильність до дії або, іншими словами, ми любимо робити речі, а не лише думати про них. Щоденник, де ви занотовуватимете миті натхнення й енергії, допоможе звернути увагу на те, що ви робите, і, таким чином, зрозуміти, що вам подобається.

## ПОТІК: ЗАВЗЯТТЯ НА ПОВНУ

Потік — це завзяття на стероїдах. Потік — стан, коли час зупиняється, ваше заняття, яке ідеально відповідає вашим здібностям, цілковито поглинає вас; вам не нудно через елементарність завдання і ви не нервуетеся, що воно надто складне. Люди називають цей стан «ейфорією», «їхньою стихією» і «цілковитим задоволенням». Потік відкрив професор Михайл Чиксентмихаї, який досліджував цей феномен з 1970-х<sup>6</sup> років. Він дослідив щоденну активність тисяч людей і виокремив та уперше описав цю особливу форму сильного завзяття.

У стані потоку люди помічають за собою такі ознаки:

- Повне занурення у справу.
- Відчуття захвату й ейфорії.
- Неймовірне відчуття внутрішньої ясності — знають, що робити і як.
- Абсолютний спокій і рівновага.
- Відчуття, наче час зупинився або й зовсім зник.

Стан потоку може настати під час будь-якої фізичної чи розумової активності, а іноді і від поєднання обох видів. Дейва підхоплює потік, коли він останньої хвилини вносить поправки до плану заняття або коли перебуває за штурвалом свого вітрильника.

Білл зізнається, що теж потокозалежний. Його потік настає, коли він дає поради студентам, записує свої ідеї до щоденника або ріже цибулю улюбленим ножом. Потік — це один із тих чудових станів, який важко описати, але ви точно знатимете, коли він вас охопить; ви його не зрозумієте, поки не відчуєте. Як найвищий стан особистого завзяття, потік має особливе місце у проектуванні життя, тому дуже важливо знайти його. «Щоденник хороших моментів» тут стане у пригоді.

Потік — це розвага для дорослих. За допомогою панелі ми оцінили здоров'я, роботу, розваги і любов. Найбільше проблем у сучасному житті у нас виникає із розвагами. Ми думаємо, що



маємо надто багато обов'язків, щоб витратити час ще й на розваги. Звичайно, ми можемо отримувати задоволення від роботи або застосування наших вмінь, однак це робота, а не розваги. Може, й так. А може, й ні. Потік — це ключ до того, що ми називаємо дорослими розвагами, і він слугує невід'ємною частиною бажаної й улюбленої кар'єри. Головна ідея розваг — бути цілковито захопленим і веселим, а не постійно відволікатись і непокоїтись про результат вашої діяльності. Саме це й відбувається у стані потоку: ми цілковито поринаємо у роботу і навіть часу не помічаємо. Якщо так, треба зробити все можливе, щоб потік став постійною частиною нашої роботи (і родини, і дозвілля, і кохання... ну, ви зрозуміли).

## ЕНЕРГІЯ

Окрім завзяття, для навігації треба мати енергію. Людині, як і будь-якому живому організмові, для життя і розвитку потрібна енергія. Раніше чоловіки й жінки витрачали більшість енергії на фізичні заняття. Значну частину своєї історії людство полювало і збирало їстівні рослини, ростило дітей і займалося землеробством. Така робота забирала величезну кількість енергії.

Зараз багато з нас займаються розумовою роботою, і на наш мозок припадає велике навантаження. Мозок — це орган, жадібний до енергії. З приблизно двох тисяч калорій, які споживаємо щодня, п'ятсот забирає мозок. Неймовірно, мозок, який займає лише два відсотки нашого тіла, забирає чверть щоденної порції енергії. Не дивно, що наша увага залежить від того, чи достатньо енергії ми отримуємо<sup>7</sup>.

Протягом дня ми займаємося фізичною і розумовою діяльністю. Один вид може підтримувати запаси енергії, а інший — спустошувати їх. Ми хочемо простежити за потоками енергії, використавши вправи із «Щоденником хороших моментів». Коли знатимете, на що саме витрачається ваша енергія, зможете внести певні корективи у діяльність, щоб підвищити енергійність. Пам'ятайте, що дизайн життя — це використання на по-

вну того, що вже є у вашому житті, а не створення його заново. Навіть якщо ви взяли цю книжку до рук, сподіваючись докорінно змінити своє життя, вам не слід забувати, що проектування життя спрямоване на розуміння і поліпшення вашого теперішнього життя і не передбачає значних структурних змін, як-от заміна роботи, переїзд чи повернення до університету.

Ви можете спитати себе: «Чи відстеження витрат енергії не те саме, що стеження за нашими моментами завзяття?». І так, і ні. Так, високий рівень завзяття часто відповідає високому рівню енергії, але не завжди. Колега Дейва, метикуватий комп'ютерний інженер, виявив, що він дуже заповзятий, коли у запальних дискусіях захищає власну думку, адже це змушує його сіру речовину активно працювати. Він був асом у цьому й іноді навіть просив колег замінити їх у суперечці з кимось. Але такі запальні бесіди виснажували його, навіть коли він «виграв». Він неконфліктний, проте, хоча перемагати інших у битві інтелектів було весело, після того почувався жахливо. Енергія може бути і зі знаком мінус, адже деяка діяльність просто висмоктує з нас життя і цілковито спустошує. Нудьга дуже б'є по нашому запасу енергії, однак відновити її після нудьги легше, ніж коли певна діяльність вас спустошила. Дуже важливо стежити за рівнем енергії.

## **РАДІСТЬ — ЦЕ ГОЛОВНЕ**

Попрацювавши над «Щоденником хороших моментів» і навчившись фіксувати свої моменти завзяття, потоку й енергійності, Майкл зрозумів, що він любить свою роботу, але лише тоді, коли перед ним постають складні інженерні завдання. Найбільше він почувався спустошеним і нещасним тоді, коли доводилося мати справу зі «складними» особами, розмовляти з людьми і виконувати адміністративну роботу, яка не має нічого спільного з інженерією.

У результаті вперше в житті Майкл звернув увагу на те, що йому справді було до душі. Це дивовижно. Визначення того, що

Йому подобається на роботі і що сприяє підвищенню та зниженню енергії, допомогло усвідомити, що він любить цивільну інженерію. Роботу з людьми, написання проектів і переговори про оплату — саме це він ненавидів. Йому просто треба було влаштувати свій робочий процес таким чином, щоб він більше займався тим, що любить, і уникав того, що ненавидить. Замість школи бізнесу (яка стала б катастрофою, ще й недешевою), Майкл вирішив продовжити навчання за своєю спеціальністю. Він отримав ступінь кандидата наук з філософії і тепер працює цивільним інженером-конструктором, який весь час, переважно наодинці, виконує складні інженерні завдання. Його технічні навички були настільки цінними, що адміністративними завданнями його більше не навантажували. Бувають дні, що додому він повертається із більшим зарядом енергії, ніж коли йшов на роботу зранку. Та так можна працювати!

Є ще один ключовий елемент для навігації вашим життям — ідіть за радістю; ідіть за тим, що захоплює і надихає, що змушує почуватися живим. Більшості людей вбили в голову, що робота має бути важкою і, виконуючи її, ми маємо страждати. Звичайно, на кожній роботі бувають етапи труднощів і невдоволення, але якщо ваша робота лише з них і складається, то скоро вона вас прикінчить. Зрештою, це ваша кар'єра, і ви багато часу витратите на неї. Ми підраховали, що в середньому за все життя ми витрачаємо на роботу від дев'яноста до ста двадцяти п'яти тисяч годин. Якщо весь цей час буде паскудним, то таким і буде ваше життя.

А тепер скажіть, що ж робить роботу приємною? Не те, що ви могли б подумати. Не безперервний потік вечірок у офісі. Не величезна зарплата. Не безлімітний запас оплачуваних відпусток. Робота приносить задоволення, коли ви використовуєте свої сильні сторони, а ваші завдання викликають у вас зазяття й приплив енергії.

## А МЕТА?

На цьому етапі нас зазвичай запитують: «Це все чудово, а яка ж мета всього цього? У житті є набагато більше, ніж завзяття й енергійність. Я хочу робити важливу роботу, яка матиме значення для мене та інших».



Не можемо не погодитись. Саме для цього ми й створили компас (поєднали погляд на роботу і погляд на життя) у розділі 2. Вище йшлося про те, що дуже важливо визначити, наскільки ваша робота відповідає вашим переконанням, чи існує послідовність у цих двох компонентах вашого життя. Ми не стверджуємо, що ви маєте зосередитись виключно на завязтті й рівні енергії. Ми стверджуємо, що вони підкажуть вам, як знайти шлях уперед. Дизайн життя складається з ідей і технік, які вміють співпрацювати. Ми дамо багато порад, але тільки вам обирати, на чому зосередитись і як будувати проект вашого життя. Почнемо зі «Щоденника хороших моментів».



## ЩОДЕННИК ХОРОШИХ МОМЕНТІВ

Ось і настав час попросити вас, за прикладом Майкла, завести такий щоденник. Для цього можна скористатися записником у твердій палітурці, зошитом на пружині або й текстовим файлом на комп'ютері (хоча ми наполегливо рекомендуємо вести його на папері, щоб можна було робити схеми й замальовки), обирайте будь-що до смаку. Важливо мати такий щоденник і регулярно записувати свої враження.

Щоденник хороших моментів повинен мати два головних компоненти:

1. Розділ, де фіксуватимете активність (записуватимете періоди завязття й енергійності).
2. Розділ, у якому викладатимете свої міркування (думки й зауваження про записи в попередньому розділі).

У розділі активності записуєте види своєї діяльності і те, наскільки завзятим  та енергійним  почуваетесь під час їх ви-

конання. Ми рекомендуємо робити записи щодня, щоб нічого не пропустити. Якщо зручніше записувати кожних кілька днів, то нехай, але не менше двох разів на тиждень, щоб не прогавити щось важливе. Ви можете скористатися вільними сторінками наприкінці цього розділу, де вміщено маленькі лічильники для визначення завзятості  й енергійності  (або завантажити аркуші з сайту [designingyour.life](http://designingyour.life)). Можете й самі намалювати у щоденнику такі лічильники (чи будь-які символи на свій смак). Чиніть так, як зручно вам, головне, записуйте інформацію.

Усіх нас мотивує та чи та робота. Вам головне визначити, і якомога точніше, яка саме робота слугує мотиватором для вас. Для цього знадобиться певний час, адже, якщо ви схожі на більшість людей, то, ясна річ, не надто звертали увагу на такі речі. Звісно, бувало, що ви приходили додому на хвили піднесення і вигукували: «Вау, це було чудово!»; або казали засмучено: «Це повне паскудство!». У нашому дослідженні ми не братимемо до уваги поодинокі випадки, які ведуть до таких висновків. День складається з багатьох емоцій, деякі з них чудові, інші — паскудні, а більшість — щось середнє. Ваше завдання — придивитися до подій вашого дня і вловити ті проміжки часу, коли вам добре.

Другий елемент — роздуми про ваші записи у розділі *активності*. Тут ви фіксуєте закономірності, свій аналіз і сюрпризи, які отримали від роботи, тобто все, що допоможе визначити ваші вподобання та антипатії. Ми радимо вести *розділ активності* принаймні три тижні або стільки часу, скільки знадобиться, щоб простежити за реакцією протягом усього періоду вашої теперішньої діяльності (ви ж займаєтеся чимось кожних кілька тижнів). А розділ роздумів ведіть щотижня, щоб можна було зробити більш глибокі висновки.

Наприкінці розділу розміщено бланки, якими можна скористатися для записів.

Ми також додали сторінки з нещодавнього журналу Білла. Ось що він пише у розділі роздумів. Білл зауважив, що заняття малюванням і приймальні години створюють стан потоку, а на-

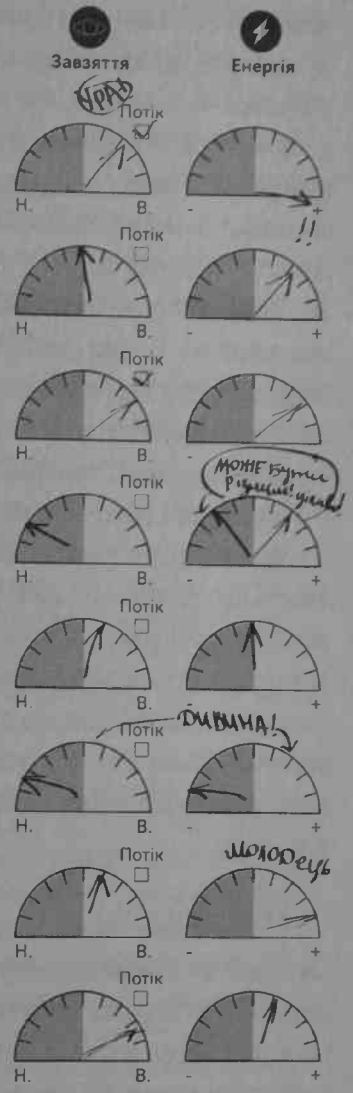
вчання і «дні побачень» дають більше енергії, аніж забирають. Якщо подвоїти час на ці види діяльності, то можна збільшити запаси енергії на тиждень. На зборах факультету може бути цікаво, або й ні, тому на лічильнику енергії у нього дві стрілки. Його не здивувало, що збори щодо бюджету енергетично спустошили його, адже він ніколи не любив займатися фінансовими питаннями (хоча усвідомлює, що вони важливі).

Білл організував свій розклад таким чином, щоб до і після не надто захопливих занять були ті, за які він береться з ентузіазмом, так він хоч якось винагородить себе. Найкраще братися за неприємні завдання на свіжу голову і зі свіжим запасом енергії. Інакше може статися, що вам доведеться їх переробляти, а отже, витратити зайву енергію.

Білл був здивований, коли дізнався, що заняття зі студентами-магістрами, з якими йому подобалося проводити час, за тиждень виснажують його. Зробивши записи про це до щоденника, він виявив дві речі: 1) заняття проводяться у некомфортному середовищі (гамірна відкрита студія) і 2) його лекції не приносили бажаних результатів — студенти не «врубались». Завдяки таким висновкам було змінено аудиторію для лекцій у вівторок, а також складено нову структуру занять, коли замість індивідуальних лекцій він організовує невеликі групи, щоб студенти могли допомогти один одному. Зміни, ясна річ, пішли на користь, адже за кілька тижнів ці заняття уже викликали в ньому стан потоку. Зустрічі стосовно бюджетних питань усе ще сприймалися без особливого захвату, але вони вимагають не так багато часу, до того ж потік від удосконалених занять допомагає впоратись із цим.

Білл використав Щоденник хороших моментів, щоб удосконалити вже готовий план свого життя. Майклові вправа допомогла визначити свій кар'єрний шлях. У них була різна мета, а тому й результати відрізнялись, проте обидва використали однакові техніки — звертали увагу на діяльність, яка викликає завзяття і сповнює енергією.

- ЗАНЯТТЯ МІКРОТУВАМ  
...намагатися всього декількох фігур
- ОБГОВОРЕННЯ БЮДЖЕТУ  
...питання нового фінансового року
- ПРИЙМАЛЬНІ ГОДИНИ  
...бізнесових сімей в першокурсників
- ЗБОРИ ФАКУЛЬТЕТУ  
...ми... заглянути під теши
- ВИКЛАДАННЯ  
...справді, хороше заняття
- ЗАНЯТТЯ З МАГІЄЮ  
...балати проблеми з кабінетом
- СПОРТ  
...сподівати подальше з'їсти
- ПОБАЧЕННЯ  
...тішов з роботи раніше,  
...щоб пригрозити вечерю



**Прицільна увага до хорошого**

За тиждень чи два регулярного ведення Щоденника хороших моментів ви почнете помічати дещо цікаве. А це означає, що можна перейти до наступного етапу вправи. Зазвичай, коли починаєте уважніше придивлятися до подій вашого робочого

життя, теж помічаєте, що ваші записи можуть бути більш конкретними, треба лише наблизитись і поглянути уважніше. Тут головне — точність; що точніше ви роздивитесь проблеми і вдалі моменти, то краще зможете встановити напрям навігації. Наприклад... Якщо спочатку ви записали: «Загальні збори — хоч сьогодні було цікаво!», — то, придивившись уважніше ще раз, можете додати більше деталей: «Загальні збори — було чудово, коли я іншими словами пояснив ідею Джона і всі миттєво зрозуміли». Більш детальне формулювання допомагає встановити точний вид діяльності, який захоплює вас. Так ви ще краще розумітимете власні настрої й потреби. Що більше деталей у ваших записах, то глибшим буде аналіз. Коли записуватимете в щоденник про загальні збори, можете спитати себе: «Що мене в цій ситуації захопило більше: *вигадувати розумніше формулювання* Джонової ідеї (підбирати правильні слова) чи допомагати колегам знайти спільну мову (бути тим, хто допоміг усе врешті допетрати)?». Який би варіант ви не обрали, він вкаже на те, що вам більше до вподоби, а далі вже вам вирішувати, що робити з цією інформацією (але не треба писати цілий опус про ваші спостереження у щоденник — ви ж не хочете застрягнути в ньому).

## П.О.В.І.Д.

Не завжди легко аналізувати свої роздуми і фіксувати їх у Щоденнику хороших моментів. Для більш детальних і точніших спостережень існує спеціальна техніка, яка допоможе налаштувати ваш мозок на хвилю допитливості. Метод П.О.В.І.Д.<sup>8</sup> — це п'ять типів запитань про вашу діяльність.

**Предмети.** Чи доводилося вам мати справу з об'єктами або пристроями: айпедами чи смартфонами, ключками чи вітрильниками? Які саме предмети викликають у вас захват або завзяття?

**Оточення.** Оточення має дуже значний вплив на наш емоційний стан. Ви по-різному почуваетесь на футбольному стадіо-



ні і в соборі. Зверніть увагу на місце, в якому вас захопила ваша діяльність. Що це було за місце і які емоції воно викликає?

**Взаємини.** Поряд із вами були люди чи техніка? Це був для вас новий вид взаємодії? Це було формально чи неформально?

**Інші.** Хто ще був поруч? Чи впливали вони на те, як ви сприймали — позитивно чи негативно — свою діяльність?

**Діяльність.** Що ви робили? Ви робили щось послідовно, за планом чи хаотично? У вас була конкретна роль (лідер групи) чи ви були просто учасником (зустрічі)?

За допомогою методу П.О.В.І.Д. ви зможете пильніше придивитися до своєї роботи і точно визначити, що вам підходить, а що не ваше. Проаналізуємо два приклади.

Лідія складає контракти. Вона допомагає експертам послідовно викладати їхню діяльність у письмовій формі. Лідія зробила висновки, що ненавидить працювати з людьми. Її думка заснована переважно на тому, що вона жахливо почувалася після зборів, на відміну від цілого дня письмової роботи. Вона вже ламала голову над тим, як чудово було б назавжди викинути збори зі свого розкладу. Коли Лідія глибше проаналізувала ситуацію, то зрозуміла, що не так уже й ненавидить людей, якщо доводиться мати справу лише з кількома із них — за кропіткою роботою над написанням документів або під час мозкових штурмів, спрямованих на пошук нових ідей для проектів (діяльність). Вона ненавидить збори, присвячені плануванню, розкладу, бізнес-стратегіям, а також будь-які зустрічі, на яких присутні більше шести людей; їй просто важко стежити за думкою кожного (оточення). Лідія зрозуміла, що вона завзятий і зосереджений працівник, а її завзятість можуть підживлювати або пригнічувати інші люди (інші), залежно від форми співпраці (взаємини).

Басра просто в захваті від вищої освіти. Не важливо, чим вона займалася, якщо ж це було на території студмістечка, усе складалося чудово (оточення). Тож Басра пішла працювати в університет, у якому і закінчила аспірантуру. Протягом п'яти-шести років Басра з ентузіазмом бралася до будь-якої роботи — від збору коштів до допомоги першокурсникам (діяльність). Та потім запал почав стихати, і вона побоювалася, що її роман з університетом вичерпав себе. Басра зробила варіацію Щоденника хороших моментів і з'ясувала, що досі любить університет, але

роботу робить не ту. Ближче до тридцяти вона усвідомила, що самого лише оточення вже недостатньо; тепер важливим стало її місце в ньому. Басра погодилась на підвищення, і її перевели з відділу допомоги студентам, де було багато цікавого спілкування з молоддю, до юридичного відділу, де було багато зустрічей з адміністрацією і адвокатами (інші), а також паперової роботи (предмети). Оцінивши ситуацію, вона вирішила зайняти дещо нижчу посаду у відділі управління гуртожитками, де у неї знову було багато більш змістовного спілкування і менше паперової роботи.

Записуючи роздуми до свого щоденника, для глибшого аналізу своїх спостережень доцільно використовувати метод П.О.В.І.Д. Важливо фіксувати абсолютно всі думки і не судити себе, адже нема правильних чи неправильних відчуттів щодо подій у вашому житті. Запам'ятайте, ця інформація допоможе створити план вашого життя.

## НАЗАД У МИНУЛЕ

У вашому минулому теж треба буде покопирсатись, особливо у так званих «пікових моментах». Пікові моменти вашого минулого, навіть давно минулого, можуть багато чого розповісти. Знайдіть час, щоб поміркувати про пікові моменти минулого, пов'язані з роботою; запишіть головне у розділ активності і не забудьте про ваші роздуми з цього приводу. Такі спогади засідають у голові не без причини. Зробіть список цих визначних моментів або запишіть їх у формі розповіді. Вам може дуже сподобатись писати історію про той чудовий час, коли ви разом із командою планували «остаточний розпродаж» або як ви написали виробничу інструкцію, яка стала прикладом для всіх ваших колег. Така історія про визначні моменти дасть змогу точно визначити, яка діяльність захоплювала вас і сповнювала енергії, а висновками зможете скористатися сьогодні.

Використання вашого минулого — чудовий матеріал для Щоденника хороших моментів, особливо якщо зараз у вас перехідний період, скажімо, звільнилися з роботи і шукаєте нову. Ця

вправа теж підходить, якщо ви лише починаєте свою кар'єру і не маєте якогось досвіду. Якщо це ваш випадок, то подумайте про те, що ви робили в інших сферах вашого життя (навіть кілька десятиліть тому), коли вважали, що на всіх фронтах у вас все прекрасно складається. Історичний Щоденник хороших моментів про шкільні проекти, літні програми, волонтерську роботу, словом, усе, що захоплювало вас, може стати в пригоді. Озираючись назад, не забувайте про об'єктивність, адже позитивні емоції від щасливих подій можуть затьмарити ваш розум і ви не побачите можливий негатив у них, втім, як і негативні емоції можуть завадити побачити щось хороше у спогаді, коли вам не щастило. Просто будьте чесні самі з собою.

### **НАСОЛОДЖУЙТЕСЯ ПРОЦЕСОМ**

Така увага до деталей буде вашим провідником. Як Льюїс і Кларк, ви починаєте створювати карту навколишніх територій, які вже дослідили, і це відкриває для вас можливість почати дослідження тих територій, що лежать далі. Рівень вашого усвідомлення зростає, адже тепер ви досліджуєте свої почуття і бажання (а не мами, тата, начальника чи другої половинки). Ви розпочали процес навігації — перехід від вашого теперішнього місця дислокації до наступного. Озброївшись своїм компасом і висновками зі Щоденника хороших моментів, ви чудово впровадетеся із навігацією.

Майкл знайшов свій шлях.

Як і Льюїс та Кларк.

Знайдете і ви.

Наступний крок — розробити якомога більше можливих варіантів, щоб було з чим експериментувати і з чого створювати прототипи.

Для цього треба буде зробити асоціативну карту.

## СПРОБУЙТЕ!

### ЩОДЕННИК ХОРОШИХ МОМЕНТІВ

1. Заведіть щоденник вашої повсякденної діяльності, використавши запропоновані далі бланки (або візьміть блокнот-записник). Позначте моменти, коли ви завзяті та/або сповнені енергії. Намагайтеся щодня або принаймні кожних кілька днів фіксувати свої відчуття.
2. Ведіть щоденник протягом трьох тижнів.
3. Наприкінці кожного тижня занотуйте свої відчуття про діяльність, яка вас захоплює та сповнює енергією, а яка залишає байдужим.
4. Якесь ваші висновки вас дивують?
5. Придивіться пильніше і спробуйте визначити ще конкретніше, що саме вас захоплює і бадьорить.
6. Скористайтеся методом П.О.В.І.Д., якщо потрібно систематизувати роздуми



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

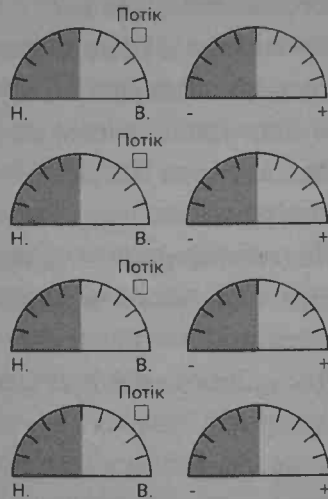
.....



Завзяття



Енергія



## 4. ВИХОДИМО З ГЛУХОГО КУТА

**Г**рант опинився у глухому куті. Він працював на велику компанію, що займалася орендою машин. Завівши Щоденник хороших моментів, він виявив, що витрачає більшість свого часу на те, що його не захоплює і не сповнює енергією. Він ненавидів роботу з роздратованими клієнтами. Йому не подобалися нескінченні шаблонні контракти. Його дратувало, що щодня доводилося повторювати той самий текст. Для нього було нестерпним порожніми балачками виманювати у клієнтів більше грошей. Однак відчуття, що він просто марнує час, було найгіршим. Він не хотів бути маленьким, другорядним гвинтиком у величезній корпоративній машині. Грант мріяв працювати там, де зможе залишити вагомий слід. Він хотів мати вплив. Йому треба було, щоб його робота була важлива для когось. Кого-небудь.

Не сказати б, що Грант ненавидів свою роботу, але він не міг згадати хвилини, коли на роботі відчував хоч щось подібне до вищеописаного. Його робота стала синонімом каторги/тупого болю/страждань. Він постійно зиркав на годинник. Єдиною світлою частиною кожного тижня була зарплата. Він жив в очікуванні вихідного дня. Насправді йому подобалося гуляти в лісі, грати у баскетбол із друзями або робити уроки з племінником та племінницею.

Але за таку роботу не платять.

Гранта мали скоро підвищити до керівника одного з філіалів, але з глухого кута це не виводило, навіть навпаки. Він ніколи не мріяв працювати в компанії з оренди машин, проте, хоч як сильно і напружено він думав, вигадати реальну альтернативу не міг. Не було жодної ідеї. Звичайно, варіанти типу рок-зірки чи гравця НБА інколи зринали. Однак співати чи грати на якомусь інструменті Грант не вмів, а з дитячої баскетбольної ліги пішов ще у дванадцять. У коледжі його спеціальністю була «Література», але після випуску він узявся за першу роботу, за яку платили більше середнього. І тепер був у пастці. Грант не бажав прирікати себе на вічну оренду машин, однак інших варіантів не бачив. Він думав: «Декому просто не щастить. Декому просто не судилося зробити в житті щось значне».

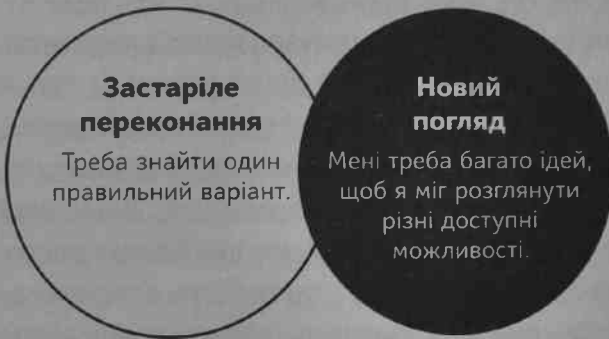
Грант почувався спустошеним, адже гадав, що більше ні на що не здатен, а ще й тому, що не пробував думати як дизайнер. Дизайнери знають, що перша ідея ніколи не вигорає і набагато краще обирати з кількох варіантів. У багатьох така ж проблема, як і у Гранта, — вони у глухому куті, бо намагаються втілити свою першу ідею.

Грантові треба було почати думати як дизайнер.



Шерон — помічниця адвоката, вона працювала, поки її не звільнили, у престижній юридичній фірмі в Бостоні. Тепер по шість годин на добу вона проводить в інтернеті в пошуках роботи. І так триває уже понад рік. Вона втратила будь-яку надію; якщо в неї і була якась впевненість у собі, то хутко зникла.

Професія помічниці адвоката не була її мрією, це був її план «Б». Вона вступила до школи бізнесу, а економіка у 2009 році, коли вона закінчила університет, була не в найкращому стані. Шерон не могла знайти роботи спеціаліста з маркетингу, хоча їй втовкмачували, що це єдина «правильна» робота для людини з її дипломом. Як і багато інших, вона гадала, що «правильний» вибір автоматично зробить її щасливою. Та до щастя Шерон не наблизилась ані на крок. Правда була в тому, що вона не знала, чого хотіла від бізнес-освіти, і цей брак щирої зацікавленості у роботі був очевидний на співбесідах. Вона витратила купу часу на правильні для когось речі, ігноруючи те, що було правильним саме для неї. Після року пошуків у Шерон не залишилося жодних варіантів. Здавалося, що вже ніколи нічого не вийде. Але у неї було багато варіантів, просто вона їх ще не побачила.



Як і Грант, Шерон не знала, що ще робити, тому теж опинилась у глухому куті.

Більшість людей, коли їм потрібна робота, чинять як Шерон: переглядають список вакансій і шукають ту, яку, на їхню думку, зможуть отримати. Це один із найгірших способів пошуку роботи і за статистикою найменш успішний (про цей феномен ми поговоримо у розділі 7). Дизайнери мислять абсолютно не так; це наче намагатися вхопити те, що ближче, але навряд чи воно принесе довготривале задоволення. Коли діти голодні, а банк

скоро забере ваш будинок або ви винні купу грошей хлопцеві на ім'я Луї, тут уже без варіантів — згодиться будь-який доступний варіант. Але коли ніхто у спину вам не дихає, саме час знайти роботу своєї мрії. І не хвилюйтеся про глухі кути. Вони у дизайнерів мало не на кожному кроці. Глухий кут може стати стартовою точкою. Коли ви думаєте як дизайнер, то знаєте, як генерувати ідеї, як «запалювати», як вигадати багато варіантів для багатьох можливостей у майбутньому.

Не переймайтеся, це просто. Ви не можете знати, чого хочете, поки не визначите, чого *можете* хотіти. Тому доведеться вигадати багато ідей і можливостей.

Прийміть проблему.

Зайдіть у глухий кут.

Не впадайте у відчай, а вигадуйте, вигадуйте, вигадуйте!

### УЯВІТЬ ЦЕ

Ми попросимо вас мислити нестандартно і поринути у широкий світ *Можливих Бажань*. Час примиритись із глухими кутами. Грант там був. Шерон теж. Усі ми у певний період нашого життя були у глухому куті. Саме тут і потрібна уява, яка допоможе придумати безліч ідей. Неймовірних ідей. Шалених ідей. Ми навчимо генерувати стільки ідей, що ви будете просто шоковані. Так багато людей заходять у глухий кут, намагаючись утілити свою першу ідею, ідеальну ідею, або оту велику ідею, яка вирішить проблему, дасть відповідь і витягне з халепи, у якій вони зараз застрягли. Це ще той тиск. Якщо вірити, що існує лише одна ідея, вас чекає стрес і нерішучість.

«Я не впевнений».

«Я не хочу все зіпсувати».

«Мені конче треба зробити все правильно».

«Якби ж то в мене була краща (правильна, приголомшлива) ідея, то все було б добре».

Ми зупинимося просто тут і відкриємо вам неймовірну таємницю — все буде добре.



Обов'язково.

Ті щасливчики, яким пощастило жити у сучасному світі і мати певний вибір, свободу, мобільність, освіту і доступ до технологій, більшість часу проводять серед людей, схиблених на оптимізмі. У цьому світі завжди має бути краща ідея, не лише кращий, а найкращий шлях. Для дизайну життя такий спосіб мислення небезпечний. Правда в тому, що кожен із нас має більше, ніж одне життя. Коли ми питаємо у студентів: «Скільки можливих життів існує для вас?», — переважно вони відповідають, що три або чотири. Якщо прийняти ідею, що існує багато чудових проектів вашого життя, нехай і живе ви один раз, то почуватиметеся вільніше. Існує не лише одна ідея для вашого життя, а багато життів, які ви можете прожити щасливо й насичено (і байдуже, скільки вам років). Щоб прожити ці насичені, чудові життя, ви можете піти різними шляхами. Отож порадуйте, зважте варіанти різних можливих ідей, які вигадати. А ми забезпечимо потрібними інструментами, щоб згенерувати ці ідеї.

Кількість може означати і якість. У дизайні життя «більше» — це краще, адже більше ідей може наблизити вас до кращих ідей, а кращі ідеї ведуть до кращого дизайну. Якщо ви мислитимете ширше, це поліпшить вашу уяву, а отже, з'явиться більше нових ідей. Якщо у вас буде багато ідей, шанси знайти те, що сповнить вас енергією, значно зростуть, а отже, буде більша ймовірність того, що ви створите щось дійсно правильне для себе. «Більше ідей» також означає глибший аналіз.

Дизайнери люблять давати волю уяві. Шалені ідеї їм подобаються більше, аніж реалістичні. Чому? Дехто з людей вважає, що дизайнери «трохи того» і люблять усе незвичайне, вони дратівливі авангардисти, які постійно ходять у темних окулярах (а ще в беретках, крутих туфлях і зависають у ресторанах для хіпі). Може, й так, та суть не в цьому. Дизайнерів вчать придумувати безліч шалених ідей, адже вони знають, що упередженість — ворог креативності. Наш мозок так звик до всього ста-

виритися критично, шукати проблеми і робити спішні висновки, що втілення будь-якої ідеї є дивом! Нам треба утриматися від поспішних суджень і затулити рота нашому внутрішньому критикові, якщо хочемо втілити всі наші ідеї. Якщо ж розраховуємо лише на деякі, то ми маємо кілька непоганих ідей, але більшість із них буде втрачено — вони залишаться ув'язненими за стінами префронтальної кори, яка побудувала їх, щоб ми не робили помилок і не виглядали ідіотами. Що ж, ми любимо нашу префронтальну кору і без неї на люди не виходимо, але не хочемо завчасно віддавати наші ідеї в полон. Якщо ми придумали неймовірні ідеї, то нам вдалось уникнути завчасних суджень. Може, ми й не оберемо ті неймовірні ідеї (що найчастіше трапляється), але вони несуть із собою ореол креативності, який допомагає розгледіти нові можливості, які можуть бути саме тими, що треба.

Тож додамо трохи шаленства.

Наші студенти вважають цю частину процесу найбільш захопливою, цікавою і просто веселою. Ну, кому не сподобається вигадувати купу чудових і шалених ідей? Ви можете і не вважати себе творчою особистістю, але це не так важливо. Пам'ятайте, наше кредо «Ти тут» і готуйтеся задіяти всі творчі здібності, які у вас є. Ми з цього й почнемо. Наша мета — розширити вашу здатність продукувати багато рішень на купу проблем, які виникають, коли створюєш своє життя.

Будучи творцем свого життя, ви маєте усвідомити два правила:

1. Ви зробите найкращий вибір, якщо матимете багато хороших ідей, з яких можна обрати.
2. Ніколи не обирайте перше рішення, яке спало вам на думку.

Загалом, наш мозок дуже лінивий і намагається якнайшвидше позбутися проблем, тому першу ідею він загортає у яскраву обгортку позитивних хімічних речовин, щоб ми «закохалися» в неї. Не піддавайтесь на такі провокації. Нічого хорошого з цього не вийде. Як правило, ваші перші ідеї досить посеред-

ні й не надто креативні. Людям властиво зупинятися спершу на очевидному. Але уява — чудовий інструмент, який допоможе позбутися схильності обирати очевидне і віднайти впевненість у креативності. Навіть ті, хто вважає себе цілковитими профанами у цій сфері, пам'ятають час, коли були іншої думки. Згадайте, як у дитсадку чи у першому-другому класі, коли співи, танці й малювання були природним способом самовираження, ви не соромилися й не надто зважали на те, чи були ваші малюнки шедевром, голос чистим, а танець гідним Айседори Дункан. Ви просто давали волю фантазії і проявляли себе так, як могли.

Ви, мабуть, теж пам'ятаєте, і, закладаюся, у яскравих деталях, як ваш учитель сказав: «Ти не художник, ти не вмєш малювати»; або однокласник: «Ну й дивні ж у тебе танці»; або хтось із дорослих: «Та не вий ти, як собака на морозі! Всю пісню псуєш!».

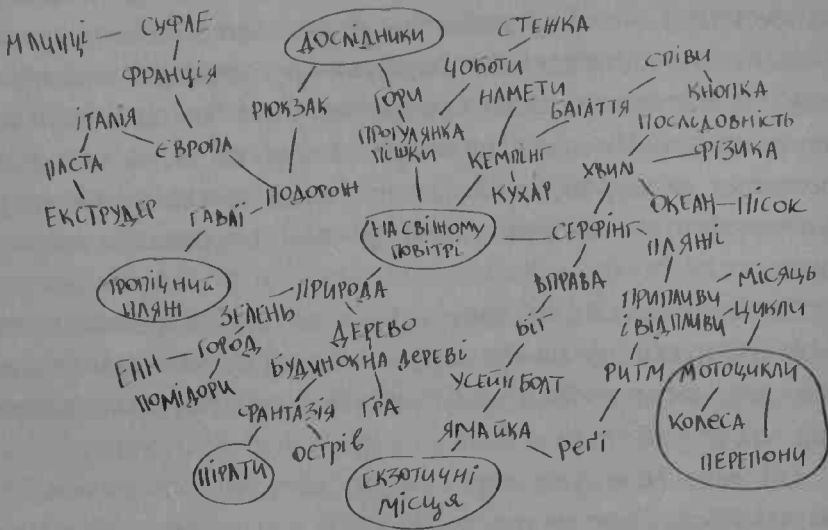
Ой, леле! Нам дуже шкода, якщо у вашому житті були хвилини, які вбили потяг до творчості. Але ж такі випадки траплялися і в середній школі, і в старшій, і ми навчилися стримувати пориви, які могли б викликати в інших глузливі гримаси чи насмішки. Це диво, що хоча б якісь крихти нашої креативності взагалі пережили пубертатний період. Повірте на слово, ваша креативність усе ще жива. Ми допоможемо вивільнити її.

### **АСОЦІАТИВНА КАРТА**

Перша техніка на розвиток уяви називається «асоціативна карта». Це чудова техніка сама по собі, а ще вона допомагає вийти з глухого кута. Назва техніки свідчить сама про себе. Щоб розширити простір для ідей і знайти нові рішення, ви маєте послідовно озвучувати ряд асоціації, які виникають у вас на певні слова. Наочність цього методу, а при ньому слід одразу записувати те, що спадає на думку, дає можливість миттєво захопити ідеї та асоціації. Техніка вчить вас продукувати багато ідей, а потреба одразу все фіксувати допомагає оминати внутрішню логічну/вербальну цензуру.

Техніка включає три кроки:

1. Вибір теми.
2. Створення асоціативної карти.



3. Виявлення другорядних зв'язків і створення ідеї, щоб поєднати їх.

Уміщений малюнок — це асоціативна карта Гранта, яку він створив під час пошуку «ідеальної» роботи. Ви пригадуєте, як у Щоденнику хороших моментів він писав, що прогулянки пішки в лісі пробуджували в ньому позитивні емоції. Базуючись саме на прогулянках, він вирішив створити карту. У центр Грант поставив слова «На свіжому повітрі» і обвів їх колом. Це перший крок.

Другий крок — це вже сама карта асоціацій. Ви берете вихідну ідею і записуєте п'ять-шість пов'язаних із нею. Обов'язково записуйте найперше, що спадає на думку. Повторіть цей процес і з новими ідеями, провівши три-чотири ризики від них. Третє коло не обов'язково має асоціюватися зі словом чи питанням у центрі, лише зі словами в другому колі. Продовжуйте, поки у вас не буде три або чотири кола асоціацій.

У прикладі Грант вказав подорожі, прогулянки пішки, серфінг, кемпінг і природу. Всі вони безпосередньо стосуються його ідеї «На свіжому повітрі». Від кожного слова він створив нові гілки асоціації. Прогулянки пішки нагадали Грантові про гори, які, своєю чергою, пов'язані з дослідниками. Подорожі означають для нього Гаваї, Європу і рюкзаки, а Гаваї — пляжі. Франція, яка асоціюється з Європою, виводить його на млинці, які ведуть до «Нутелли». Це, звичайно, цікаво, але нічого йому не дає. Але серфінг веде до пляжів, а ті — до хвиль, які асоціюються із циклами, велосипедами і перегонами. Далі — Ямайка, а потім, через Усейна Болта (мозок Гранта виявився креативнішим, аніж він уважав), — ідея екзотичних місць.

Увесь процес займає не більше п'яти хвилин; непогано буде встановити часові рамки, щоб ви робили все швидко і не давали «вмикатись» цензурі. Наступний крок: обрати довільну асоціацію і виділити те, що здається цікавим (або те, що до вас промовляє), щоб поєднати їх у нову ідею. Зверніть увагу на останні кола, асоціації в них віддалені від свідомих думок. Хоча «На свіжому повітрі» привело Гранта до перегонів і Усейна Болта, у його підсвідомості все це пов'язано. Грант обрав цікаві для нього слова — «дослідники», «тропічні пляжі», «пірати», «екзотичні місця» і «велосипеди і перегони». Він узяв ці окремі слова і поєднав у кілька можливих ідей. Чи міг би він на неповний робочий день влаштуватись інструктором у табір маленьких дослідників? А може, краще у табір маленьких піратів на пляжі? Або погодитись на пропозицію, але попросити перевести його в офіс біля пляжу (він дізнався, що у компанії є офіс у Санта-Круз, Каліфорнія. Саме так!)? Або взагалі вбивчий варіант — перевестись у якесь ще більш екзотичне місце, як Гаваї, де він зможе вести табір маленьких піратів (виявляється, що у його компанії офіс є і там). І, можливо, якщо погодиться на підвищення, зароблятиме багато грошей, щоб дозволити собі чотириденний робочий тиждень і мати час на втілення якоїсь із його нових ідей.

Це інновації.

Грант уже не в глухому куті. Взагалі-то у нього зараз купа ідей, з якими він не знає, що й робити. І що найголовніше, він починає розуміти, що річ уже не в тому, щоб знайти ідеальну роботу, а в тому, щоб зробити його роботу «ідеальною». Виявляється, що робота на загальнонаціональну компанію з оренди машин має свої переваги. Карта асоціацій допомогла Грантові зрозуміти, що у нього більше можливостей, аніж він вважав, і його теперішня робота може стати стартовим майданчиком для наступних дій.

Створюючи таку карту, головне, не стримувати і не обмежувати себе. Тому ми радимо робити її швидко. Одразу записуйте те, що спадає на думку. Якщо «вмикати» цензуру, ви обмежуватимете свій потенціал для створення нових, свіжих ідей.

Девід Келлі, засновник Школи дизайну, стверджує, що часто йому доводиться мати справу з безліччю шалених ідей, аж поки він зупиниться на дієвих і перспективних. Тому не лякайтеся — трохи шаленства вам не завадить. Воно може відкрити шлях до чогось справді нового й цікавого. Нагадуємо, що робити асоціативну карту треба на великому аркуші паперу, адже доведеться прописувати безліч ідей. Тому ваша карта має бути наочною і якомога більшою. Сходіть і купіть ватман або велику білу дошку для своїх грандіозних ідей.

Чим більші, тим краще.

### **АБСОЛЮТНА БЕЗВИХІДЬ: ПРОБЛЕМИ-ЛИПУЧКИ**

Існують такі види проблем, що просто не відпускають. Ми називаємо їх проблемами-липучками. Як і липучки на кросівках або браслетах тримають матеріал, так і проблеми тримають нас на місці і не дають рухатися. Вони не випускають із глухого кута. Це як Грант і Шерон з їхніми проблемами на роботі. Якщо збираємося спроектувати хороше життя, треба виокремлювати проблеми-липучки.

Дейв зауважив свою проблему-липучку, хоча вона й не стосувалася роботи, як у Гранта та Шерон. Його ж була пов'язана

із домом. Розумієте, Дейв любить майструвати. Його батько (Дейв Третій) був майстром, і у нього була неймовірна майстерня, а отже, і в Дейва має бути шикарна майстерня. Але Дейв не зовсім майстер, йому подобається все лагодити, отже, його майстерня мала б відрізнятись від батькової. А тому трохи перепланування та ремонту — і у Дейва буде гараж «два в одному» — майстерня і місце для машини.

Не засуджуйте мрію Дейва. Йому ця ідея припала до душі, і він пообіцяв собі, що такий гараж у нього буде завжди. А потім він переїхав у будиночок на пляжі. Виявилось, що тамтешній гараж у п'ять разів менший за його попередній. Оце і є його проблема-липучка, яка не відпускала його роками.

Перші кілька років Дейв винаймав три склади. З роками він по черзі позбавлявся від цих складів разом із їхнім вмістом. Але купа непотребу в гаражі так і не давала використовувати його за призначенням. Ой, а про майстерню взагалі не згадуйте. Ця «гаражна катастрофа» не давала йому спокою цілих п'ять років, і він врешті до неї звик.

Чотири літа він присягався все поприбирати і облаштувати майстерню, але обсяг роботи його пригнічував. Перед очима весь час стояв його старий ідеальний гараж-майстерня, і він непокоївся, що тут у нього так ніколи не вийде. Він починав із першого ряду старих велосипедів і відеомагнітофонів, але масштаб роботи його не надихав, тому він відволікав себе чимось іншим, як-от заміною генератора. Майстер знову бере гору. Потім настає Різдво з усіма цими коробками з горища і... та пішло воно все до біса.

Дейв «залип» на цій проблемі, адже зосередився лише на одному-єдиному рішенні — ідеальній майстерні-гаражі. Це було таке непросте завдання, що Дейв навіть не намагався його виконати, а тому на шляху до пляжу всі мусили долати смугу перешкод у вигляді машин, що ржавіли під пекучим сонцем.

«Розлипнути» Дейвові допоможе лише рефреймінг і створення прототипу. Отже, треба:

1. Сформулювати мету інакше: встановити в гаражі лише верстак і полицки для похідного спорядження, а також об'єднати місця для велосипедів.
2. Ще одне формулювання мети: виділити місце для невеликого складу речей (для життя) і за сотню доларів на місяць орендувати свій попередній гараж.
3. Проаналізувати весь процес і розбити його на невеликі етапи: 1) віддати старі книжки і записи; 2) залишити тільки чотири велосипеди; 3) прибрати ящики з підлоги; 4) прибрати з верстака сміття від попередніх проектів.

Найважче в цьому випадку позбутись образу ідеального гаража і уявити інший результат або піти іншим шляхом. Якщо Дейв триматиметься за образ старого, ідеального гаража (*правильне рішення*), то так нічого не досягне, адже це буде надто складно. А надто складно для нас не годиться.

Це не важка проблема, адже це не неможливо. Дейв застряг на місці, адже він вчепився у рішення, яке йому не підходить.

Мелані викладала соціологію у гуманітарному коледжі, і її вражав бурхливий розвиток у сфері соціальних інновацій і соціального підприємництва, адже тепер некомерційні організації могли використовувати деякі права молодих компаній і отримувати певний прибуток. Вона знала, що студентам були цікаві нові підходи в соціальному секторі, а тому Мелані почала викладати відповідний курс і спонсорувати проекти соціальних інновацій. Все йшло добре, але їй хотілося більшого. Вона прагнула значних змін у своєму коледжі і в мріях уже бачила себе засновницею нового інституту соціальних інновацій.

Їй треба було всього-на-всього п'ятнадцять мільйонів доларів для його утримання і оформлення всього необхідного. Тож Мелані почала думати, як зібрати потрібну суму. Вона розробила стратегію і приголомшливу ідею. Студенти були в захваті. Адміністрація висловила підтримку. А відділу з питань розвитку все не сподобалось.



Як і в маленьких коледжах, у коледжі Мелані були проблеми з фінансуванням. Його випускники не стали мільйонерами, і відділ з питань розвитку ногами й руками тримався за тих небагатьох великих спонсорів, що у них були. Мелані дали список «Не наближатись на кілометр» — туди входили спонсори, від яких Мелані мала триматись якнайдалі. Але в тому й проблема.

Це ускладнювало її роботу, але Мелані мала гідну мрію, а тому готова була за неї поборотись. Вона невтомно шукала людей і заводила знайомства протягом двох років — і все безрезультатно. Вона знайшла кількох охочих вкладників, але вони могли дати не так багато. Великих спонсорів, яких їй вдавалося привабити, забирав відділ розвитку для власних потреб. До своєї мети Мелані не наблизилась ані на крок. Без доступу до великих спонсорів їй ніколи не зібрати п'ятнадцяти мільйонів.

Вона у глухому куті. Хоча могла б там і не бути.

Мелані була переконана, що її проблема — зібрати п'ятнадцять мільйонів для фінансування інституту соціальних інновацій. Але проблема полягала в іншому. Збір коштів був лише першим можливим вирішенням проблеми, і вона так «залипла» на цій ідеї, що не бачила нічого навколо. О, а ми вже казали, що після відмов Мелані впадала в депресію, її викладання було не на найкращому рівні, а колеги уникали її, бо не хотіли вислуховувати постійні нарікання, де взяти гроші? Коли ви «залипаєте» на поганому рішенні, то далі все йде гірше й гірше.

Справжньою проблемою Мелані було бажання зробити значні зміни для свого коледжу за допомогою соціальних інновацій, а не збирати гроші на інститут. Вона зробила класичну помилку — зупинилася на першому рішенні. Мелані допомогли, і їй вдалося вийти з глухого кута, використавши техніки дизайнерів, пригадавши про свою справжню мету і створивши прототипи. Вона зрозуміла, що ідея з інститутом (а отже, і необхідність у п'ятнадцяти мільйонах) була виключно її ініціативою і нічого іншого вона ніколи серйозно не розглядала. Вона застосувала до своєї ситуації «правило допитливості», завдяки якому

провела невелике дослідження, а це, своєю чергою, допомогло нарешті визначити, що їй треба.

Озброївшись проблемним питанням, вона пішла до людей зі студмістечка. У ключових осіб студмістечка вона запитувала: «Як ви гадаєте, чи можуть соціальні інновації стати частиною нашого коледжу і з чого слід почати?». Розмова виявилася перспективною, тож Мелані почула безліч цікавих думок. Було запропоновано тематичне оформлення гуртожитків, альтернативну програму весняних канікул, літню програму стажування і нову програму дипломних проектів. Значні якісні зміни для коледжу можна зробити і без відкриття (та фінансування) нового інституту. Звичайно, інститут значно підвищив би статус і привабливість коледжу, але це майже неможливо зробити. Інші ідеї були дешевші і знайшли підтримку, а тому з цією проблемою Мелані не залишилась наодинці. Вона створила команду, яка складалася зі студентів та викладачів, і всі вони зійшлися на думці, що найкраща ідея — тематичне оформлення гуртожитків.

Команда Мелані створила прототипи, переглянула всі можливі теми для гуртожитків, щоб визначити найкращі. Відтак знайшла студентів, яким сподобалась ідея з темами. Студентів запросили, для початку, створити у студмістечку гурток. Цей гурток існував два роки, опікувався різноманітними проектами, поширював серед студентів свої ідеї і зібрав безліч прихильників. Чотири члени гуртка подали заяви на те, щоб у випускний рік стати помічниками керівника гуртожитку, і попросили дозволу запуснути наступного року пробну програму соціальної інновації. За рік після цього гуртожиток офіційно став об'єктом соціальної інновації, Мелані призначили радницею від викладацького складу, а віце-президент студентського самоврядування став її найбільш затятим захисником.

По-новому сформулювавши проблему, застосувавши допитливість, прототипи і міцну співпрацю, Мелані вдалося внести постійні зміни в культуру студмістечка й у житлову систему ко-

леджу. Своєї мети вона досягла і без зібрання захмарної суми на інститут.

У Джона теж була проблема-липучка. Він мріяв про подорож на віслючку до дна Великого каньйону з того самого дня, як ще в дитинстві почув про нього. Джон пообіцяв собі, що обов'язково здійснить свою мрію. Але все якось не складалося: то кар'єру треба було починати, то родину заводити. Та це не проблема — він візьме в поїздку дружину з дітьми і в них будуть чудові спільні спогади. Але до того як Джон уже міг дозволити собі подорож для родини з п'яти осіб, він сам роздобрів і тепер важить сто десять кілограмів. Поїздка на віслюках має обмеження — сто кілограмів. Щовесни протягом п'яти років Джон сідає на дієту, щоб скинути вагу до дев'яноста дев'яти кілограмів і мати змогу влітку таки здійснити мрію. Одного року він схуднув до ста шести, іншого — до ста чотирьох. А якось навіть досяг позначки сто один кілограм (щоправда... в одязі і з пляшкою води це було сто п'ять). Його діти ставали старшими і влітку по-своєму хотіли провести канікули, а не три дні трястись на віслюках із батьками.

Так ця подорож ніколи і не відбулася. Родина залишилася без цих спогадів.

Джон «залип» саме на ідеї, що це мають бути лише віслюки. Якби він на хвильку зупинився й замислився, що, хоча це й не така вже неможлива ідея, але на її втілення знадобиться багато часу, а шанси на успіх невеликі, мрію можна було б здійснити. Він міг би сформулювати ідею не як «Подорож на дно Великого каньйону на віслюках», а просто «Подорож на дно Великого каньйону». Було багато варіантів, як саме це зробити: на гелікоптері, річкою або й пішки. Шанси Джона добре підготуватись до подорожі пішки були б більші, ніж змушувати стрілку ваг показувати менше ста.

Мораль історій Дейва, Мелані і Джона така: не створюйте проблеми-липучки на рівному місці, зациклюючись на відверто невдалих ідеях. Погляньте на проблему з іншого боку й проана-

лізуйте інші можливості, випробуйте ці ідеї (наприклад, пробний похід), і проблема-липучка зникне. Такого виду проблеми нас не відпускають, бо ми бачимо лише одне вирішення — те, яке вже маємо, але воно не працює. Проблеми-липучки — це не лише неправильний підхід. Це ще й страх того, що будь-які інші варіанти теж будуть невдалими і тоді доведеться визнати, що ми у вічному глухому куті, тобто в цілковитій халепі. Краще ж бути просто у глухому куті. Іноді зручніше триматися за знайоме, хоч і невідале вирішення проблеми, ніж ризикнути спричинити ще гірший провал, намагаючись щось змінити. Хай як парадоксально виглядає така ситуація, але це типова людська поведінка. Зміни — завжди лотерея, гарантії успіху просто не існує, як би ретельно ми їх не шукали. Тому цілком нормально боятися. Шлях уперед — це створення низки невеликих прототипів для випробувань, які допоможуть зменшити ризик (і страх) провалу. Це нормально, що прототипи бувають невдалими — для того їх і створюють, — але розумно створений прототип може навчити вас чому в майбутньому.

Прототипи допомагають знизити занепокоєння, порушують цікаві питання і дають інформацію про потенціал тих змін, які ви намагаєтесь запровадити. Один із принципів дизайнерського способу мислення звучить так: швидко помиляйся і рухайся далі. Якщо застряг із проблемою-липучкою, підійди до неї як до дослідження можливостей (а не намагайся дивовижним чином вмить її вирішити), потім випробуй декілька невеликих, безпечних прототипів змін, які хочеш запровадити. Це має допомогти вийти з глухого кута і віднайти більш креативний підхід до вашої проблеми. Про прототипи ми поговоримо більше у розділі 6.

Перш ніж завершити теми проблем-липучок, маємо чітко визначити відмінності між ними і важкими проблемами, про які згадували у розділі 1. Обидва види проблем дуже неприємні, і постійно заважають, але, по суті, вони різні. Проблема-липучка — це справжня проблема, причому складна. Для неї можна

знайти вирішення, але ми так довго над нею сидимо або так часто до неї повертаємось, що вона здається нездоланною (саме тому до таких проблем треба підходити з інших боків, ми маємо бути відкритими до нових ідей і остаточний удар нанести за допомогою прототипів). Тяжкі проблеми — це не зовсім проблеми. Скоріше обставини, які змінити нам не до снаги. Тяжкі проблеми неможливо вирішити — лише прийняти і піти іншим шляхом. Не можна піти проти законів природи, і ми не живемо у світі, де поети заробляють по мільйону доларів на рік. Дизайнери знають: якщо з проблемою нічого не зробиш, рішення для неї не знайти. Дизайнери мають хист до пошуку нових шляхів і знають, коли до проблем треба підійти з іншого боку, але вони добре розуміють, що нема сенсу сперечатись із природою чи із законами ринку праці.

Тут ми виходимо з глухих кутів.

Ми хочемо, щоб у вас було багато ідей і багато варіантів.

Коли у вас багато ідей, ви можете створити прототипи вашого життя і випробувати їх. Саме цим дизайнери і займаються.

## **Асоціативна карта**

### **І Щоденник хороших моментів**

Якщо ви ще не зробили Щоденника хороших моментів, то, будь ласка, поверніться до попереднього розділу і зробіть його — він знадобиться для цієї справи. Ми створимо три різні асоціативні карти, кожна з яких матиме принаймні три або чотири шари, від кожного з яких ітиме з десятків, а то й більше відгалужень.

### **Асоціативна карта 1 — Завзятість**

Зі Щоденника хороших моментів оберіть одну тему, яка цікавить вас найбільше, або діяльність, яка викликає у вас завзяття (наприклад, складання бюджету чи створення нових ідей), і поставте її в центр вашої карти. Потім, згідно з правилами створення карти асоціацій, запишіть навколо слова та поняття, пов'язані з центральною концепцією.

## Асоціативна карта 2 — Енергія

Оберіть зі Щоденника хороших моментів те, що сповнює вас енергією на роботі або у житті (наприклад, мистецькі курси, аналіз роботи колег, питання здоров'я, контроль різних процесів), і навколо цього створіть карту асоціацій.

## Асоціативна карта 3 — Потік

Візьміть зі свого Щоденника ту діяльність, яка вводить вас у стан потоку (наприклад, виступ перед великою аудиторією або мозковий штурм), поставте її у центр карти асоціацій, правила створення якої вам відомі.

Ви вже створили три карти, тож тепер придумаємо на кожну карту цікаву, хоч і не дуже практичну, життєву альтернативу.

1. Погляньте на крайні кола однієї з карт і оберіть три позиції, які впадають в око. Ваша інтуїція підкаже, що треба — потрібні слова буквально «стрибнуть» в очі.
2. Тепер спробуйте поєднати ці три слова/словосполучення у можливий опис роботи, яка була б веселою і цікавою для вас, а також корисною для інших (наголошуємо, що опис не має бути дуже серйозним або цікавим для багатьох людей чи роботодавців).
3. Назвіть свою роль у цьому і намалюйте невеликий скетч (нескладний малюнок основної концепції), як у прикладі. Приміром, коли Грант (хлопець, що знувдився від роботи у компанії з оренди машин) робив цю вправу, спираючись на свої захоплення



(прогулянки в лісі, ігри в баскетбол, допомога племінниці й племіннику), на своєму скетчі він був керівником дитячого табору піратів-серферів.

4. Виконайте цю вправу тричі — по разу для кожної карти. Майте на увазі, що всі три версії мають відрізнятися одна від одної.

### Ну, а що тепер?

Тепер ви можете подумати: «Неймовірно! Зараз я маю кілька класних ідей, які точно можу використати!». Якщо так, то чудово, але не у всіх так буває і не завжди.

Або... після цієї вправи ви можете сказати: «Та це ж була повна дурня! Який сенс вигадувати всі ці безглузді ідеї?». Якщо це ваш випадок, то суті вправи ви справді не вловили. Головна її ідея — відкинути передчасні судження і втихомирити внутрішнього критика. Якщо вам це не вдалося, то не дивно, що вправа здалася вам нісенітницею. Якщо ця історія про вас, то ласкаво просимо до клубу розумних, сучасних людей, які намагаються все робити правильно (тобто одразу знайти правильну відповідь). Ще раз пригляньтесь до ваших творінь і, можливо, зможете побачити їх по-новому, або поверніться до них за кілька днів і спробуйте ще раз.

А може, ви думаєте: «Було весело і цікаво, але я не зовсім розумію, як це мені допоможе». Якщо це схоже на ваші думки, то ви на правильному шляху. Сенс вправи був не у конкретних ідеях, а в тому, щоб змусити вас вийти за рамки і, не прискіпуючись до результатів, дати волю своїй уяві. Коли ви намагаєтесь в описі професії чи роботи нестандартно пов'язати різні елементи, ви переходите від пошуку вирішення проблеми (що робити далі?) до дизайнерського способу мислення (що я можу уявити?). Тепер ви працюєте з набором інструментів дизайнера і у вас багато важливих ідей на папері.

Настав час для створення трьох варіантів життя.

Переходимо до вашої «Одіссеї».

## СПРОБУЙТЕ!

### АСОЦІАТИВНА КАРТА

1. Перегляньте Щоденник хороших моментів і виділіть те, що вас захоплює, сповнює енергією і викликає стан потоку.
2. Оберіть окремо діяльність, яка вас захоплює сповнює енергією, викликає стан потоку, щоб створити для кожної з них карту асоціацій.
3. Погляньте на крайні кола однієї з карт і оберіть три позиції, які впадають в око, з їхньою допомогою створіть три описи роботи.
4. Вигадайте професію для кожного опису і намалюйте невеликий скетч.



## 5. ПРОЕКТУЄМО ЖИТТЯ

**В**и — безмежний Всесвіт.

Як і кожен із нас.

Це життя є одним із багатьох життів, якими ви житимете. Зараз не йдеться про реінкарнацію чи щось пов'язане з релігією. Правда в тому, що ви зможете жити багатьма різними життями в цьому житті. Якщо зараз відчуваєте, що в житті у вас щось не так, не переймайтеся — проектування життя дасть багато нових можливостей. Ви зможете корегувати їх будь-коли, і «піт-стоп»\* не забороняється.

Під час роботи з дорослими різного віку, ми зауважили, що головна їхня помилка (незалежно від віку, освіти чи професії) — переконання, що варто лише створити *план* життя, і все піде як по маслу. Якщо зробити *правильний* вибір (*найкращий, найправильніший, єдиний* вибір), вони матимуть план того, ким стануть, що робитимуть і як житимуть. Це як малювати під копірку, але життя — радше абстрактна картина, яку можна інтерпретувати по-різному.

Чанг не знаходив собі місця. У Каліфорнійському університеті в Берклі він тяжко працював і закінчив його з відзнакою. Чанг

---

\* Піт-стоп (англ. *pit stop* — зупинка в місці ремонту) — зупинка гонщика під час гонки у боксах своєї команди для дозаправки, зміни гуми, налаштувань або швидкого ремонту машини. — Прим. ред.

розраховував, що піде в аспірантуру, але спочатку хотів трохи набратися досвіду в обраній сфері, щоб потім у всеозброєнні податися в аспірантуру і швидко розпочати свою кар'єру. Щоб мати якомога більше варіантів, Чанг подав заяви на стажування за шістьма програмами. Вони мали тривати від одного до трьох років. Потім сталося жахливе. Його взяли в чотири із шести програм; навіть більше, ніж жахливе — три з них були його найбільш бажаними. Але не це було жахливим — жах прийшов пізніше. Він не знав, що обрати. Чанг навіть не уявляв, що робити, і не мав жодної ідеї, як вийти з цієї ситуації.

Чанг не був готовий, що його візьмуть на три найбажаніші програми, а щоб підлити олії в агонію вибору, всі три програми були абсолютно різними. За однією програмою він мав учителювати в азіатському селищі, за другою — працювати помічником юриста у некомерційній організації в Бельгії, яка займалася боротьбою із секс-рабством, за третьою — брати участь у дослідженні в мозковому центрі організації з охорони здоров'я у Вашингтоні, округ Колумбія. Всі вони неймовірно цікаві, але яку ж обрати?

Чанг розумів, що це дуже важливе рішення, адже обрана програма впливатиме на спеціальність, яку він опановуватиме в аспірантурі, а це, своєю чергою, впливатиме на його кар'єру і життєвий шлях загалом. Якщо він не зробить *правильного вибору*, то врешті може залишитись із «другосортним» життям. Проте це не полегшувало завдання. Він все одно не знав, що саме було найкращим вибором.

Чанг припускався дуже поширеної помилки. Він думав, що існує єдиний найкращий спосіб влаштувати життя і він має визначити його, а то ненароком обере просто добрий варіант, а то й не дуже добрий. Та він помилявся. У всіх у нас є достатньо енергії, талантів і інтересів, щоб прожити багато різних життів, кожне з яких буде унікальне, захопливе й продуктивне. Намагатися визначити найкраще — марно, це наче питати, що краще мати — ноги чи руки.

Чанг прийшов до Дейва, а той його спитав:

— Якщо тобі так важко обрати, ти впевнений, що взагалі треба це робити? Якби ти міг узяти участь у всіх трьох програмах по черзі, то що б ти на це сказав?

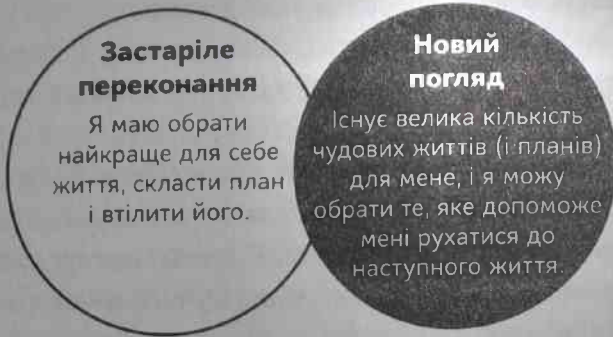
— Я б із задоволенням! Та чи можна так? Чи дозволять мені?

— Ти просто спитай. Ти ж нічого не втратиш, якщо спитаєш.

Він спитав, і на його превеликий подив дві організації погодилися зачекати; він міг узяти участь у всіх трьох програмах протягом п'яти років.

Чанг нарешті зрозумів, що обрати найкращий варіант було просто неможливо, адже найкращого не було. Були три чудові й абсолютно різні можливості. На той час він міг дозволити собі спробувати всі три програми, що він і зробив.

Звичайно, подальший розвиток подій Чанг передбачити не міг. Під час першої дворічної програми він підтримував зв'язок зі своїми однокурсниками через листи і скайп. Приблизно за дев'ять місяців усі вони, окрім Чанга, почувалися нещасними й розчарованими життям після університету. Нічого дивного. Випуск з університету — це стрес. Чанг теж мав проблеми з роботою, але почувалися вони по-різному. Чанг навчився дизайну життя. У нього під рукою були потрібні інструменти, крім того, він усвідомив, що існує більше, ніж одне, щасливе життя. Його друзі такої впевненості не мали, тому Чанг став допомагати їм визначити їхні наступні кроки. Йому подобалося цим займатися. Взагалі, йому настільки подобалася ця робота, що він почав шукати способи, як надавати таку допомогу постійно. Одразу після першої програми Чанг відмовився від участі у двох наступних і вступив на аспірантуру за спеціальністю «Консультант з вибору професії». Приймавши той факт, що він може обрати одразу три бажані шляхи, з'являється четвертий шлях. Таке трапляється, коли ви припиняєте спроби «зробити все правильно» і самі створюєте власний шлях.



## Прийміть множинність вашої особистості

Один із найкращих способів спроектувати ваше *життя* — спроектувати *ваші життя*. Ні, в нас не було травми голови і це не друкарська помилка. Ми попросимо вас уявити і описати три різні версії вашого життя на наступних п'ять років. Ми називаємо це «Одіссеєю». Зможете ви одразу уявити три цікавих варіації розвитку подій на наступних п'ять років вашого життя чи ні, а ми знаємо, що у вас є принаймні три прийнятні і кардинально різні можливості. У всіх нас є. Кожен із тисяч людей, з якими ми працювали, довів, що в цьому ми маємо рацію. В кожного із нас є безліч життів. У будь-яку мить можемо вигадати принаймні три. Звичайно, насправді ми проживаємо лише одне життя, але можемо уявити безліч альтернатив, щоб зробити креативний і продуктивний вибір.

Зараз здається, що створити три різних плани важко, але ви зможете. Всі, з ким ми працювали, змогли, отже, вам теж це до снаги. Можливо, ви вже маєте бажаний план. Добре, нехай. Ви навіть можете мати план, який вже обрали і втілюєте в життя. Також добре, але «Одіссеєю» все одно треба створити. Ми серйозно. Найкращі результати після цієї вправи були якраз у тих, хто перед нею вже мав «Один-єдиний план».

Користь від створення низки паралельних прототипів (як оці три «Одіссеї») довело дослідження Стенфордського інституту післядипломної освіти. Команда на чолі з професором Деном Шварцом оцінювала дві групи<sup>9</sup>. Одна група почала з трьома

різними ідеями, а потім на шляху до їхнього остаточного варіанта з'явилося ще дві. У другій групі була одна ідея, але згодом вона перетворилася у чотири варіації. У кожній групі було п'ять раундів створення ідей, але перша група подавала цікавіші ідеї і їхнє фінальне вирішення було кращим. Друга група часто просто по-іншому формулювала ту саму ідею, не пропонуючи нічого нового. Висновок такий: якщо ви маєте кілька різних ідей, то ваш мозок не зациклюється на одній думці і залишається більш відкритим до сприйняття і створення нового. Дизайнери знали це дуже давно. Ви не бажаєте розпочинати лише з однією ідеєю, адже, найімовірніше, на ній і застрягнете.

Спробуйте не думати про «Одіссею» як про «план А», «план Б», «план В», де «А» — дуже хороший план, «Б» — хороший план, а «В» — це план, котрий (як ви дуже сподіваєтесь) вам не доведеться втілювати. Але, якщо не буде іншого виходу, згодитесь і на нього. «Одіссея» — це завжди план А, бо це ви, а отже можливо все. «Одіссея» — це ескізи можливостей, котрі можуть розбудити вашу уяву й допомогти визначити, який напрям ви врешті оберете, щоб розпочати створення і випробування прототипів.

Вам не слід перейматися тим, яке зі створених життів обрати власне для життя. Ми маємо чудові ідеї та інструменти, котрі допоможуть упоратися зі складним завданням «вибору», але про них поговоримо у розділі 9. Критерії вибору наступного кроку можуть залежати від доступних ресурсів (близькість, час, гроші), послідовності (наскільки альтернатива підходить під ваші погляд на життя і погляд на роботу), рівня вашої впевненості (ви вірите, що у вас це вийде?) і наскільки вам це подобається. Та все по черзі. Спочатку треба створити ці життя.

### **ТАК БАГАТО ЖИТТІВ, ТАК МАЛО ЧАСУ**

Ми називаємо це «Одіссеєю», адже життя — це одиссея, відчайдушна подорож у майбутнє, де на нас чекають надії і мета, друзі і вороги, невідоме і хвилі осяяння; все це ми подибуємо на сво-

єму шляху окремо або й одночасно. Гомер розповів стародавню історію Одиссея, дивовижна подорож якого — метафора непередбачуваного шляху життя. Тож тепер уявимо кілька шляхів, якими ви зможете піти у наступному розділі вашої життєвої подорожі — ваших пошуках.

Пропонуємо розробити три різних плани життя на наступних п'ять років. Чому п'ять? Тому що два — надто малий відтинок часу (змусить остерігатися, що недостатньо все продумали), а сім — надто тривалий (так багато всього може статися й змінити наші плани). Якщо ви послухаєте історії людей, то зауважите, що всі вони живуть періодами, які охоплюють два-чотири роки. Навіть важливі тривалі періоди (етапи розвитку дитини) розділили на стадії по два-чотири роки: дитинство, молодший шкільний вік, середній шкільний вік, підлітковий. П'ять років — це період, що складається з чотирьох років і одного додаткового року про запас. Ми самі робили цю вправу безліч разів і бачили результати тисяч інших людей різного віку, тому впевнені, що п'ять років — саме те, що треба. Просто спробуйте.

Нагадуємо, що ви створюєте три дуже різних версії вас самих (зважте, ми не збираємося оцінювати ваше домашнє завдання). Три плани дадуть можливість обирати (список із трьох пунктів усе ж вагоміший за список із двох), а разом і потренують ваші творчі здібності, щоб ви більше не кидалися на очевидну відповідь. Ми хочемо, щоб ви розробили три справді різні альтернативи, а не три варіації на одну тему. Жити в комуні у Вермонті і жити у кібуці\* в Ізраїлі — це не дві різні альтернативи; це дві версії однієї альтернативи. Спробуйте вигадати три абсолютно різні ідеї.

Ми знаємо, що ви впораєтесь, бо бачили тисячі людей, які успішно виконали це завдання. Серед них були й такі, хто спо-

---

\* Кібуц — самостійна соціальна й економічна структура в Ізраїлі, де знаряддя та засоби виробництва належать усьому колективові, а рішення приймають загальні збори всіх його членів. — *Прим. пер.*

чатку не вірив у свої сили. Якщо ви належите до цієї категорії, то ось вам швидкий спосіб вигадати «три версії мого життя».

**Життя-1: теперішня ситуація.** Перший план створюйте навколо ідеї, яка у вас уже є — хай це буде розширена версія вашого поточного плану чи ідея, яка вже давно застрягла у вас в голові. Одну ідею ви вже маєте — вона непогана і заслуговує на увагу.

**Життя-2: те, що ви б зробили, якби щось несподівано пішло не так.** Так буває. Деякі види роботи вичерпують себе. Зараз майже ніхто не робить батоги для візників або інтернет-браузери. Перше вже не актуально, а останнє йде безкоштовно у комплекті з вашою операційною системою, тому на цих речах кар'єру не зробиш. Просто уявіть, що життя-1 більше не варіант. Що ви зробили б? Вам треба якось заробляти на хліб з маслом. Ви не можете просто сидіти, склавши руки. Якщо ви схожі на тих, з ким ми працювали, то все, що вам треба, — змусити ваш мозок повірити, що ви маєте заробляти на життя іншим способом, а не тим, яким заробляєте зараз. І ви точно щось вигадаєте.

**Життя-3: те, що ви робили б, або яким життям жили б, якби гроші чи репутація не мали значення.** Що було б, якби ви знали, що могли б непогано на цьому заробляти і ніхто через це не насміхався б чи гірше думав про вас? Ми стверджуємо, що ви зможете на цьому заробляти і що з вас не сміятимуться (рідко хто так робить), але сам процес уявляння може бути корисним для дослідження вашого проектування життя.

Дейв якось говорив зі студентом курсу «Ділового адміністрування», який був упевнений, що в нього нема трьох альтернатив життя.

— Що ж ти збираєшся робити? — питає його Дейв.

— Я хочу бути консультантом з питань управління.

— Чудово, це твоє перше життя, — каже Дейв. — Але знаєш що? Усі виконавчі директори світу зібрались і вирішили,

що консультанти, на яких вони витратили мільярди доларів, не надто допомагали, тож вони всі разом відмовилися від їхніх послуг. Консультації більше нікому не потрібні. Що ти тепер робитимеш?

Студент був шокований.

— Що! Взагалі нікому не потрібні?!

— Так, абсолютно нікому. Тобі треба займатися чимось іншим. Що обереш?

— Що ж, якщо не консультування, то я б, напевно, працював у великій медіа-компанії і розробляв стратегії і маркетингову політику.

— Прекрасно! Це твоє друге життя!

Коли студента спитали, що б він робив, якби гроші і репутація не були б проблемою, а інші точно не будуть з нього сміятися, він знайшов своє третє життя.

— Я б став постачальником вина. Мені завжди здавалося, що це трохи несерйозно, але, чесно кажучи, мені це подобається, і я б хотів спробувати.

— Добре, — каже Дейв, — ось ти вже і маєш три життя.

Подібний діалог у нас був з усіма, хто зациклювався на одній ідеї. Якщо не можете їх швидко вигадати, то просто спробуйте цей підхід для ваших першого, другого і третього життів, і ви напевно вигадаете достатньо ідей.

Не зациклюйтесь. Не думайте надто багато. Просто зробіть.

Ця правда справді змінить ваше життя.

Буквально.

## **«ОДІССЕЯ» ДЛЯ ПОЧАТКІВЦІВ**

На наступних п'ять років створіть три альтернативні версії вашого життя. Для кожної з них:

1. Чітко вкажіть, коли плануєте зробити певну справу. Можна включити особисті, не пов'язані з роботою події (одружитися, виграти змагання з крос-фіту, навчитися силою волі згинати ложки).



2. Придумайте до кожної версії заголовок — не більше шести слів, вони мають відображати її суть.
3. Сформулюйте два-три запитання, які виникають у вас при складанні плану. Хороший дизайнер ставить запитання, щоб перевірити припущення і глибше зазирнути у проблему. Протягом кожного періоду версій ви розглядатимете різні можливості й дізнаєтеся багато цікавого про себе та світ. Що ви хотіли б перевірити і дослідити у кожній версії вашого життя?
4. Створіть лічильник, який допоможе оцінити:
  - ресурси (у вас є реальні ресурси — гроші, час, навички, зв'язки, — щоб втілити план?);
  - прихильність (вам дуже подобається, дуже не подобається чи просто подобається цей план?);
  - упевненість (ви абсолютно впевнені щодо цього плану чи маєте певні сумніви?);
  - послідовність (цей план логічний? він вам підходить? чи вписується він у ваші погляди на життя і на роботу?).



- Візьміть до уваги:
  - Географію — де ви житимете?
  - Що нового ви вивчите/пізнаєте?
  - Як вплине на ваше життя вибір цього плану?
  - Яким буде ваше життя? Яку професію, індустрію чи компанію ви для себе оберете?
- Інші ідеї:
  - Не забудьте продумати деталі, які не стосуються роботи та грошей. Хоча вони й важливі, можливо, й головні для визначення напрямку вашого життя на наступних п'ять років, проте існують інші невід'ємні атрибути повноцінного життя, про які ви захочете подумати.

- Будь-що з того, на що ми звертали увагу, може стати початковою точкою для формування ваших альтернативних життів на наступних п'ять років. Якщо відчуваєте, що зайшли в глухий кут, спробуйте зробити асоціативну карту навколо будь-якого пункту попереднього списку («Візьміть до уваги»). Не надто ламайте голову над цією справою, але й не нехтуйте нею.

Для всіх нас «Одіссея» допоможе виявити важливі речі, які ще треба зробити в житті, а також згадати давно забуті мрії. Той дванадцятирічний космонавт усе ще живе в вас. Проявіть цікавість до того, що ще можете дізнатися про себе. Зробіть хоча б одну з версій трохи шаленою. Навіть якщо це щось, що ви ніколи б не зробили при здоровому глузді, записуйте ваші найсміливіші і найнеймовірніші ідеї. Можливо, ви думаєте про те, щоб продати все і гайнути на Аляску чи в Індію. Може, це уроки акторської майстерності і підкорення Голлівуду. А може, вам спало на думку стати професійним скейтбордистом і присвятити життя екстремальним видам спорту. Можливо, це пошук давно втраченого двоюрідного дядька і дослідження родинної історії? У вас може виникнути бажання зробити різні альтернативні плани для різних аспектів життя: кар'єри, кохання, здоров'я, розваг. Або ви захочете поєднати ці елементи. Нема неправильного способу, окрім як не робити цю справу зовсім.

### **МАРТА І ЇЇ ТРИ ЖИТТЯ**

Наведемо приклад «Одіссеї» однієї з учасниць наших занять на тему «Роздоріжжя: чи на своєму я місці?». Марта — виконавчий директор технологічної компанії — хотіла зробити другу половину свого життя більш значимою. Вона створила три дуже різних плани на майбутнє, кожен із яких видавався дещо ризикованим і сповненим новизни, але всі вони були пов'язані із розвитком громади.

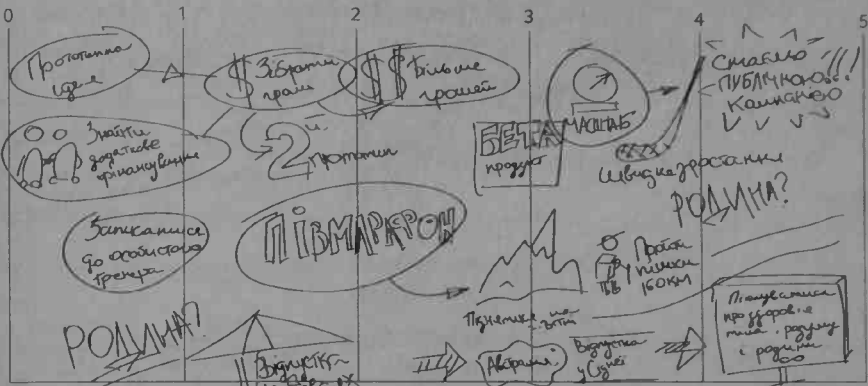
Ось її три плани: створення стартапу у стилі Кремнієвої долини, бажання стати директором некомерційної компанії, яка

працювала б із дітьми з груп ризику\*, і відкриття веселого за- тишного бару в окрузі Хейт-Ешбері, Сан-Франциско, де вона живе. Не забувайте про заголовок (не більше шести слів), панель із чотирма лічильниками (ми дуже любимо панелі) і три запитання до кожного плану.

## Приклад 1

Назва: «Історія Кремнієвої долини»

Альтернативний план № 1



Ресурси



Прихильність



Назва із 6 слів: Історія Кремнієвої долини

Головні питання:

Упевненість



Послідовність



1. Чи є у мене потрібні навички і риси характеру, щоб стати підприємцем?
2. Чи вдала моя ідея досить була?
3. Чи будуть мені зібрати гроші для свого бізнесу?

## Запитання

1. Чи є у мене потрібні навички і риси характеру, щоб стати підприємцем?
2. Чи вдала моя ідея?

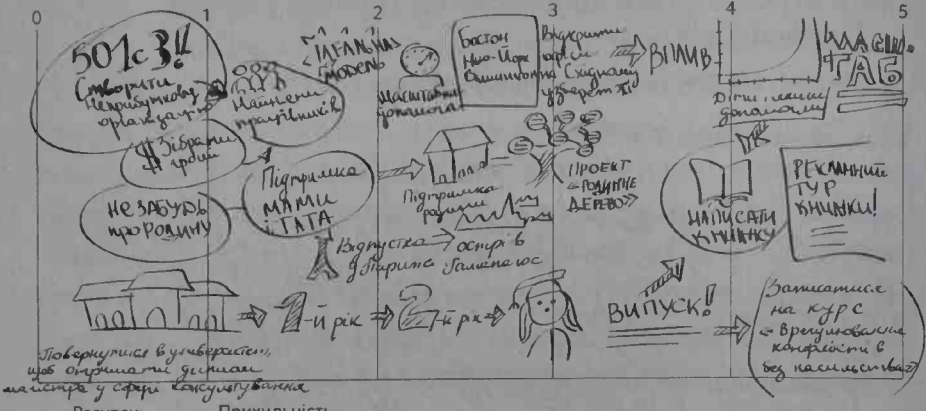
\* Група ризику — термін, що використовується переважно в медицині та соціології. Це визначення — збірне для представників населення, найбільш уразливих до певних соціальних, медичних впливів або впливу навколишнього середовища. — Прим. пер.

3. Чи вдасться мені зібрати гроші для стартового капіталу?

**Приклад 2**

Назва: «Використовую те, що знаю: допомога дітям!»

Альтернативний план № 2



Назва із 6 слів: Використовую те, що знаю -  
 Головні питання: ДОПОМАГАЮ ДІТЯМ!

1. Чи допоможуть мої навики у світі немерцїного бізнесу?
2. Чи могу я справді допомогти дітям із групи ризику силами немерцїної організації?
3. Чи матиме це значення?

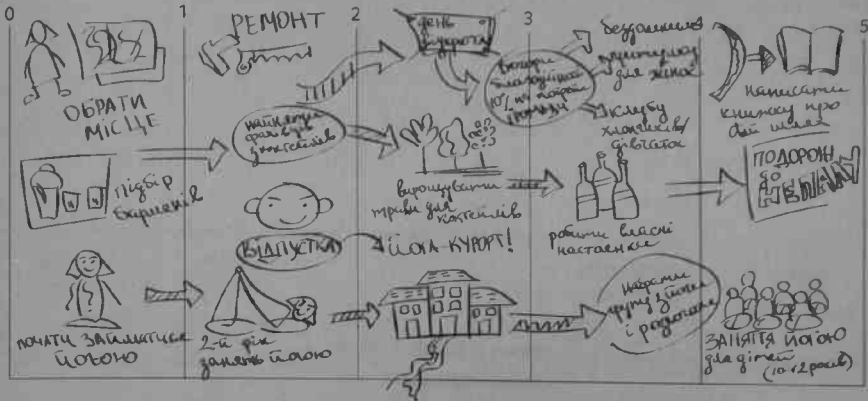
**Запитання**

1. Чи допоможуть у світі немерцїного бізнесу мої навички?
2. Чи могу я справді допомогти дітям із групи ризику силами немерцїної організації?
3. Чи матиме це значення?

## Приклад 3

Назва: «Будуємо громаду – по чарчині кожному!»

Альтернативний план № 3



Ресурси



Прихильність



Назва із 6 слів: Будуємо громаду – по чарчині кожному!  
Головні питання:

Упевненість



Послідовність



1. Чи готова я до такого ризику?
2. Чи зможу я створити громаду, відкрити бар і запрошуватиму туди людей?
3. Чи буде ця справа прибутковою?

## Запитання

1. Чи готова я до такого ризику?
2. Чи зможу я створити міцну громаду, якщо відкрию бар і запрошуватиму туди людей?
3. Чи буде ця справа прибутковою?

## ВПРАВА «ОДІССЕЯ»

Що ж, тепер відтворіть свої три альтернативні життя на трьох бланках, що ми вам залишили тут, або завантажте їх із сайту [designingyour.life](http://designingyour.life).

Альтернативний план №2

0	1	2	3	4	5

Ресурси



Прихильність



Назва із 6 слів: \_\_\_\_\_

Головні питання: \_\_\_\_\_

Упевненість



Послідовність



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Альтернативний план №2

0	1	2	3	4	5

Ресурси



Прихильність



Назва із 6 слів: \_\_\_\_\_

Головні питання: \_\_\_\_\_

Упевненість



Послідовність

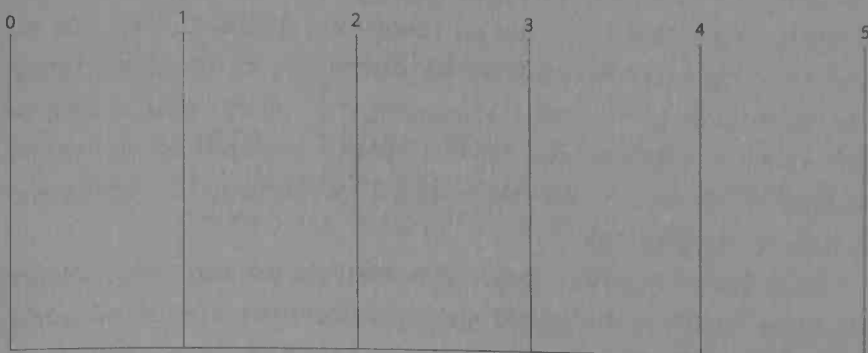


\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

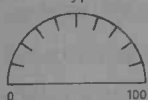
\_\_\_\_\_

## Альтернативний план №



Ресурси

Прихильність



Назва із 6 слів: \_\_\_\_\_

Головні питання: \_\_\_\_\_

Упевненість

Послідовність


 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## Поділіться ними

Ми попросимо вас поділитися вашими планами. Не нервуйтеся. Це ж чудово — мати під рукою три версії свого життя. Перш за все допомагає усвідомити, що не існує єдиної правильної відповіді. Зважте на те, котрий із планів має найвищі показники на лічильниках ресурсів, прихильності, впевненості та послідовності. Котра із версій надихає вас, що можете гори звернути і водночас хочеться танцювати? А котра пригнічує?

Найкращий спосіб об'єктивно розглянути ваші плани — поділитися ними з друзями, в ідеалі — з вашою командою «Проектуємо життя» (більше про це в розділі II) або з вашим гуртком любителів книжок, як ми радили у вступі. Найвеселіший і найефективніший спосіб проектувати життя — регулярно займатися цим у групі з трьох-шести людей, ясна річ, разом із вами. Не зважайте, якщо проектуєте життя лише ви, однак можете спонукати й інших членів групи здизайнувати своє життя, так

ви зможете підтримувати і допомагати одне одному. Знайти двох-п'ятьох людей, охочих до такого завдання, легше, ніж ви думаєте. Просто зберіться разом, дайте для обговорення книжку потенційним «жертвам» і чекайте, що з цього вийде. Результат може здивувати вас. Ми не просто заохочуємо купувати більше книжок (хоча наш видавець буде в захваті!), але так легше зав'язати розмову.

У будь-якому разі, з командою чи без, ви захочете показати ваші плани групі друзів чи хороших знайомих, щоб вони висловили свої думки та ідеї з цього приводу. Добре було б запросити когось, хто ставить хороші запитання, але не критикує і не надокучає з непроханими порадами. Перед презентацією встановіть правила: не критикувати, не коментувати і не давати поради. Ви хочете, щоб вони послушали, поміркували і допомогли. Знайдіть від двох до п'яти людей, хто завжди прийде на допомогу і присвятить вечір розробці проекту вашого життя (хто принаймні згодиться прочитати цей розділ). Коли дійде черга до запитань, фраза «Розкажи про це більше...» — саме те, що треба. Якщо ж не хочете чи не можете знайти такої групи, запишіть на камеру свою презентацію «Одіссеї», а потім перегляньте відео як сторонній глядач, а не автор. Подумайте, що ви можете сказати собі про почуте, і запишіть ці ідеї.

Проектування життя — це придумування різних варіантів, а вправа про розробку кількох життів спрямує вас у потрібному напрямку. Ви не проектуєте все своє життя, ви проектуєте наступний крок. Кожна можлива версія містить невідоме, вимагає компромісів, кожен із яких може мати неочікувані і непередбачувані наслідки. Вправа не стільки для пошуку відповідей, скільки для того, щоб усвідомити й дослідити питання, а також із цікавістю розглянути ймовірні можливості.

Пам'ятайте, всередині вас приховано безліч життів.

Ви — безкінечний Всесвіт.

Тепер вам треба вирішити, над котрим прототипом працювати далі.



## СПРОБУЙТЕ!

### «ОДІССЕЯ»

**СТВОРІТЬ, ВИКОРИСТОВУЮЧИ БЛАНКИ, НАВЕДЕНІ В КНИЖЦІ, ТРИ РІЗНИХ ПЛАНИ ВАШОГО ЖИТТЯ НА НАСТУПНИХ П'ЯТЬ РОКІВ.**

1. Дайте кожному планові назву (до шести слів), яка описуватиме його, а також сформулюйте до кожного три запитання.
2. Заповніть панель лічильників, оцінюючи кожен план за такими критеріями: ресурси, прихильність, упевненість і послідовність.
3. Репрезентуйте «Одіссею» друзів, групі чи команді «Проектуємо життя». Зверніть увагу на емоції, які викликає у вас кожен план.

## 6. ПРОТОТИПИ

**К**ларі був потрібний новий проект життя. Тридцяти п'яти років успішної кар'єри виконавчого директора у сфері продажів високих технологій з неї було досить. Що Клара знала напевне, це те, що вона не хотіла щомісяця перейматися тим, чи виконала план продажів на місяць. Вона взагалі не хотіла більше чути словосполучення «план продажів». Її друзі за останніх двадцять років знайшли собі хобі, які перетворили на професії, творчі інтереси, котрими займаються постійно, і волонтерську роботу, що сповнює їхнє життя сенсом. Схоже було, що всі її друзі занехаяли свої професійні кар'єри і пішли в іншому напрямку. Але Клара не знала свого напрямку. Більшу частину життя вона сама виховувала дітей і будувала кар'єру у сфері продажів. Тепер її діти вирости, кар'єра пішла на спад, а нових ідей щодо того, як усе почати наново або що робити далі, не було. Тож ми допомогли їй почати з того місця, де вона була зараз, і вже звідти прокладали новий шлях.

Друзі Клари мали безліч порад для неї, але всі вони погодились, що їй треба рухатися далі. «Якщо нема доброї ідеї, обери будь-що і вперед — на абордаж. Ти надто молода, щоб зараз здатися. Роби що-небудь, аби не застрягти вдома. *Присвяти себе чомусь*». Їм легко було говорити, адже всі вони мали свої справи. У Клари їх не було. З чого ж почати? Клара прийняла важливе рішення. Вона визнала, що «робити щось» — хороша пора-

да, але «йти на абордаж і присвятити себе чомусь» — не дуже вдала ідея, адже можна присвятити себе чомусь неправильному. Їй треба було знайти спосіб спробувати щось нове, при цьому не присвячуючи всю себе одразу. Вона хотіла випробувати кілька можливостей, отримати справжній досвід, вступити у воду, а не пірнати в неї з головою.

У Клари не було конкретної ідеї для її кар'єри «все включено», проте дещо її цікавило. Вона була однією з перших жінок, яка продала універсальні ЕОМ компанії «IBM», при цьому уже давно вважала себе феміністкою. Клара подумала: «Ця проблема ще далека від розв'язання, тому треба зайнятися допомогою жінкам». Відтоді вона активно почала досліджувати способи допомоги жінкам і водночас шукати те, чим могла б займатися сама. Кілька тижнів потому у її церкві виступала жінка, яка говорила про медіацію\* та мирне спілкування і як використовувати ці техніки, щоб допомогти матерям із дітьми-правопорушниками та жінкам, які зазнають насилля від своїх чоловіків. Клара познайомилась із цією жінкою і почала розпитувати її про роботу. За її проникливі запитання Клари запросили на заняття з медіації. Вони тривали лише кілька годин на тиждень. Навіть якби вона закінчила курс і отримала сертифікат, це однак ні до чого її не зобов'язувало б. Тому Клара вирішила пройти цей курс, щоб на власному досвіді дізнатись, як це виступати медіатором для жінок у біді. Так вона і вчинила.

І саме в цей час відкрилася вакансія на дуже складну роботу — медіатор для служби з питань неповнолітніх. Кошти на вакансію виділили лише на поточний рік, тому було невідомо, чи існуватиме вона й наступного року, але Клари це влаштувало.

---

\* Медіація — вид альтернативного врегулювання спорів, метод вирішення спорів із залученням посередника (медіатора), який допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації і проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб вони самі змогли обрати той варіант вирішення, який би задовольняв інтереси та потреби всіх учасників конфлікту. — Прим. пер.

Вона буде медіатором у суді, в школах, допомагатиме батькам і дітям знайти альтернативу ув'язненню неповнолітніх з групи ризику. Не найлегше місце для початку... Багаторічний досвід роботи з проблемними продавцями у сфері високих технологій допоміг Кларі стати природним посередником і знаходити виходи зі складних ситуацій. Крім того, багатьох неповнолітніх злочинців виховували самотні матері, які були її слабким місцем. Кларі ця робота дуже сподобалася. Вона була готова за неї взятися, хоча була лише половина ставки і розраховувати можна було лише на цей рік. Клара все ще шукала себе.

Клара продовжила шукати способи стати частиною руху боротьби за права жінок і врешті знайшла Жіноче об'єднання Каліфорнії (ЖОК). ЖОК нічого не робило само, воно виступало спонсором інших некомерційних організацій, які переймалися низкою проблем, пов'язаних із соціальними правами жінок. Це був її шанс вийти за межі пошуків. Кларина робота медіатором вразила лідерів ЖОК, і її запросили приєднатися до них. За три роки роботи в організації вона навчилася писати заяви на гранти і на фінансування некомерційних організацій, а також дізналася про роботу двадцяти семи некомерційних організацій, які опікувалися різними соціальними проблемами у її регіоні.

Клара зрозуміла, що працювати в юридичній системі медіатором їй не до смаку (хай якою б важливою ця робота була), і її все більше почала цікавити проблема безпритульності, яка особливо зачіпала жінок. Під час роботи в ЖОК вона зустріла філантропа, який був головним спонсором будинків для безпритульних у її рідному місті. Він попросив Клару стати членом ради директорів цього будинку, і саме тоді вона зрозуміла, що знайшла свою кар'єру «все включено». Жінка погодилась на його пропозицію і покинула все інше. Тепер Клара — захисниця безпритульних у своєму місті. Вона розробляє універсальну схему боротьби з безпритульністю на місці і в країні.

Роботу з безпритульними Клара не ставила на перший план. Не маючи конкретної місії, яка б її спрямовувала, вона тихо

і спокійно почала пробувати то те, то се, щоб рухатися вперед. Її дорога до «захисниці безпритульних» (що, до речі, стало її пристрастю) не була прямою, це вже точно. Крок за кроком, спираючись на дизайнерський спосіб мислення і проводячи власні експерименти — прототипи, вона спроектувала своє життя. Жінка вірила, що такі чітко сплановані практичні експерименти допоможуть їй віднайти свій шлях.

Клара закінчила курс із медіації, пішла працювати в службу з питань неповнолітніх, приєдналася до жіночої організації, багато дізналася про світ некомерційних організацій, стала членом ради директорів центру для безпритульних. Робота, зустрічі з людьми, дослідження її можливостей через практичний досвід, а також той факт, що вона записувала свої роздуми про подальші плани в щоденник, — усе це сприяло тому, що Клара знайшла свою роботу «все включено». Лише проектування життя допомогло їй відкрити шлях у майбутнє, якого вона не лише не знала, а й просто не могла уявити. У Клари це вийшло, вийде й у вас.



### Прототипи: як і навіщо

«Будувати — означає думати» — цю фразу можна почути в Стенфорді на заняттях «Програми з дизайну». Якщо пов'язати її зі схильністю дизайнерів до дії, отримаємо можливість творити й міркувати. Якщо попитати різних людей, чим вони займаються, вони скажуть, що створюють прототипи. Це може бути прототип нового продукту, нових пропозицій для споживачів чи

нових послуг. У Стенфорді ми переконані, що до всього можна створити прототип: від фізичних об'єктів до державної політики. Прототипи — невід'ємна частина дизайнерського способу мислення, й іноді варто зробити крок назад і переконатися, що знаєте, навіщо його робите, а також розумієте, як саме.

Коли ви намагаєтеся вирішити будь-яку проблему, то зазвичай починаєте з того, що обмірковуєте, чи знаєте щось про неї, тобто розглядаєте наявну інформацію. Вам треба достатньо даних, щоб зрозуміти причинно-наслідковий зв'язок тієї чи тієї події.

На жаль, коли проектуєте життя, у вас небагато інформації, особливо надійної інформації про майбутнє. Треба прийняти той факт, що це незвичайна проблема, до якої принцип причин і наслідків не застосуєш. На щастя, дизайнери навчилися за допомогою прототипів трохи піднімати завісу майбутнього.

Для дизайнерів термін «прототип» не означає робити щось, щоб перевірити правильність рішення. Ми не маємо на увазі створення концепції завершеного дизайну чи якоїсь однієї речі (дизайнери роблять *багато прототипів*, і ніколи — лише *один прототип*). Створення прототипу хорошого життя означає: ставити правильні запитання, боротись із старими упередженнями і припущеннями, не зупинятися після невдач і мотивувати себе спробувати щось нове.

Прототипи мають викликати безліч запитань і забезпечувати потрібною інформацією. Хороший прототип виділяє одну проблему і створює таку ситуацію, в якій ви можете «випробувати» версію потенційно цікавого майбутнього. Прототипи допомагають перевірити варіанти на досвіді, дають змогу уявити майбутнє так, наче ви вже ним живете. Створення нового досвіду через прототипи дає можливість зрозуміти, хоч на годину чи день, якою буде нова робота. Прототипи допомагають залучити людей і створити групу, якій цікава ваша подорож і проект вашого життя. Прототипи — чудовий спосіб зав'язати розмову, яка найчастіше приводить до більшого. Прототипи часто пере-

творюються на неочікувані можливості, щасливі несподіванки. І, нарешті, прототипи дають можливість пробувати і помилятися без серйозних наслідків.

Ми переконані, що завжди можна створити прототип того, що вам подобається. Найкраще, щоб спочатку ваші прототипи були простими і невибагливими. Вам треба виділити одне питання і створити прототип, щоб відповісти на нього. Використовуйте те, що маєте, і будьте готові швидко переходити від одного запитання до іншого. Пам'ятайте, що прототипи не можна створювати лише в голові; вони мають перевірятися на практичному досвіді. Інформацію для хороших рішень можна знайти в зовнішньому світі, а прототипи — найкращий спосіб задіяти цей світ і отримати потрібні дані для наступних кроків.

Прототипи — це ще й створення атмосфери співчуття і взаєморозуміння. Процес створення прототипів вимагає співпраці, роботи з іншими. Кожен іде своєю дорогою, ваші прототипи часто перетинаються, і ви бачите проекти життя інших людей, які можуть стати джерелом натхнення для вас.

Отже, ми створюємо прототипи, щоб ставити хороші запитання, набиратися досвіду, розвіювати упередження, швидко помилятися і рухатися далі, заглядати у майбутнє і віднаходити співчуття до себе та інших. Коли ви зрозумієте, що це єдиний спосіб дістати потрібну інформацію, прототипи стануть невід'ємною частиною процесу проектування життя. Прототипи — не лише хороша ідея, а й дуже продуктивна, а от не створювати їх — погана ідея.

### **Повільно, але впевнено**

Еліс не потрібні були жодні прототипи, адже вона вже була готова діяти. Після років роботи у відділі кадрів у великих корпораціях Еліс відчула, що настав час змін. Великих змін. Зараз їй подобалась їжа, особливо італійська, а від маленьких кафе і гастрономів Тоскани вона була просто в захваті. Еліс мріяла відкрити чудовий італійський гастроном із невеличким кафе

всередині, де б подавали неймовірну каву й автентичні тосканські страви. Тож вона вирішила втілити мрію в життя. Еліс набирила достатньо грошей, рецепти, провела розвідку біля свого дому в пошуках підходящого місця і зробила це. Вона орендувала приміщення, зробила там капітальний ремонт, закупила найкращі продукти і влаштувала шикарне відкриття. Еліс вклала в цю справу дуже багато зусиль, результатом яких став карколомний успіх. Усі були в захваті. Вона була по вуха у справах. І дуже швидко стала нещасною.

Еліс не створила прототипу своєї ідеї. Вона не підглянула у майбутнє. Вона стрибнула одразу з місця в кар'єр. Вона не спробувала, як це працювати в кафе з дня у день. Вона не дізналася, що керувати кафе — це не те саме, що ходити туди або планувати його відкриття. Еліс пішла складнішим шляхом і з'ясувала, що вона чудовий дизайнер кафе і головний архітектор, але керівник магазину з неї нікудишній. Їй не подобалося наймати персонал (знову і знову) чи вести облік товарів, займатися закупівлями, а про поточний ремонт і утримання навіть не згадуйте. У неї тепер є успішний гастроном-кафе, а вона не знає, що з цим щастям робити. Врешті вона продала його і подалась у дизайнери ресторанів, хоча шлях до цієї кар'єри видався не з легких.

Як Еліс могла створити прототип своєї ідеї? Спочатку вона могла б спробувати себе в кейтерингу — бізнесі, який легко почати і так само легко закрити (не треба оренди приміщень, можна обійтися кількома працівниками, при високій мобільності і неповній зайнятості). Вона могла б спробувати попрацювати у популярному італійському гастрономі, щоб дізнатися про цю кухню зсередини, а не уявляти, що її робота полягатиме лише у складанні меню. Еліс могла б поговорити із трьома щасливими і трьома не дуже щасливими власниками гастрономів-кафе і з'ясувати, до якої групи вірогідніше вона належатиме. З Еліс ми зустрілися після всієї цієї катавасії. Ми почули її історію, коли вона прийшла до нас на заняття з «Дизайну життя».



Після заняття вона вигукнула: «Матінко рідна, якби ж то я пішла повільнішим шляхом прототипів, то зекономила б стільки часу!». Тож навіть якщо ви поспішаєте, ми радимо моделювати прототипи своїх ідей. Так у вас буде кращий план, і ви зекономите час та зусилля.

### **ГОВОРИМО ПРО ПРОТОТИПИ, АБО ІНТЕРВ'Ю З ПОТРІБНИМИ ЛЮДЬМИ**

Ми вже наважилися створювати прототип. Але як саме? Найпростіший і найлегший спосіб — розмова. Ми розкажемо вам про особливу форму розмови про прототипи — інтерв'ю з потрібними людьми.

Розмова з потрібними людьми — це дуже просто. Для цього треба дізнатися чиясь історію. Не в першого-ліпшого, звичайно, і не будь-яку історію. Поговоріть із кимось, хто живе або працює так, як хочете жити і працювати ви, або з тим, хто добре знається на тому, що вас цікавить. Історія має бути особистою розповіддю про те, як співрозмовник облаштував своє життя, навчився того, що знає, чи став експертом у тому, що робить.

Ви захочете дізнатися, що ця людина любить і не любить у тій роботі, яку одного дня хочете виконувати ви. Ви захочете розпитати, як зазвичай проходять її робочі дні, щоб з'ясувати для себе, чи зможете ви робитимете все те саме — із задоволенням — із дня у день, із року в рік. Крім запитань про роботу і життя, ви зможете попитати, як вона до всього дійшла, тобто про кар'єрну стежку. Більшість людей зазнають невдач не через брак здібностей, а через брак уяви. Ви можете багато чого дізнатися, поговоривши з людьми. Це і є інтерв'ю з потрібними людьми. Клара провела не одне таке інтерв'ю, і вони дійсно їй допомогли. Еліс їх майже не проводила, і ви вже знаєте, чим це закінчилося.

Перше, що треба знати про інтерв'ю з потрібними людьми, — це зовсім не співбесіда щодо працевлаштування. Якщо посеред інтерв'ю ви зауважили, що самі відповідаєте на запитання або

говорите про себе, замість того щоб розпитувати співрозмовника, негайно зупиняйтесь і виправляйте помилку. Це дуже важливо. Якщо ваш співрозмовник сприйме ваше інтерв'ю як співбесіду щодо роботи, пиши пропало — ваше інтерв'ю провалилось або провалиться. Головне — правильно налаштуватись. Пам'ятайте, якщо у когось складається враження, що ви шукаєте роботу, перша їхня думка зовсім не про вас. Людина думає: «А в нас є відкрита вакансія?». Зазвичай відповідь негативна. Тому коли ви намагаєтесь призначити зустріч, а людина думає, що ви шукаєте роботу, зустрічі не буде. Вам дадуть відкоша. Можна подумати, що це різка й упереджена відповідь, але це найкраще, що може зробити людина. Якщо ви й справді шукаєте роботу, а та людина не може вам її запропонувати або не впливає на процес прийняття на роботу, то найкраще, що вона може зробити, сказати вам про це прямо, щоб ви могли знайти того, хто вам дійсно допоможе. Не схоже на вияв доброти (і люди не дуже добре сприймають відмови), але так воно і є.

Якщо ж відповідь на запитання: «Так, у нас є вакансія», — то наступним буде запитання: «Чи підходить він/вона на цю посаду?». Ті, хто проводять співбесіди, зазвичай налаштовані на критику та оцінювання, а *таке* налаштування для нашого інтерв'ю й особистого зв'язку нам ні до чого.

По суті, інтерв'ю з потрібними людьми — це не «інтерв'ю», а просто розмова. Тому, намагаючись призначити зустріч, не згадуйте слово «інтерв'ю», адже людина може подумати, що ви журналіст, і почне нервуватися. Все, що ви маєте робити, це шукати людей, які займаються тим, що вас цікавить, і дізнатися їхні історії. Це простіше, ніж здається. Щойно ви вирішуєте для себе, що Анна — чудова людина, яка має цікаву роботу, у вас одразу з'являється щось спільне — ви обоє думаете, що вона і її робота — це щось неймовірне. Ось суть вашого прохання про зустріч: «Привіт, Анно, я такий радий з тобою поговорити! Джон сказав, що саме ти мені потрібна. Твоя робота справляє неймовірне враження, і я хотів би почути твою історію з пер-

ших вуст. Можливо, в тебе знайдеться півгодини вільного часу, щоб за кавою (місце і час обираєш ти) я міг би дізнатися про твою роботу більше?». Це все, справді. (Дуже важливо, якщо можна, згадати друга або колегу Анни Джона, якого вона поважає. Саме завдяки рекомендації Джона ви знайшли Анну. Згадка про нього підвищить шанси на те, що Анна прийме ваше запрошення. Є в світі багато Анн, які підуть з вами на каву і без рекомендацій Джона, але з ними буде краще. Про те, як отримати рекомендації, ми поговоримо у розділі 8. Це називається «зв'язки». Так, щоб побудувати хороше життя, зв'язки вам знадобляться. Але про це згодом).

### **Випробовуємо прототипи**

Розмови з потрібними людьми — це чудово. Вони надзвичайно інформативні, та й організувати їх не так складно. Але, щоб створити свій проект життя, знадобляться не лише історії. Ви захочете відчувати його по-справжньому, спостерігаючи за ним або, що навіть краще, спробувавши на власному досвіді. Випробування прототипів допомагає вчитися, адже у версії нашого майбутнього ви братимете безпосередню участь. Наприклад, можете провести день із людиною на роботі, якою самі хочете займатися (день «Приведи друга на роботу»), безкоштовно тиждень попрацювати над власним дослідницьким проектом або піти на тримісячну практику (для неї, звичайно, знадобляться гроші, та й постаратися доведеться більше). Якщо ви провели достатню кількість інтерв'ю з потрібними людьми, то, очевидно, познайомилися з людьми, які дозволили поспостерігати за їхньою роботою або прийти до них на роботу. Такі прототипи — цілком доступні для вас. Треба лише комунікувати, а люди люблять бути корисними, не забувайте. Більшість людей, з якими ми працюємо, дивуються, що їхні інтерв'ю проходять так добре. Співрозмовникам, з якими вони познайомилися, це справді подобалося. Походити за кимось хвостиком на роботі — це, ясна річ, більше, ніж розмова за кавою, але після десятка інтерв'ю ви

будете готові зробити таку пропозицію. Спробуйте, навіть якщо спершу вам відмовлять. Спробуйте ще раз. Це вам дуже допоможе.

Прототипи, які включають безпосередню практику, можна вважати ще більшим випробуванням. Але всі ваші зусилля варті того, щоб спробувати все самому і побачити, чи виходить у вас. Ви ж не купуватимете машину без тест-драйву, авжеж? Але, якщо замислитися, ми постійно так робимо із роботою і життям. Це ж безумство. Згадайте ідеї, які Еліс могла б випробувати перед тим, як наважитися відкрити кафе: скажімо, обслужити кілька вечірок або трохи попрацювати офіціанткою. Саме такі ідеї слід шукати. Створювати прототипи — це і є робота дизайнера, а для неї потрібно багато ідей. Тож настав час для техніки, спрямованої на пошук безлічі ідей, — на мозковий *штурм дизайнерів*. Поїхали.

### **МОЗКОВИЙ ШТУРМ ДЛЯ ПРОТОТИПІВ**

Погляньте на план «Одіссея», який ви створили в попередньому розділі. Сподіваємось, що вам вдалося знайти версії майбутнього, про які вам хотілося б дізнатися більше, і що у вас виникли запитання, на які ви хотіли б отримати відповіді. Як це, працювати у маленькій компанії після років роботи у величезній корпорації? Чи відрізняється повноцінне ведення органічної ферми від літньої практики на такій фермі? Що ж ці продавці роблять цілими днями? Уважніше придивіться до тієї версії «Одіссеї», в якій ви впевнені і яку вважаєте більш послідовною, прийнятною і захопливою. Які питання у вас виникають? Що б ви хотіли для себе з'ясувати, використавши прототипи?

Впоратись з цією проблемою допоможе мозковий штурм.

Майже кожен колись застосовував мозковий штурм. Це один із тих термінів, які найчастіше використовують і дуже часто неправильно, коли мають на увазі все: від вправ на креативність до обміну спонтанними ідеями. Мозковий штурм — це техніка для створення великої кількості креативних і неординар-

них ідей. Її уперше описав у своїй книжці «Уява в дії» («Applied Imagination») Алекс Осборн у 1953 році. Він запропонував метод продукування ідей, в основі якого лежать два правила: створення багатьох ідей, якість яких не важлива, і заборона критики, через яку учасники можуть відмовитися від своїх ідей. Від початку мозковий штурм став популярним способом вигадувати ідеї та інновації; у нього були різні форми, але два правила Осборна залишалися незмінними.

Найпоширеніша форма — груповий мозковий штурм. Група з чотирьох-п'яти осіб збирається, обирає головне питання чи проблему для штурму і протягом двадцяти-шістдесяти хвилин пропонує якомога більше ідей для вирішення зазначеного питання чи проблеми. Мета — вигадати ідеї, які можна випробувати у реальному світі.

До групи мають входити люди, які хочуть допомогти і мають досвід у використанні цієї техніки. Здібних «штурмовиків» знайти непросто, але, зібравши хорошу групу, ви зможете знайти багато ідей для дизайну життя, прототипи яких ви хотіли б створити. Як і чудові джазові музиканти-імпрровізатори, хороші «штурмовики» знають, як зосередитись на темі, водночас знають, коли треба зробити крок убік, відчують ситуацію, імпрвизують і продукують справді оригінальні ідеї. Для цього потрібна практика та уважність, але, опанувавши техніку мозкового штурму дизайнерів життя, ідей вам більше ніколи не бракуватиме.

Мозковий штурм дизайнерів життя складається з чотирьох кроків і використовує структурований підхід до продукування багатьох ідей для прототипів. Якщо ви — організатор групи, то вже мали обрати тему. Вам знадобиться група не менше ніж із трьох і не більше ніж із шести осіб, які бажають допомогти. Зібравши групу разом, дотримуйтеся наведених нижче кроків.

## 1. Формулювання хорошого запитання

Дуже важливо правильно сформулювати запитання для мозкового штурму. Для організатора штурму цей процес можна вважати способом сконцентрувати увагу групи, при цьому організатор має врахувати деякі особливості. Якщо питання буде закритим, результат ви отримаєте незначний і неінформативний.

Мозковий штурм дизайнерів ми зазвичай починаємо з фрази: «Скільки способів можна знайти, щоб...». Так можемо бути впевнені, що не обмежуємо свій результат. Клара могла організувати мозковий штурм, головним запитанням якого було б: «Скільки способів можемо знайти, щоб вплинути на ситуацію із захистом прав жінок?». Перед тим як податися в аспірантуру, Чанг міг влаштувати мозковий штурм навколо запитання «Які головні функції і обов'язки є в консультанта і в яких робочих ситуаціях вони проявляються?».

Будьте обачні і ненароком не включіть у запитання своє рішення. З клієнтами Білла це часто трапляється. Вони хочуть на мозковому штурмі обговорити «десять способів зібрати драбину для комори».

Це неправильне формулювання питання, адже драбина — це вже рішення (і вони хочуть лише десять ідей). Краще зосередитись на тому, для чого потрібна драбина: «Скільки способів можемо знайти, щоб можна було дістатися до горішніх полиць у коморі?» або «Скільки способів можемо знайти, щоб людина мала доступ до всіх рівнів на складі?». Такі запитання не передбачають, що драбина — єдине вирішення проблеми; крім того, таке формулювання запитань не звужує варіанти відповідей, а відтак можна очікувати більш креативних думок (дрони на пульті керування, наприклад).

Також переконайтеся, що ваше запитання не абстрактне. Іноді ми ламаємо голову над запитанням «Скільки можна знайти способів, щоб зробити Боба щасливим?». Таке розмите формулювання не підходить з кількох причин. Хоча б тому,

що у слово «щастя» кожен вкладає своє розуміння. Позитивна психологія стверджує, що визначення щастя залежить від контексту, тому без означень на зразок «моя робота» або «моє соціальне життя» ніхто не второпає, з чого почати. Водночас слід врахувати, що без запровадження певних обмежень на таких мозкових штурмах отримаємо ідеї, які не можна перетворити на прототипи і які не є достатньо прийнятними.

Коли кажуть, що «мозковий штурм не допомагає», причиною зазвичай є неправильно сформульоване запитання. Іноді в ньому вже запропоновано рішення, а іноді воно таке розмите, що учасникам нема за що вхопитися, щоб вигадати пристойні ідеї. Уникайте таких помилок, коли плануватимете свій мозковий штурм.

## 2. Розігрів

Щоб активувати свою креативність, для переходу від насиченого на події робочого життя у більш розслаблений стан треба трохи часу, якщо сподіваємося успішно провести мозковий штурм. Людям потрібна підтримка і щось для розслаблення, щоб перемкнути мозок із режиму «аналіз/критика» на «синтез/неупередженість». Це проблема взаємозв'язку між тілом і мозком, а для цього, щоб легко переходити з одного стану в інший, потрібна практика. Хороший організатор бере цей процес у свої руки і робить так, щоб перед початком усі розігрілись і налаштувались на хвилю креативу. Це дуже важливо, якщо мозковий штурм має бути насиченим і треба вигадати якомога більше ідей.

Щоб знайти перелік вправ та імпровізаційних ігор, які ми зазвичай використовуємо зі студентами, можна завітати на сайт [www.designingyour.life](http://www.designingyour.life). Ось швидкий спосіб, який завжди працює: дайте всім учасникам мозкового штурму пластилін «Плей-До». Білл просто в захваті від цього пластиліну ще відтоді, як працював в іграшковій компанії «Кеннер Продактс». Це чарівний матеріал, який перетворює дорослих на дітей. Якщо під час

мозкового штурму дасте членам вашої «штурмової» команди пограти із «Плей-До», то ми гарантуємо, що ви отримаєте більше хороших ідей.

### 3. Мозковий штурм

Як ми вже говорили на початку, мозковий штурм потребує свого спрямування. Організатор знаходить приміщення, забезпечує наявність ручок, стікерів чи паперу для кожного учасника, а також має подбати про тишу і комфорт для групи. Він також відповідає за формулювання запитання і розігрів команди. Не забувайте, що всі ідеї слід записати, а правила не можна порушувати.

Простежте, щоб кожен учасник мав свою ручку, записник і занотовував свої ідеї. Так група не буде перейматися тим, чи організатор зафіксував усі ідеї і чи не буде якусь потенційно геніальну ідею втрачено.

#### *Правила мозкового штурму*

1. Головне не якість, а кількість.
2. Жодної критики і вибраковування ідей.
3. Беріть за основу ідеї інших.
4. Заохочуйте шалені ідеї.

Правило «Головне не якість, а кількість» гарантує рух до спільної мети для учасників і задає позитивний настрій. Хороша команда для мозкового штурму продукує ідеї безупинно.

Правило «Жодної критики і вибраковування ідей» існує для того, щоб переконатися, що мозковий штурм — це час для найшаленіших ідей. Люди бояться осуду і того, що їх вважатимуть дурними, пришелепкуватими, а страх аж ніяк не сприяє творчому натхненню, радше навпаки. З цим правилом таке вашому штурму не загрожує.

Правило «Беріть за основу ідеї інших» можна порівняти з тим, як соліст у джазовому квартеті підхоплює ідею попереднього співака. Ми хочемо застосувати колективну творчість групи, а це правило якраз і сприятиме творчій співпраці.



Правило «Заохочуйте шалені ідеї» потрібне не тому, що шалені ідеї корисні як такі (їх рідко обирають наприкінці), але нам треба забезпечити нестандартне мислення. Коли ми мислимо нестандартно і проводимо час у Шаленоляндії, то після цього у нас виникають більш свіжі й оригінальні ідеї. Шалені ідеї часто можуть поділитися корисними деталями, які згодяться для створення прототипів.

#### 4. Вибір і формулювання кінцевого результату

Це, мабуть, найважливіша частина мозкового штурму, і саме її групи найчастіше пропускають. Вони можуть сфотографувати на телефон стіну, обклеєну купою стікерів, поручкатися один з одним і розійтися.

Та проблема в тому, що інформація на стіні ще досить сира, і якщо її вчасно не опрацювати, новизну ідей та їхній взаємозв'язок буде втрачено. Пізніше «штурмовикам» здається, наче нічого не сталося, і вони не можуть пригадати, до чого прийшли на мозковому штурмі.

Ідеї треба рахувати. Вам захочеться підвести підсумок і сказати: «У нас 141 ідея». Згрупуйте схожі ідеї за темою чи категорією, назвіть ці категорії і оформіть результат із посиланням на головне запитання. Кожній окремій категорії дайте опис і цікаву назву, які б передавали суть цієї групи ідей. Потім проведіть голосування. Голосування — важливий процес, і воно має бути таємним, щоб учасники не впливали один на одного. Для голосування знадобляться різнобарвні кружечки. Ось наші улюблені категорії:

- Найбільш захопливі.
- Ті, які ми хотіли би втілити, якби гроші не були проблемою...
- Темна конячка — навряд чи спрацюють, але якщо так...
- Найімовірніше, допоможуть створити чудове життя.
- Якби можна було плюнути на закони фізики...

Після завершення голосування та обговорення вибраних ідей можна повернутися до сформованих категорій ідей і, за потреби, скомпонувати їх по-новому. Далі обираємо перший прототип, над яким уже працюватимемо.

Після останнього, четвертого кроку треба сказати щось на зразок: «У нас 141 ідея, які ми розділили за шістьма категоріями. Відштовхуючись від головного запитання, ми обрали вісім убивчих ідей для створення прототипів. Ці ідеї оформлено списком, починаючи з найкращої, тому першою в черзі на прототипи буде...». Часто за основу можна брати шалену ідею і перетворити її на чудову. Скажімо, «Зустрітись із сотнею досвідчених благодійників некомерційних організацій, які опікуються правами жінок» — шалена ідея Клари. Припустимо, Клара може подумати, що сотня зустрічей — це трохи занадто, але ідея зблизитись із тими, хто має потрібний досвід і знання, дуже вдала. Вона наштовхнула б її на похідну ідею шукати групу благодійників, що вона успішно й зробила, коли знайшла Жіноче об'єднання Каліфорнії.

Якщо ви зробите ці чотири кроки і отримаєте подібний результат, мозковий штурм дизайнерів життя буде вартим витрачених зусиль. Мозковий штурм дасть потрібну енергію та імпульс для продукування ідей майбутніх прототипів, які ви згодом випробуєте. Цю вправу ви зможете використовувати будь-коли, якщо знадобляться свіжі ідеї, підтримка спільноти чи просто трохи розваг із людьми, яким ви довіряєте. Не зайвим вважаємо і поєднання зустрічі для презентації «Одіссеї» (ми говорили про це в розділі 5) з мозковим штурмом для придумання ідей майбутніх прототипів. Ваші помічники будуть раді нагоді не лише поділитися своїми думками, а й зробити безпосередній внесок у проект вашого життя.

## СПРОБУЙТЕ!

### Прототипи

1. Перегляньте вашу «Одіссею» і запитання до кожної альтернативи.
2. Складіть список осіб, з якими можна поговорити про ваші ідеї і хто може відповісти на запитання.
3. Складіть список тієї діяльності, випробування якої допоможе вам відповісти на ваші питання.
4. Якщо ви в глухому куті, але маєте хорошу команду, щоб знайти нові можливості, влаштуйте мозковий штурм. (Нема команди? Спробуйте попрацювати з асоціативною картою).
5. Створіть прототипи, використовуючи інтерв'ю з потрібними людьми і можливість попрацювати на роботі, яка вас цікавить.

## 7. ЯК НЕ ОТРИМАТИ РОБОТУ

**С**тив Джобс і Білл Гейтс ніколи не писали резюме, не ходили на ярмарки професій і не ламали голови над ідеальним стилем, ідеальним першим реченням у ідеальному супровідному листі до резюме. Ідеал неважливий у проектуванні життя і вже точно нема нічого ідеального в стандартній схемі, яку дев'яносто відсотків американців використовують для пошуку роботи, але яка, за статистикою, успішна лише у п'яти відсотках випадків. Так, ви правильно прочитали, дев'яносто відсотків із нас використовує техніку, яка спрацьовує лише у п'яти випадках зі ста.

Курт щойно закінчив дворічну програму, на яку подався після навчання за нашою програмою у Стенфорді та отримання диплома магістра дизайну. Це на додачу до того, що він закінчив Єль за спеціальністю «Екологічна архітектура»\*. Аж тут вони з дружиною Сенді дізнаються, що скоро стануть батьками. Вони вирішують переїхати з Кремнієвої долини до Атланти, штат Джорджія, щоб виростити дітей біля родини Сенді. Курт був готовий знайти застосування всім тим чудовим дипломам,

---

\* Екологічна архітектура — для цього стилю характерні прагнення до «природних» форм, які ніби повторюють конфігурацію рельєфу, широке застосування природних, несинтетичних матеріалів, природозберігаючих систем і систем енергопостачання, які працюють на сонці та вітрі. — Прим. пер.

які назбирав, і розпочати роботу, яку любитиме і яка дасть змогу сплачувати рахунки. Курт знав, як думають дизайнери, але, приїхавши у Джорджію, відчув, що йому треба довести собі (а також дружині, тестю і тещі), що він має серйозні наміри стосовно роботи і намагається втілити їх якомога швидше. Тож Курт пішов у бій. Домашню роботу він виконував як треба. Курт знайшов оголошення про роботу, які чітко підходили під його резюме, вибрав прийнятні вакансії і надіслав тридцять вісім заяв на роботу разом із вражаючим резюме та окремим супровідним листом для кожного випадку.

Курт сподівався, що служби персоналу не даватимуть йому проходу, а він зіб'ється з ліку від безлічі пропозицій роботи, якими його завалять. Але нічого такого не сталося... З тридцяти восьми заяв він отримав електронною поштою стислі відмови від восьми компаній і абсолютно нічого — від решти. Вісім відмов і тридцять випадків ігнору. Ані співбесід, ані пропозицій, ані дзвінків. Він був розчарований, упав духом і дуже занепокоївся, як утримуватиме дитину, коли та народиться. І цей хлопець закінчив Єль! А що ж діяти решті простих смертних?

Те, що робив Курт спочатку, ми називаємо стандартною схемою пошуку роботи. Ви шукаєте оголошення про роботу на відповідних сайтах або на сайтах компаній, читаєте опис роботи, вирішуєте, чи «ідеально» вона вам підходить, надсилаєте резюме із супровідним листом і чекаєте, коли вам зателефонують зі служби персоналу і запросять на співбесіду. І чекаєте...

Чекаєте...

Усе ще чекаєте...

Проблема в тому, що п'ятдесят два відсотки роботодавців визнали, що вони відповідають менше ніж половині кандидатів<sup>10</sup>.

Така стандартна схема не діє, адже вона заснована на хибній думці, що ваша ідеальна робота десь чекає на вас.

## ДОСЛІДЖУЮЧИ ГЛИБИНИ ІНТЕРНЕТУ

Думка про те, що інтернет — єдине і неповторне місце для пошуку роботи, дуже поширена, але це ще одне застаріле переконання. Саме це застаріле переконання призводить до глибокого розчарування та зневіри.

Більшість чудових вакансій, що їх ми відносимо до категорії «робота моєї мрії», ніколи не отримують широкого розголосу. Найцікавіші вакансії у стартапах, компаніях, які стануть наступними Google чи Apple, не потрапляють в інтернет, поки їх хтось не займе. Компанії зі штатом менше п'ятдесяти осіб і без служби персоналу — це найцікавіші місця для роботи, але вони не виставляють свої вакансії. Великі компанії зазвичай говорять про відкриті вакансії лише в своєму колі, і ті, хто не має стосунку до них, не знатимуть про такі можливості. Про багато інших вакансій не говорять широкому загалові, поки не спробують знайти гідного для неї кандидата за допомогою «циганського радіо» чи соціальних зв'язків. Класну роботу не знайти в інтернеті. Не важливо, що брат хлопця твоєї двоюрідної сестри розповів тобі, як він знайшов роботу.

Коли шукаєте роботу в інтернеті, витрачаєте надмірну кількість часу на складання супровідного листа, зміну резюме відповідно до певного опису роботи, а також на моніторинг за десятками нових вакансій. І після всіх цих зусиль у відповідь отримуєте лише тишу. Гробову тишу. Позитивна відповідь трапляється так рідко, що ця неприємна активність (пошук роботи) стає просто нестерпною. Вважати інтернет єдиним методом пошуку роботи — своєрідний мазохізм.

Ми не радимо використовувати інтернет як основне джерело пошуку роботи, але там справді щотижня з'являються тисячі вакансій. Якщо ви наполягаєте на цьому методі, то маємо для вас кілька корисних порад, які зроблять пошуки продуктивнішими.

## ЧИТАЄМО ПОМІЖ РЯДКІВ

Ми маємо віддати належне спеціалістам із найму персоналу — всі вони керуються добрими намірами. Просто сам процес не такий, як мав би бути. Позаяк процес розміщення оголошення, співбесіда і сам найм у середніх та великих компаніях повторюються сотні разів на рік, компанії не можуть дозволити собі витратити на пошуки багато часу. Ніхто не хоче втратити хорошого кандидата, а тому компанії розміщують в інтернеті оголошення з досить універсальним описом, який привабить багато людей. Не забувайте, що процес пошуку кандидатів в інтернеті відбувається одночасно зі звичайною роботою спеціаліста служби персоналу, тому опис роботи не завжди точний, адже людині просто може не вистачати часу.

Як часто ви ловили себе на думці: «Моє резюме ідеально підходить для цієї вакансії!». Потім надсилали резюме, а у відповідь не отримували ані слова, навіть автоматичного листа, що ваше резюме надійшло? Якщо поглянути на процес пошуку персоналу зсередини, можна побачити, що засмучуватися нема причин.

1. Опис роботи на сайті складає зазвичай не спеціаліст служби персоналу і навіть не той, хто знається на цій роботі.
2. Опис роботи найчастіше не містить того, що потрібно для успішного виконання роботи.

Щоб продемонструвати свою думку, розглянемо витяги з описів, які ми позичили на сайтах в інтернеті, а також ті, які зробили самі на їхній основі. Більшість із них міститиме два-три пункти, в яких компанія намагається пояснити, кого шукає.

### Пункт 1: Установки

Саме такі заголовки зазвичай мають вакансії

**Компанія X шукає кандидата (на посаду X),**

**до якого висуваються такі вимоги:**

- Хороші навички письмового та усного спілкування.
- Гарні аналітичні здібності.
- Уміння вести документацію і писати звіти.

- Надзвичайно вмотивований і креативний.
- Уміння розставляти пріоритети та діяти швидко.
- Висока ініціативність, активність і прискіплива увага до деталей.
- Зі свіжими ідеями і обізнаністю з ринком.
- Увага до бажань клієнтів.

Ці критерії настільки загальні, що дізнатися з них про роботу просто неможливо. Це все характеристики (не вміння) будь-якого хорошого працівника. Їх майже неможливо оцінити через резюме.

## **Пункт 2: Навички і вміння**

Далі зазвичай іде детальний, аж до смішного, список конкретних вимог до освіти і навичок.

*Ідеальному кандидатові на посаду треба мати:*

- Диплом бакалавра, магістра або кандидата наук із десятирічним досвідом роботи (якою ми займаємось у нашій компанії).
- Досвід роботи від п'яти до десяти років роботи з... (низкою незрозумілих застарілих програм, які ми все ще використовуємо).
- Досвід роботи від трьох до п'яти років роботи з... (туманними завданнями, які зрозумілі лише тим, хто тут працює).

В основі цієї частини опису роботи лежать навички того, хто раніше займав вказану посаду — це історичний факт. Тут не береться до уваги, що в майбутньому робота, можливо, зазнає змін або що такі конкретні знання будуть непотрібні за шість місяців просто тому, що в компанії перейдуть на іншу операційну систему. Крім того, не враховується і те, що порядок і методи роботи в офісі в успішних компаніях, які швидкими темпами ростуть, постійно розвиваються.



### Пункт 3: «Що робить кандидата особливим»

Заждять, це ще не все. Наша улюблена частина опису роботи та, в яку заклопотаний менеджер з персоналу ненароком вирішує додати краплю правди і тому пише:

- Ця робота не для слабкодухих, тож подавати заяву варто лише тим, хто має підтверджений і успішний досвід роботи.

Ми називаємо це: «Ви маєте бути схибленим, щоб погодитися на цю роботу». Насправді такий текст означає: «Ця робота — відстій і подавати заяву варто лише тим, хто має підтверджений і успішний досвід виконання відстійної роботи».

- Ми шукаємо супергероїв зі здатністю виконувати величезний обсяг роботи у короткі, до смішного, терміни.

Тут усе треба розуміти як: «Це неможлива робота, її ніхто не може виконувати».

- Крім ваших здібностей знаходити кмітливе й натхненне рішення, ви маєте бути проникливим і переконливим під час аналізу та обговорень стратегій із колегами.

Такі вимоги до шукача роботи ми називаємо «видавати бажане за дійсне». Ми жодного разу не зустрічали кандидата, який би не був проникливим і переконливим, кмітливим і натхненим. Це добре, що ми такої хорошої думки про себе, але це не дуже допомагає менеджерам з персоналу під час пошуку кандидатів.

Повторюємо, ми не вигадали ці тексти, а позичили їх із найпопулярніших сайтів для пошуку роботи. І, до речі, не вважаємо, що це найкращий варіант, яким компанії скористалися, щоб знайти потрібного фахівця, адже сумніваємось, що найбільш підходящі кандидати «клянуть» на такий опис. Та попри це існують способи поліпшити ваші шанси знайти роботу через інтернет, звичайно, за умови, що ви знаєте, як усе це працює.

## ПІДГАНЯТИ ПІД СТАНДАРТИ

Якщо хочете, щоб вас запросили на співбесіду, ваше резюме має лежати поверх інших. Тому перше, що вам треба, «підходити». Це не означає, що ви маєте писати про себе неправду. Ми хочемо сказати, що, якщо ви хочете, щоб вас помітили, вам треба описати себе тими ж словами, які використовує компанія. Також не треба поки що згадувати свої неперевершені здібності в багатьох сферах, щоб не відволікати увагу від оцінки вашої «підходящості».

Більшість середніх і великих компаній, які користуються інтернетом для збору резюме, організують їх у базу даних претендентів на посади або в базу даних «Пошук талантів». Менеджер з персоналу ніколи не бачить оригінал. Ваше резюме «дістануть», якщо в ньому буде ключове слово, яке зададуть базі даних, а це ключове слово зазвичай беруть із того ж таки опису роботи. Для того, щоб вас все ж знайшли, використовуйте ті ж слова, які були зазначені у першій частині опису роботи.

Зазначені конкретні навички важливі, але не є вирішальними для вашого успіху чи провалу. Пам'ятайте, що їхній опис ґрунтується на теперішньому стані речей, а не на тому, що може бути у майбутньому. Якщо ви маєте ці конкретні навички, то чудово. Додайте їх до резюме слово в слово. Якщо ні, перерахуйте схожі конкретні вміння. Спробуйте описати ці якості так, щоб там були ключові слова з опису роботи, за якими можуть шукати резюме у базі даних.

І нарешті, люди, які шукають кандидатів через інтернет, хочуть знайти відповідні вміння. Коли вас запросять на співбесіду, вам треба вигадати хорошу «підходящу» історію. Якщо ви проходите відбір до футбольної команди і тренерові потрібен півзахисник, то саме його він і шукає. Не воротаря, не нападника. Тепер не час для розмов про колекцію плакатів із вашою улюбленою командою, походи на стадіон або ваше хобі пекти торти у вигляді футбольного м'яча. Ви маєте говорити про здіб-

ності і навички півзахисника. Не намагайтеся говорити про інші свої чудові таланти і вміння, якщо вони не стосуються цієї роботи. Ви справите враження неухажаної людини або, а це значно гірше, що вас не надто цікавить ця робота. Або ще гірше, вас сприймуть як поганого слухача, адже побачать, що ви відповідаєте на запитання, яке вам не ставили. У вас ще буде час показати себе пізніше в роботі, але зараз це може вартувати вам бажаної вакансії.

Ось підсумок наших порад, які зроблять пошук роботи в інтернеті ефективнішим.

**Порада 1: Перепишіть резюме, використавши слова з опису роботи.** Напишіть «хороші навички письмового та усного спілкування», а не «я добре пишу і я комунікабельний»; «увага до бажань клієнтів», а не «легко знаходжу спільну мову з клієнтами». Так ви збільшите свої шанси бути знайденим у пошуку за ключовими словами. І не шкодуйте слів, це не час для скромності. Зрештою, хто з нас не має «високої мотивації» і «творчих здібностей»?

**Порада 2: Якщо володієте конкретними вміннями, які згадуються в описі роботи, розкажіть про них у резюме тими ж самими словами.** Якщо не маєте їх, знайдіть спосіб описати ваші здібності, використавши ключові слова з опису роботи. Ці слова згодяться під час пошуку в базі даних кандидатів.

**Порада 3: Ваше резюме має відповідати описаним вимогам до роботи.** Навіть якщо опис роботи не конкретний, згадування вимог може збільшити шанси на те, що ваше резюме знайдуть під час пошуку в базі даних. Зосередьтеся на здібностях, які можете запропонувати компанії, використавши, де можливо, їхні слова і формулювання. Наголосіть на тому, що можете зробити для них, а не на тому, чому ця робота така чудова і підходить вам. Не намагайтеся у резюме і на співбесіді виглядати генієм-універсалом. Спрямуйте свою увагу на те, щоб відповідати потребам компанії. Коли переконаєте її, що маєте

потрібні здібності та навички, потім можете вражати своїми незвіданими глибинами. Саме так треба «виділятися».

**Порада 4: Завжди беріть із собою на співбесіду гарно оформлену друковану версію резюме.** Це, мабуть, буде перший раз, коли хтось побачить ті зусилля, які ви витратили на створення цієї клятої штуки.

Є ще кілька речей, які треба знати для успішного пошуку роботи в інтернеті. Знатимете їх — зекономите собі сотні годин марних пошуків.

### **Синдром пошуку супергероїв**

Наш досвід показує, що дуже часто в описі роботи виставляють такі вимоги, яким навряд чи відповідають ті, хто займає аналогічну посаду в тій же компанії. Такий синдром видавання бажаного за дійсне охопив більшу частину корпоративної Америки. Процес виглядає приблизно так.

Джейн (дівчина, яка раніше займала цю посаду) була чудовим програмним менеджером, але якби ж то вона краще робила А, Б і В. Коли вона звільнилась, компанія вирішила пошукати «Супер-Джейн», і в оголошенні про роботу зазначили все, що робила Джейн, а також те, що хотіли б, щоб вона робила. Три-матимемо тепер кулачки!

Опис роботи для супергероя виставили, резюме за ключовими словами зібрали і кандидатам зателефонували. Співбесіди призначили, і один за одним кандидати приходять і чують відмови, адже він чи вона не «Супер-Джейн». Крім того, ніхто з тих, хто підходить для цієї роботи, не виконуватиме роботу «Супер-Джейн» за зарплату Джейн. Співбесіди за такою схемою приречені на невдачу; вони виснажать обидві сторони, а результат — нульовий.

Якщо ви шукаєте роботу, то, мабуть, захочете дізнатися, чи є ви частиною подібного процесу.

Одним зі способів це з'ясувати можна вважати спробу дізнатися, як давно дали оголошення. На хорошому ринку праці

вакансія не має бути відкрита довше ніж чотири тижні (щонайбільше шість).

Ще можна спробувати дізнатися, скількох людей уже запрошували на співбесіду. Така інформація допоможе вам зрозуміти, що ж відбувається за лаштунками. Ви здивуєтесь, наскільки просто знайти таку інформацію. Просто спитайте тих, хто проводить співбесіду — вони явно щось знають і, дуже ймовірно, розкажуть про ситуацію. Можливо, навіть зізнаються, що хочуть піти з компанії. Така ситуація не рідкість!

Наш досвід підказує, що якщо на співбесіду запросили більше аніж вісім претендентів, а гідного кандидата із них не обрали, то процес набору персоналу організовано не так, як треба. Це може бути знаком, що не така вже й хороша ідея працювати в цій компанії і вам краще швиденько рухатись до виходу.

### **СИНДРОМ ФАНТОМНОЇ РОБОТИ**

Це ще одне явище, якого варто остерігатись. У багатьох компаніях існує правило: перед тим як когось найняти, обов'язково викладають оголошення про роботу, мабуть, щоб переконатися, що всіх найкращих кандидатів знайшли і відібрали. Однак дуже часто служба персоналу знаходить, власне, всередині компанії або за допомогою інших джерел кандидата, якого наймуть. Володіючи всіма тонкощами корпоративної бюрократії, компанія запропонує детальний опис роботи, який абсолютно збігатиметься із резюме обраного кандидата, і викладуть «фантомне» оголошення, почекають потрібних два тижні, для годиться проведуть кілька співбесід, а тоді наймуть того, кого обрали вже давно. Опис роботи був зроблений на основі резюме попередньо відібраного кандидата, а тому працівник служби персоналу може «довести», що він найняв найбільш підходящого кандидата.

Цієї «вакансії» насправді ніколи не існувало. Проте ви побачили її, надіслали своє резюме, вважаючи «вакансію» справжньою, але так ніколи й не отримали відповіді від компанії. Або

гірше: ви прийшли на цю фантомну співбесіду, лише щоб отримати відмову. Виявити подібні випадки можна, спостерігаючи, як швидко на сайті компанії з'являються оголошення. Якщо компанія виставляє і закриває вакансії кожних один-два тижні, на те має бути причина.

## **СТЕРЕЖІТЬСЯ: КЛАСНІ КОМПАНІЇ І НЕБЕЗПЕЧНИЙ ОПТИМІЗМ**

Коли ви надсилаєте резюме до відомої й успішної компанії, в якій всі хочуть працювати, не зайвим буде згадати одну особливість. Ви могли чути про такі відомі компанії Кремнієвої долини, як Google, Apple, Facebook і Twitter. Класні компанії можна знайти у різних галузях. Ви напевно знаєте одну в тій сфері, яка вас цікавить. Проблема в тому, що в таких компаній надлишок не просто хороших, а чудових кандидатів. Круті компанії мають більше висококласних кандидатів, ніж відкритих вакансій. Якщо ж компанія помилково обирає посереднього кандидата, то це «ілюзія найму» і нічне жахіття для всіх учасників процесу прийняття на роботу.

Поганий вибір кандидата на роботу коштує грошей і нервів. Зараз досить важко звільнити людину (завжди є ризик судового позову від скривдженої сторони), і після того, як це все ж удається, знову починається процес пошуку кандидатів, а важлива робота, для якої наймали звільнену людину, залишається невиконаною, терміни горять, втрачаються гроші і... Список можна продовжувати. Компанії зроблять усе можливе, щоб уникнути «ілюзії найму».

Це передбачає надзвичайну обачність і певну прискіпливість у підборі, тож може статися, що справді чудового кандидата сприймуть як дуже поганого. Якщо компанія прогавить і не прийме чудового кандидата — це їй не коштуватиме жодного цента — у неї черга висококласних кандидатів, тому втратити одного-двох краще, аніж найняти непутящого. До того ж процес наймання у класних компаніях іноді буває досить без-

жальним. Чудовим людям часто дають відкоша, і вони навіть не розуміють чому. Це могло статися і з вами. Такі компанії часто можуть наймати людей, які майже точно підходять під їхні шалені вимоги (насправді в реальному житті повністю відповідати таким умовам неможливо, але процес найму у класних компаніях — радше виняток, який підтверджує правило).

А якщо ви не відповідаєте зазначеним вимогам або вам не вистачає кількох днів до потрібного досвіду, у вас майже нема шансів, навіть якщо ви чудовий кандидат, який міг би стати неперевершеним працівником.

Їх це не бентежить. Та, зрештою, і не має бентежити. Не тому, що вони такі лихі, просто це — розумне рішення для їхнього бізнесу, яке вони змушені приймати, зважаючи на їхню популярність та успіх.

Насправді пошук роботи — складна проблема, адже змінити ситуацію ви не можете. Якщо все ж хочете спробувати удачу в цих класних компаніях, вам треба буде грати за їхніми правилами і сподіватися, що у вас є все, щоб перемогти. Пам'ятайте, вони хочуть наймати найкращих, і в такій компанії вам добре працюватиметься, якщо ви впевнені, що потягнете. Якщо справді хочете працювати у класній компанії, треба налагодити зв'язок із кимось усередині неї.

Із цим можуть допомогти розмови з потрібними людьми, про які ми говорили вище, бо особистий зв'язок дуже важливий. Вам, однак, доведеться пройти весь процес прийняття на роботу, але «потрібні люди» вам допоможуть. Ми в жодному разі не відмовляємо вас спробувати.

Багато працівників класних компаній люблять свою роботу, тому всі ваші зусилля можуть принести бажане задоволення. Але будьте абсолютно чесними із собою, дивіться правді в очі і дійте на свій страх і ризик.

## ЯК УСЕ МАЄ БУТИ

Ви, мабуть, зауважили очевидну відсутність оголошень, які б містили щось на зразок:

- Шукаємо кандидатів, які хотіли б поєднати свої погляд на життя і погляд на роботу.
- Шукаємо кандидатів, які переконані, що хорошу роботу можна знайти за допомогою тренування їхніх сильних сторін.
- Шукаємо добросовісних і чесних кандидатів, які можуть швидко навчатись і мають високу внутрішню мотивацію; всього іншого ми вас навчимо.

У нашому ідеальному світі все було б так.

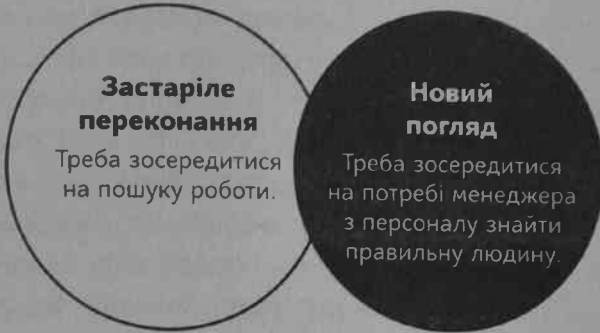
Але насправді все отак: компанія виставляє оголошення про цю кляту роботу, в якому кандидат не може знайти нічого корисного про саму роботу. В опис включають супергероїв і сміливість. У жодному з оголошень, які ми знайшли в інтернеті, не порушувалися питання, про які ми говорили вище. У них не згадувалося, чому і для чого ми працюємо. Дивно, що у когось взагалі виникає бажання надсилати їм свої резюме.

Пам'ятайте, що планування життя не займається важкими проблемами. Ми не збираємось налагоджувати роботу сайтів для пошуку роботи. Хоча оголошення про роботу в інтернеті корисними не назвеш, проте все ж вони можуть стати початковою точкою у ваших стосунках із організаціями, які виставили ці оголошення.

Усвідомлення — один із ключових компонентів дизайну життя, особливо це стосується створення кар'єри. Якщо ви усвідомлюватимете особливості процесу найму — написання оголошень, відбір резюме, проведення співбесід (з точки зору роботодавця), шанси на успіх у вас значно виростуть. Емпатія — теж важливий елемент дизайнерського способу мислення. Виявляти емпатію, тобто розуміння, стосовно бідолашніх менеджерів з персоналу, які не вилазять з-під завалів сотень резюме

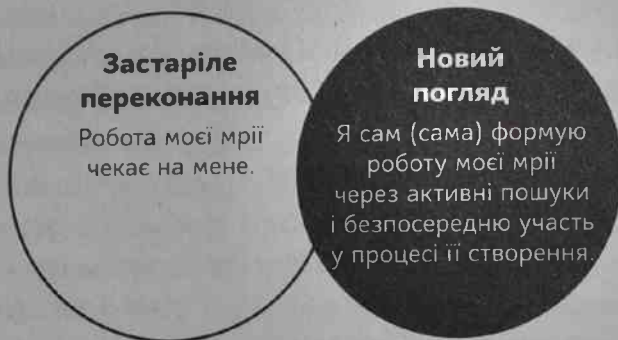


ме, допоможе зробити процес пошуку роботи більш ефективним. Для цього треба запам'ятати простий, але важливий новий погляд на все це.



Головна думка: нема ідеальної роботи, для якої ви ідеально підходите, але є багато робіт, які ви можете зробити достатньо ідеальними.

## 8. СТВОРЮЄМО РОБОТУ ВАШОЇ МРІЇ



**О**тже, якщо робота вашої мрії не стукає у ваші двері, то де ж її знайти? Давайте спочатку з'ясуємо: роботи-мрії не існує. Жодних единорогів. Жодних безкоштовних обідів. Ви можете знайти багато хороших вакансій у гідних організаціях, у яких працюють віддані й невтомні працівники, які чесно виконують свою роботу. Є хороші роботи в хороших місцях із хорошими співробітниками і принаймні кілька з цих варіантів роботи є близькими до ідеалу — і ви зможете їх полюбити. Саме таку роботу-мрію ми й допоможемо знайти. Та майже всі вони невидимі для вас, бо є частиною прихованого ринку праці.

Раніше ми вже казали, що не варто у пошуках роботи переривати інтернет. Взагалі, у США лише двадцять відсотків оголошень викладають в інтернет, ну, або просто десь розміщують. Це означає, що чотири з п'яти доступних вакансій не можна

знайти за допомогою стандартної схеми пошуку. Ці цифри вражають. Не дивно, що пошук роботи засмучує і пригнічує так багато людей.

Як же вам отримати доступ до цього прихованого ринку праці? Ну, ви не зможете. І ніхто не зможе. Насправді цей ринок праці доступний лише тим, хто є частиною міцної мережі професійних зв'язків і має стосунок до бажаної роботи. Це гра для інсайдерів, сторонній людині, яка шукає роботу, стати її частиною неможливо. Але, будучи зацікавленим спостерігачем, який шукає історію (а не роботу), можна стати частиною цієї мережі. Стверджуємо, що саме таким чином це працює. Можна вважати щасливою випадковістю те, що найкращий спосіб дізнатись, яку кар'єру вам розпочати (створення прототипів за допомогою інтерв'ю з потрібними людьми, про яке ми говорили у розділі 6), є також найкращим, якщо не єдиним, способом проникнути до прихованого ринку праці у тій сфері, яка вас цікавить (звичайно, після того, як ви це зрозумієте). Наш знайомий випускник Стенфорду та Єлю, автор тридцяти восьми резюме, які нічого йому не дали, Курт, був пригнічений, що традиційна схема пошуку роботи нічого не дала. Зрозумівши, що настав час для дизайнерського способу мислення, Курт припинив розсилати резюме і зайнявся інтерв'ю з потрібними людьми. У нього відбулося п'ятдесят шість різних розмов із людьми, з якими йому було цікаво спілкуватися. Ці п'ятдесят шість розмов принесли йому сім чудових пропозицій роботи, одна з яких стала роботою мрії (справжня, а не плід уяви), яку він із задоволенням прийняв. Тепер він працює на компанію, де у нього гнучкий графік, короткі зміни, пристойні гроші, а створення екологічно безпечних проектів є дуже важливою для нього роботою. Ці сім пропозицій він отримав не тому, що шукав роботу, а тому, що хотів дізнатись історії п'ятдесяти шести людей.

Не забувайте, що за допомогою інтерв'ю з потрібними людьми (які насправді є розмовами про ваші прототипи) ви більше дізнаєтесь про конкретну роботу чи професію і з'ясуєте, чи змо-

гли б ви це робити у майбутньому. Під час цих розмов ви не намагаєтесь отримати роботу, а хочете почути історію. Аж тут ви кажете: «Зачекайте! Ви сказали, що Курт отримав сім пропозицій роботи після п'ятдесяти шести розмов. Як йому це вдалося? Як пошук історій успіху обернувся отриманням роботи?». Хороше запитання. Важливе. А відповідь проста, як двері.

Найчастіше допомагає людина, з якою ви розмовляєте. «Курте, схоже, що тебе дуже цікавить те, чим ми тут займаємось, і, судячи з твоїх слів, у тебе є таланти, які нам можуть знадобитись. Ти ніколи не думав працювати в подібному місці?»

Більше ніж у половині випадків рекомендований нами підхід допомагає отримати пропозицію, ініціатором якої виступає ваш співрозмовник. Вам не доведеться брати ситуацію у свої руки. Якщо ж співрозмовник не йде в бажаному напрямку, то є одне запитання, яке допоможе плавно перейти від історії до пошуку роботи. Це щось на зразок: «Що більше я дізнаюся про «Бла-бла Інвайроментал» і спілкуюся зі співробітниками, то більше все це мене захоплює. Скажи, Аллен, як знайти спосіб стати частиною цієї організації?».

Це все. Щойно ви спитаєте: «Як знайти спосіб стати частиною цієї організації?» — це стане сигналом для Аллена перейти в режим «критика». Він почне вас оцінювати, але це нормально. Так має колись статися, тож коли прийде час — дійте.

Завважте, ви не кажете: «Круто, це таке чудове місце! У вас є вакансії?». З причин, які ми вже зазначали, відповідь буде негативною. Питання «Як знайти спосіб стати частиною цієї організації?» — відкрите (на нього не вдасться відповісти однозначно — «так» або «ні») і сповнене прихованих можливостей, доступних не лише сьогодні. Якщо ви питаєте про це в когось на зразок Аллена, з ким у вас уже є налагоджений зв'язок і певна взаємна повага, то ми сподіваємось на відверту, але прихильну відповідь. Іноді Аллен може сказати: «Ні, у нас нема і не очікується найближчим часом відкритих вакансій. Але я думаю, що вам підійде робота у нашого партнера. Ви зустрічали

когось із “Зеленого світу”? Гадаю, вам сподобається те, що вони роблять».

Так буває. Постійно.

До речі, в шести із семи місць, де Курту запропонували роботу, йому не довелося запитувати про вакансії. Він просто розпитував їх про роботу, а потім вони запитували його. Всі, крім однієї вакансії, були приховані на таємному ринку праці. Він погодився якраз на ту, яка не була прихованою. Але неприхованою для загалу вона стала після того, як він призначив інтерв'ю з виконавчим директором. Зустріч пройшла дуже добре, і до того, як вакансію було оприлюднено, він уже отримав цю роботу.

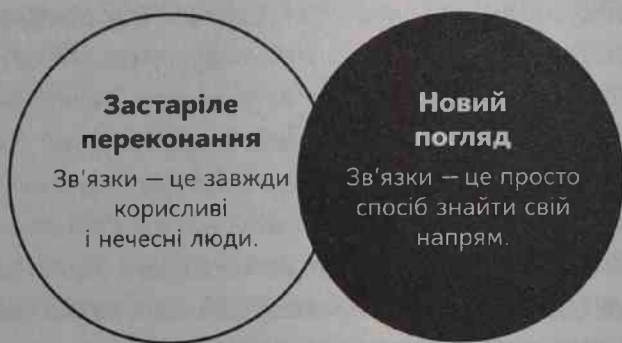
О, і ще одна деталь про Куртову історію. Фінальна співбесіда була з п'ятьма членами ради директорів. Найперш його запитали: «Ви думаєте, що зможете налагодити взаємини, засновані на взаємоповазі, з громадою, яка дуже опікується захистом природи? Зрештою, ви щойно переїхали у Джорджію». Поглянувши на присутніх, він був приємно здивований, бо побачив три знайомі обличчя, адже з цими членами ради директорів він уже зустрічався за кавою. Він сказав: «Я вже налагодив зв'язок із трьома з вас. Буду радий продовжити свій “хрестовий похід”, тепер уже від імені вашої організації». Так, співбесіда вдалась. Але для цього йому довелося попідніти.

### **Люди — інша всесвітня мережа**

Коли Курт зайнявся організацією «прототипних розмов» упритул, йому треба було знайти підхід до різних людей, щоб мати необхідні зв'язки та рекомендації, щоб зустрітися з тими, хто йому був потрібен. Для отримання рекомендацій Куртові знадобилася «мережа». Йому треба було дістатися до контактів і до контактів цих контактів, а іноді і до тих незнайомих, яких він знаходив через інтернет. Потім він спитав цих людей, з ким йому варто поговорити, чиї історії послухати, якщо він хотів більше дізнатися про сферу екологічної архітектури в Атланті. Авжеж, простою ситуацію не назвеш. Це була його не найулюб-

леніша частина процесу (взагалі-то, так майже у всіх), але схема працює. Тому це абсолютно необхідно.

Багато людей не дуже люблять поняття «зв'язки». Воно викликає образ підступного, егоїстичного маніпулятора, який використовує інших, щоб отримати те, на що абсолютно не заслуговує; або торгоша, який прикидається, що має справу до інших, а у самого на думці скористатися однією людиною, щоб дістатися до іншої. Негативні образи — дуже сильні, вони екстраполювалися в наші голови з фільмів і книжок, а також із реального життя, адже тут їх теж не бракує. Однак є й хороші новини. Хоча ці стереотипи й не виникли на порожньому місці, але таких людей усе ж меншість. Дозвольте, ми спробуємо змінити вашу думку і запропонуємо інший спосіб зв'язків (новий погляд).



Згадайте, коли востаннє ви йшли вулицею, а біля вас зупинилася машина. Скло опустилось і збентежений водій або й пасажир визирнув з машини. Залежно від того де ви живете, першим вашим бажанням може бути впасти на землю і закрити голову руками, з криком кинутись навтьоки або дістати перцевий балончик... Однак для більшості з нас першим бажанням буде запропонувати допомогу.

Людина в машині просить пояснити, як дістатися до найближчої кав'ярні, виїзду на шосе, парку розваг чи антикварних магазинів. Що ви зробите? Що ж, більшість із нас розкаже, якщо зможе, як це зробити. Ми допоможемо. Можливо, людина розпитає про місто, про інші місця, які варто відвідати або

поцікавиться, як обслуговують у кав'ярні, на яку ви їй вказали. Машина рушає, а ви йдете собі далі своєю дорогою. Як вам після того, як людина поїхала, дотримуючись ваших настанов та інформації? Почуваєтеся використаним? Відчуваєте образу, що він/вона не зателефонує вам завтра, не додасть у друзі на «Фейсбуці» або що його більше цікавить найближча кав'ярня, ніж ви? Звичайно, ні. Ви не друзі. Між вами нічого нема. Навпаки, вам приємно, що ви змогли комусь допомогти. Багато досліджень підтвердило, що більшість із нас любить допомагати. Це закладено в нашій ДНК. Ми соціальні істоти, і, коли допомогли комусь, почуваємося чудово.

Курт не знав нічого про екологічну архітектуру в Атланті. Ви теж можете нічого не знати про сферу нанотехнологій у Гонконзі, пивоваріння у Вічиті або про об'єднання медсестер відділень швидкої допомоги в Сіетлі. Як би ви розібралися з цим? Попросити допомоги у місцевих. Попросити порекомендувати тих, чії історії вам було б корисно послухати — це прохання показати дорогу. Тож уперед, питайте дорогу. Це не так і складно.

Мережа зв'язків означає, що ви маєте не просто її створювати, а бути її активною частиною. Простіше кажучи, це як приєднатися до товариства, яке вже про щось спілкується (наприклад, про екологічну архітектуру). Кожна сфера людської діяльності тримається завдяки мережі зв'язків між людьми. Справжніми людьми. Мережа — це матеріал, який підтримує, утримує і поєднує частини суспільства. Стенфордська «мережа», частиною якої ми є, тримає Стенфорд разом. «Мережа» Кремнієвої долини — широке об'єднання людей Західного узбережжя, яке дає змогу технологічним компаніям процвітати. Більшість людей мають свої професійні мережі (колег) і особисті мережі (друзів і родичів). Найпоширеніший спосіб представників однієї мережі познайомитись із представниками іншої — отримати рекомендації від людей з особистої мережі. Це не кумівство, а звичайний стан речей. Добре, якщо існує можливість використовувати професійні або особисті мережі, аби ввести нову

людину до певного об'єднання. Мережа існує для того, щоб підтримувати об'єднання людей, які займаються певною справою. Це єдиний спосіб отримати доступ до прихованого ринку праці.

Якщо говорити про всевітню мережу, вона може допомогти вам у налагодженні своєї мережі. Використовуйте інтернет не для того, щоб шукати оголошення, а для того, щоб шукати і зв'язуватись із людьми, чії історії ви хочете послухати. Белла, наша студентка, яка закінчила університет кілька років тому, нещодавно зателефонувала, щоб розповісти, яка вона щаслива і як цей підхід допоміг їй. Белла успішно з'ясувала, чим хоче займатись (інвестуванням у країни, що розвиваються), і все спланувала таким чином, що в обраній сфері їй запропонували три вакансії.

Белла обрала невелику фірму, про яку ніколи не чула. Для цього їй знадобилося двісті розмов. Двісті. Лише за шість місяців. Вражає, правда?

Белла розповіла, що половину з цих людей вона знайшла за допомогою гуглу і лінкдіну. Звичайно, вона шукала інформацію про людей та організації і працювала для того, щоб налагодити зв'язки з потрібними людьми та отримати їхні рекомендації. Але не забуваймо, що розумне використання можливостей інтернету дуже полегшує справу. Лінкдін абсолютно змінив наш підхід до людей, яких ми шукаємо. Написано багато книжок і створено онлайн-програм, які навчать вас правильно користуватися цими можливостями (найкращі з них пропонує сам сайт LinkedIn). Скористайтеся ними. Якщо ви вже опанували лінкдін і гугл, то інтернет стане вашим найкращим помічником, а не чорною дірою, в якій безслідно зникають ваші резюме.

### **УВАГА НА ПРОПОЗИЦІЮ, А НЕ НА РОБОТУ**

Щороку Національна асоціація коледжів і роботодавців (НАКР), некомерційна організація, заснована у 1956 році, збирає дані про нещодавніх випускників коледжів і про їхню ситуацію з ро-



ботою. Йдеться про середню заробітну плату, яку вони отримують, навички, яких вимагають роботодавці, а також про те, яку роботу хочуть знайти випускники. Вгадайте, що перше було на думці у випускників 2014 року, коли вони думали про бажану роботу<sup>11</sup>. *Характер роботи!* Зарплату і дружелюбність колег вони поставили, відповідно, на друге і третє місця. Нездорове поєднання, скажемо так.

Проблема в тому, що неможливо дізнатися про характер роботи, поки не спробуєш. Нереально. Позаяк багато оголошень про роботу неправдоподібні й неточні, більшість людей ставлять на певній вакансії клеймо «погана» ще до того, як надішлють резюме (і навіть до того, як дізнаються, що їм відмовили). Це вічна проблема курки і яйця, яка дуже зменшує ваші можливості. Тому найважливіший новий погляд, який треба взяти на озброєння, такий: ніколи не шукайте роботу, шукайте пропозицію.



На перший погляд відмінність невелика, але саме в ній весь фокус. Вона змінює все: від вакансій, які розглядаєте, до вашого підходу до написання резюме та супровідних листів, а ще до того, як поводитися на співбесіді, домовляєтеся і, врешті, до того, як хапаєтеся за можливості, які шукали. Такий новий погляд найбільше впливає на спосіб мислення. Ви перестаєте бути людиною, яка вирішує, чи згоджуватися на цю роботу (деталі якої залишаються для вас загадкою), і стає тим, кому кортить дізнатися про всі цікаві пропозиції, які може запропонувати ця

організація. Ви вже не оцінюєте, а досліджуєте, негатив стає позитивом. У цьому й полягає величезна відмінність.

Коли ви шукаєте роботу, то цілковито зосереджені на ній, а ваші дії спрямовані на те, щоб переконати організацію найняти вас, адже ця робота від самого вашого народження була просто створена для вас. Ви маєте довести людині, яка відповідає за найм, що ви і ця робота просто створені одне для одного (що ваш союз був створений на небесах, ви не можете жити одне без одного, що ви маєте бути разом, і тому подібне). А оскільки ви не знаєте деталей і особливостей роботи, то для більшої переконливості мусите вдавати ентузіазм. Іншими словами, прикидайся або й не потикайся.

Але брехні не любить ніхто.

Та коли ви шукаєте пропозицію, а не роботу, тобто коли вашою метою стає отримання якомога більшої кількості пропозицій, а не просто пошук однієї роботи, все змінюється. Вам не треба нічого вдавати. Ваш ентузіазм щодо нової роботи буде непідробний, адже ви щиро захочете дослідити *можливість* і оцінити пропозицію. Це не просто слова, це спосіб мислення. Коли ви починаєте шукати і пізнавати пропозиції та можливості, а не роботу, стаєте більш щирим, сповненим енергії, наполегливішим і веселішим. Парадоксально, але саме це збільшує ваші шанси, що оберуть саме вас. Компанії не беруть на роботу резюме, вони беруть на роботу людей. Людей цікавих. А ви знаєте, які люди нам подобаються найбільше (шукаємо потенційного супутника життя чи наймаємо когось на роботу) — ті, хто виявляє до нас щирий інтерес.

Це знову приводить нас до зацікавленості й допитливості, яка є одним із ключових інструментів в арсеналі дизайнерів. Шукаєте ви роботу вперше, змінюєте кар'єрний шлях чи обираєте кар'єру «все включено», ви маєте бути в цьому щиро зацікавлені. Саме для цього призначено розмови з потрібними людьми і прототипи. Вони допоможуть бути відкритим і виявляти непідробний інтерес до нової можливості. Ми називаємо

їх «пошуки прихованих скарбів». Це означає, що ви маєте спитати себе: «Чи є хоча б двадцятивідсоткова вірогідність, що для мене є щось цікаве в цій компанії?». Якщо відповідь позитивна, то чому б не спробувати? Звичайно, ви пробуєте, і бажання дізнатися більше допомагає вам проявити непідробний інтерес і готовність шукати «приховані скарби» у компанії, яку ви спочатку сприйняли як зовсім непідходящу для вас.

Ви не можете скласти повноцінного враження про роботу, поки не проведете ретельного дослідження і не дізнаєтеся більше про цю пропозицію. Опис роботи в цьому точно не допоможе. А не допоможе тому, що опис роботи — це упереджена думка про цю роботу або про роботу в цій компанії.

Коли ви досліджуєте різні можливості, то не можете багато знати про роботу, тому шукайте якомога більше пропозицій і можливостей. Для того можливості й існують, щоб їх досліджували. І хтозна, можливо, одного дня характер роботи вже не буде для випускників на першому плані, адже його місце займуть «приховані скарби». Тобто важливішими стануть можливості, а не упереджена думка.

### КАЗКА ПРО ІДЕАЛЬНУ РОБОТУ

Курт щиро поспілкувався з людьми і знайшов хорошу роботу, яку зміг зробити для себе чудовою. У вас також так вийде. Ми знаємо, що це непросто. Ми знаємо, що для цього треба багато працювати й іноді це лякає. Але це також надзвичайно цікаво, до того ж чи не єдиний відомий нам спосіб отримати доступ до прихованого ринку праці. Крім того, це проста арифметика: що з більшою кількістю людей ви поговорили, тим більше прототипів ви створите і тим більше можливостей перетворяться на пропозиції.

Порівняйте самі.

Тридцять вісім надісланих резюме і нуль пропозицій.

П'ятдесят шість розмов дали сім пропозицій і чудову мережу професійних зв'язків.

Що вам подобається більше? Обирати вам.

Абсолютно реально використати дизайнерський спосіб мислення для того, щоб знайти першу роботу, змінити теперішню роботу, розробити наступну і створити таку кар'єру, яка б чудово поєднувала ваш погляд на життя і погляд на роботу. Ми дуже рекомендуємо дослухатися до цих порад, адже марно чекати, що ваша ідеальна робота постукає до вас у двері. Тільки в казках ваша ідеальна робота вже давно готова і чекає, коли ви знайдете її.

Ви розробляєте свою досить чудову і майже ідеальну роботу так само, як розробляєте своє життя. Тобто вам треба мислити як дизайнер, створювати різні варіанти, прототипи і робити найкращий вибір із можливих.

А також навчитися жити із цим вибором.

## 9. ОБИРАЄМО ЩАСТЯ

**Щ**об розробити свою кар'єру і своє бажане життя, потрібно, як ми уже говорили, не лише багато варіантів і хороших можливостей. Треба ще вміти зробити хороший вибір і впевнено, не сумніваючись у собі, йти обраним шляхом. Хоч із чого ви почали б, де перебували б, яку кар'єру або життя обрали б, якими чудовими чи жахливими були обставини вашого життя, ми готові поставити свій останній долар, що в новому житті, яке ви плануєте, є одна найголовніша мета: щастя.

Хто не хоче бути щасливим? Ми хочемо бути щасливими і хочемо, щоб наші студенти були щасливими і щоб ви були щасливими.

У проектуванні життя бути щасливим означає *обрати* щастя.

Обрати щастя — не означає махнути чарівною паличкою і враз перенестися до вашого щастя. Секрет щастя не в тому, щоб зробити правильний вибір, а в тому, щоб навчитись обирати правильно.

Ви можете використати всі інструменти проектування життя: формулювання ідей, створення прототипів, схильність до дії, які допомагають створити справді чудові альтернативні плани життя, проте це не дає гарантії, що ви будете щасливими й отримаєте бажане. Можливо, ви все отримаєте і будете щасливі, а можливо, й ні. Чому «можливо»? Бо насправді важ-

ко прорахувати все наперед, та й не залежить це від того, чи правильний вибір ви зробили. Ваше майбутнє, не в останню чергу, залежить від того, як ви обирали і як живете з вашим вибором. Уся ваша робота може піти коту під хвіст, якщо обрати неправильно. Тут річ не так у неправильному виборі (це ризик, звичайно, але незначний, після якого ви швидко прийдете до тями), а у неправильному підході до вибору.

Для щасливого кінцевого результату дуже важливо навчитися хорошого, розумного процесу вибору. Багато людей обирають за принципом, який не враховує найважливіших факторів і не дає їм бути щасливими від свого ж вибору. Ми постійно таке бачимо, та й дослідження підтверджують, що саме підхід до такого важливого процесу вибору впливає на те, чи людина буде щасливою.

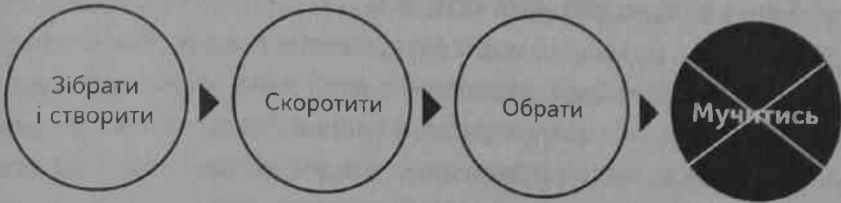


З іншого боку, якщо ви обиратимете правильно, то це майже гарантує щасливий результат, який дасть вам більше можливостей і краще майбутнє.

## ОБИРАЄМО ПРАВИЛЬНО

У проектуванні життя процес вибору має чотири етапи. Перший — збір *варіантів і створення списку*, далі — *скорочення списку*, потім — сам *вибір* і, нарешті, на останньому етапі ви... *мучитесь* через свій вибір. Мучитесь, бо сумніваєтесь, чи правильний вибір зробили. Взагалі ми наполягаємо, щоб ви проводили години, дні, місяці і навіть десятиліття в цих муках.

Та розслабтеся — ми пожартували. Якщо ж серйозно, то можна змарнувати роки, тероризуючи себе через свій вибір, але це лише забирає дорогоцінний час. Звичайно ми не хочемо, щоб ви мучились, і це не є четвертим етапом у процесі вибору проектування життя.



Насправді на четвертому етапі ви маєте відпустити всі непотрібні варіанти і рухатися далі, цілковито прийнявши свій вибір і взявши від нього найкраще.



Нам треба зрозуміти кожен із цих етапів, щоб усвідомити різницю між хорошим вибором, який дає відносно щасливий результат і більше можливостей у майбутньому, і поганим вибором, який може приректи нас на нещастя.

### Етап 1: Зібрати варіанти і створити списки

Про збір варіантів і створення списків ми говорили в попередніх восьми розділах цієї книжки. Ви аналізували себе, досліджували варіанти взаємодії зі світом, випробовували ідеї на практиці. В проектуванні життя це, власне, і називається процесом створення ідей, варіантів та можливостей (до кожної з яких ми обов'язково підходимо з цікавістю й надією знайти приховані скарби і завжди діємо, а не обдумуємо їх у'ятнадцяте). Більше ми не говоритимемо про створення ідей, ну, окрім як нагадаємо вам викласти свої погляд на життя і погляд на роботу,

зробити асоціативну карту, написати «Одіссею», поговорити з потрібними людьми і безпосередньо випробувати бажану роботу на власному досвіді. Ці інструменти для створення ідей ви можете застосувати у будь-якій сфері вашого життя.

## **Етап 2: Скоротити список**

Деякі люди гадають, що в них недостатньо (а то й зовсім нема) варіантів вибору. Інші, більшість із яких дизайнери, вважають, що цих варіантів у них аж занадто багато. Якщо у вас їх обмаль, поверніться до наших попередніх порад (етап 1). Можуть знадобитися тижні або й місяці, щоб скласти пристойний список, і це нормально. Зрештою, ми тут життя ваше плануємо, і за один день усе не зробиш.

Що ж, тепер у вас є нічогенький список варіантів і, мабуть, очі розбігаються від такої кількості можливостей. Усі ваші ідеї, поради інших людей, усе те, що ви могли б зробити в житті і... від цього голова йде обертом. Ви розумієте, що не можете обрати, принаймні з рішучою впевненістю, тому у вас виникає думка, що, мабуть, ви вчинили щось не так. Напевно, ви недостатньо добре робили «домашнє завдання» і розглянули свої можливості не досить глибоко. «Якби ж у мене було більше інформації і точніші дані про ці можливості, то я б знав, що саме обрати». Тож ви починаєте свої дослідження, розмови з потрібними людьми і створення прототипів. Та це не дає бажаного результату. А не дає тому, що брак інформації тут не завжди є ключовою проблемою. Коли ми впритул наблизилися до прийняття важливого рішення, то вже виконали нашу «домашню роботу». Можливо, ми не знаємо абсолютно всього, а, як правило, наші дослідження найчастіше вказують нам на прогалини саме тут потрібних знань, але річ не в цьому. Якщо ви схожі на більшість із нас, ваш процес вибору гальмується не через брак знань, а радше через довжину вашого списку і почуття, які викликають у вас можливості. Це можна продемонструвати прикладом, як люди купують джем.



Професор Шина Ієнгар зі Школи бізнесу при Колумбійському університеті (штат Нью-Йорк) — психоекономіст, яка спеціалізується на прийнятті рішень. Її відоме «джемове дослідження» проводилось у якійсь продуктовій крамниці. Одного тижня дослідники виставили стіл, на якому запропонували покупцям обрати з шести різних особливих джемів (різновиди були досить екстравагантними, як-от ківі+апельсин, полуниця+лаванда... ну, ви зрозуміли). Потім вони стежили за поведінкою покупців: хто зупинявся подивитись і хто з них урешті купував джем. За перший тиждень сорок відсотків покупців зупинилося спробувати ці шість джемів і трохи більше третини з них купили по одному (тринадцять відсотків).

За тиждень після цього за такий самий проміжок часу науковці пропонували покупцям тієї ж крамниці обрати вже серед двадцяти чотирьох різновидів джему. Цього разу шістдесят відсотків покупців зупинялися біля столу з джемом. Кількість збільшилась на п'ятдесят відсотків порівняно з попереднім тижнем! Але цього разу лише три відсотки купили ці ласощі у банці.



Який висновок можемо зробити з цього дослідження? По-перше, ми обожнюємо, коли у нас є з чого обрати («Нічого собі! Двадцять чотири різновиди джему?! Ходімо поглянемо!»), а по-друге, ми не знаємо, що з цим щастям робити («Ой... їх так багато... я не можу вирішити... Ходімо краще сиру купимо»). Взагалі мозок більшості людей може зробити спокійний вибір із трьох-п'яти варіантів. Якщо їх більше, ми губимось; якщо ж набагато більше — впадаємо в ступор. Така вже особливість ро-

боти мозку. Ми любимо різноманіття, і сучасна культура усіляко її пропагує. Нехай у вас буде якомога більше варіантів! Не заганяйте себе в кут! Ви маєте свободу вибору! Ми чуємо таке мало не щодня, і це не так уже й погано, але надмірність варіантів вибору не завжди добре. Хоч і з доступом до всесвітньої мережі, і можливістю дізнатися в «Гуглі» про будь-яку ідею чи діяльність за секунди, більшість із нас розгублюється в цій ситуації через надто широкий вибір.

Ви можете по-новому поглянути на концепцію вибору: якщо у вас багато варіантів вибору, то, хоч це й дивно, вибору взагалі нема. Якщо ви впадаєте в ступор через довгий список можливостей, то, по суті, обирати вам нема з чого. Пам'ятайте, що множинність варіантів вибору добра лише тоді, коли можете впевнено, а головно, свідомо обрати один із них. Ми часто кажемо нашим студентам, що коли варіант «виросте», розвинеться до ідеї, він стане вибором.

Саме тому, коли у вас двадцять чотири різновиди джему, ви маєте нуль варіантів. Коли усвідомите, що в прийнятті рішень двадцять чотири дорівнює нулю (але ж, хай йому грець, у це важко повірити, адже ви так намагалися мати широкий вибір і так важко працювали, щоб розширити його), зможете перейти до наступного етапу — скорочення списку.

Що ж роботи, коли у вас забагато варіантів? Усе просто. Побудуйтеся кількох. Спочатку, якщо виявиться, що деякі з них можна об'єднати в категорії, ваш великий список можна розділити на кілька маленьких. Так ви зможете в кожній категорії обрати найкращий варіант. Решти доведеться позбутись. Як? Просто викресліть їх зі списку.

Якщо, скажімо, у вашому списку дванадцять пунктів, викресліть сім, перепишіть наново п'ять обраних і переходьте до третього етапу.

Більшість наших студентів це обурює.

— Ви не можете просто взяти і викреслити!

— А що, як я викреслю щось важливе?

Ми розуміємо. Але ми не жартуємо, ви просто маєте викреслити. Пам'ятайте, якщо варіантів забагато, вибору у вас нема зовсім, тому втрачати вам нічого. Ми називаємо це «ефектом піци і китайської кухні». Всі ми це проходили. Ед заходить до вашого кабінету і каже:

— Гей, Поло, ми йдемо на обід. Ти з нами?

— Так!

— Ми обираємо між піцою і китайською кухнею. Що ти будеш?

— Та мені однаково!

— Добре, тоді ми беремо піцу.

— Зачекай. Я хочу китайську їжу!

У цій ситуації, коли відповіли вперше («Та мені однаково!»), вам здавалося, що саме це ви й мали на увазі. Ви не думали, що хочете чогось конкретного, аж поки небажаний варіант не представили вам як *остаточний вибір*. Лише після того, як вибір озвучили, ви усвідомили, що хочете чогось іншого. Тому справді нічого не втрачаєте, якщо скорочуєте свій список. Якщо викреслите щось не те, то згодом зрозумієте це. Можливо, ви викреслите сім із дванадцяти пунктів списку і переписете новий список начисто, але врешті відчуєте, якщо зробите щось не так. Коли ми кажемо, що ви мусите довіряти собі, саме так воно і є. Якщо не можете обрати з п'яти, подумайте, яка з двох причин вам заважає. Перша з них: можливо, ви все ще переймаєтеся тими семи викресленими пунктами і ніяк не відпустите їх? Якщо так, зробіть усе можливе, щоб позбутися цього відчуття. Спаліть список із тими сімома відкинутими варіантами, відкладіть його на день-два, а потім поверніться до залишених п'яти і сприймайте їх як єдиний список (а не як скорочений варіант), але обов'язково відпустіть. Якщо ж не можете зупинитися на жодному варіанті у списку з остаточних п'яти пунктів, радійте — ви зірвали джекпот! Ви щойно зрозуміли, що у вас на руках безпрограшні варіанти. Це означає, що всі п'ять можливостей є стратегічно вигідними для вас і не особливо відрізняються одна

від одної. Вони всі підходять, а отже, ви обиратимете за другорядними характеристиками (легше доїхати, класний логотип, на вечірках усі будуть в захваті від цієї історії).

Головне, щоб із крамниці ви вийшли з банкою джему в сумці.

### Етап 3: Обирати зважено

Ви вже зібрали інформацію і скоротили свій список (ясна річ, ви однаково хотітимете мати більше варіантів, адже так будете впевнені, що обиратимете з найкращого списку), а тепер починається складна частина — остаточний вибір.

Щоб правильно обрати, треба зрозуміти принцип роботи нашого мозку під час прийняття рішення. Звідки береється хороший вибір і як зрозуміти, що це саме він? На щастя, наш час — це час небаченого прогресу у сфері досліджень роботи мозку; ми дізнаємося про те, як думаємо, запам'ятовуємо і приймаємо рішення. У 1990 році Джон Меер і Пітер Саловеї написали ґрунтовну наукову статтю, яка дала початок новій концепції «емоційного інтелекту» і запропонували теорію, за якою для досягнення щастя й успіху наш коефіцієнт емоційного інтелекту (EQ) так само важливий, а в деяких ситуаціях навіть і важливіший за коефіцієнт розумових здібностей, яким оцінюють когнітивний інтелект<sup>12</sup>. У 1995 році автор наукових статей для «Нью-Йорк таймс» Ден Гоулмен згадував про них у своїй книжці «Емоційний інтелект» («Emotional Intelligence»). Це й стало початком культурного феномена<sup>13</sup>. Словосполучення «емоційний інтелект» чули всі і мають про нього певне уявлення, але мало хто справді розуміє його суть і ще менше використовує його на свою користь.

Як відомо, частина головного мозку, яка відповідає за прийняття рішень, називається базальними ганґліями або базальними ядрами. Вони є первинною частиною головного мозку, не пов'язані з нашими вербальними центрами, а отже, їхня робота не має відношення до нашого мовлення. Зате вони впливають на наші внутрішні відчуття — те, що ми називаємо

інстинктом. Спогади, що впливають на те, як мозок приймає рішення, Гоулмен називає «мудрістю емоцій». У це поняття входить увесь той загальний досвід, який допоміг або не допоміг нам у житті, і все те, на чому ґрунтувались усі наші попередні рішення. Наша мудрість теж проявляється емоційно (у вигляді відчуттів) і фізично (інстинктивна реакція, що охоплює тіло і будить неприємні відчуття всередині). Тому, щоб прийняти хороше рішення, слід прислухатися до своїх емоцій і реакцій тіла на варіанти, які ми обираємо.

Пам'ятайте, якщо не можете вирішити, повертайтеся до нашої поради — знайти більше інформації. Зараз ми бачимо, що це саме те, що нам не потрібно. Наш невтомний мозок постійно працює, спонукаючи нас знайти хороше рішення. Зайва метушня заважає зрозуміти, що наші інстинкти підказують з цього приводу. Дуже важливо, щоб під рукою була хороша інформація, тому згодяться «домашнє завдання», конспекти, таблиці, порівняння, розмови з професіоналами і т. д. і т. п. Але коли роботу завершено, тобто префронтальна кора головного мозку, яка відповідає за аналіз, упорядкування і категоризацію, все зробила, звернемося до нашої мудрості, яка, використовуючи емоції, допоможе зробити правильний вибір.

Ми вважаємо, що розважливість — це прийняття рішення на вищому, аніж когнітивний, рівні. Зазвичай ми використовуємо наші розумові здібності, тобто раціональні, організовані, об'єктивні знання, ті, які допомагають отримувати найвищі бали в школі. Але є й інші рівні знань, такі як інтуїтивний, духовний та емоційний. А ще не забувайте про соціальний (разом з іншими) і кінестетичний (тілесний).

Надзвичайно талановитий психотерапевт, Дейвова подруга, завжди знала, коли з пацієнтом вони доходили до важливої проблеми — її ліве коліно починало боліти. Вона не знала, чому болить саме коліно, але за роки практики навчилася довіряти йому. Завдяки цьому вона приймала розумні рішення і краще допомагала пацієнтам.

Секретом успіху на третьому етапі є прийняття зважених рішень за допомогою різних рівнів знань. Вам треба навчитися використовувати не лише когнітивний рівень, який сам по собі є не таким ефективним. Це не означає, що ми спонукаємо вас приймати лише емоційні рішення. Всі ми знаємо, до чого можуть довести емоції (щоправда, зазвичай то імпульсивні емоції, що є абсолютно іншою справою), тож не закликаємо вас плюнути на голос розуму і керуватися лише серцем чи інстинктами. Ми пропонуємо поєднати всі доступні вам рівні знань і взяти до уваги те, що підказують ваші відчуття та інтуїція.

Іншими словами, прислухайтеся також до свого коліна, шлунка або й серця.

Щоб це стало можливим, розвивайте емоційні/інтуїтивні/духовні відчуття (називайте як завгодно, головне не забувайте про них) і навчіться прислухатися до них. Століттями найбільш поширеними і вдалими способами розвитку емоційно-інтуїтивно-духовних відчуттів людини було ведення щоденника, молитви чи духовні вправи, медитації, комбіновані фізичні практики, як йога або тай-чі, та багато іншого.

У книжці, на жаль, неможливо розповісти детально про вказані техніки і навчити використовувати їх, та й не експерти ми у цій сфері, але наполегливо рекомендуємо зайнятися ними самостійно. Практики допомагають в прийнятті розважливих рішень саме завдяки їхній природі. Емоційні, інтуїтивні і духовні рівні знань зазвичай ненав'язливі, тихі й навіть, так би мовити, сором'язливі. Люди рідко прислухаються до своєї внутрішньої мудрості, коли гарячково намагаються встигнути до якогось кінцевого терміну чи квапливо перебирають кожне посилення в «Гуглі». Духовні практики спокійні й заглиблені. Для опанування ними потрібен час. Ми регулярно, з місяця в місяць, особливо, коли наш графік не такий напружений, а потрібно набратися сил і досягти рівноваги, повертаємося до занять. Не обирайте для духовних практик напружений період свого життя, коли ви в постійному стресі і не зможете зосередитись.

Прийняття рішення — саме по собі стрес, тому підготовка до нього має відбуватися у час, коли нічого не треба обирати. Саме тоді зможете попрацювати над вашим емоційним інтелектом і духовною зрілістю, щоб зробити їх сильними та міцними для відповідального моменту.

Найкращим варіантом було б розпочати підготовку до третього етапу за місяці або й роки до того, як вам треба буде остаточно зробити свій вибір. Тому зараз — це найкращий час; розпочніть сьогодні те, що в майбутньому принесе вам такі бажані дивіденди.

Є одна техніка, яка допоможе зрозуміти вашу емоційну мудрість — грокінг.

### Грокінг

У класичному науково-фантастичному романі 1960-го року «Чужинець на чужій землі» Роберт Гайнлайн вигадав слово «grok», щоб описати спосіб пізнання марсіан. Це означає розуміти щось так глибоко і точно, що ти наче стаєш одним цілим із тим, що пізнаєш. Скажімо, для марсіан вода — рідкість, вони не знали, що воно таке і що її треба пити, тому ставали одним цілим із нею. Зараз цей термін міцно увійшов в англійську мову; сказати «I grok that» — означає «Я розумію це», і розумію дуже й дуже глибоко, як Ейнштейн теорію відносності.

Якщо ви нарешті підійшли до етапу вибору варіантів із вашого скороченого списку, усвідомлено оцінили всі можливі проблеми, розглянули їх, використавши емоційні та духовні рівні знань, тож тепер час для глибокого занурення, чи грокінгу. Щоб зануритись у свій вибір, вам не треба думати про нього, треба стати ним. Припустимо, що у вас є три варіанти. Один із них на певний час відкладіть на потім, не думайте про нього. Протягом наступних трьох днів уявіть, що ви обрали варіант А — живете в реальності варіанта А. Зранку у ванній — ви той, хто обрав життя за варіантом А. Коли в машині чекаєте на зелене світло, у вас попереду дорога туди, куди веде вибір А. Якщо

хочете, можете говорити про це людям (наприклад, «Я переїжджаю у травні в Пекін!»), але це не обов'язково, щоб пізніше не довелося пояснювати таку поведінку. Загальну ідею ви вловили: умовно вам слід жити в *реальності вибору А*. Ви не думаете про *вибір А* у ваших теперішніх обставинах, коли мучите себе тим, що ж саме обрати. Після одного-трьох днів такого життя (тривалість обирайте самі) вам треба один-два дні пожити своїм теперішнім життям і відновити сили. Потім знову повторіть усе із варіантом Б, після якого знову виділіть час на перепочинок, і, нарешті, спробуйте те саме з варіантом В. Закінчивши, не забудьте про час на відновлення, після якого маєте зануритись у свої думки і проаналізувати той досвід, який ви отримали від вправи, та який із можливих варіантів вам найбільше сподобалося проживати. Такі вправи — не панацея (як і жодна інша), але вони допомагають задіяти різні рівні знань — емоційний, духовний, соціальний, інтуїтивний — і доповнити свідомі висновки вашого раціонального рівня знань, який у більшості людей переважає і на нього вони найбільше покладаються під час вибору.

#### **Етап 4: Мучитись Відпустити і рухатися далі**

Перед тим як відпускати, поговоримо трохи про те, чому четвертий етап насправді не «муки». Муки виглядають таким чином:

- Я правильно зробив?
- А це точно найкраще рішення?
- Може, треба було обрати четвертий варіант?
- А що як усе переграти і почати спочатку?

Якщо ви ніяк не второпаєте, про що ми тут торочимо, вважайте себе щасливчиком, подякуйте мамі з татом за хорошу ДНК і йдіть далі. Але якщо ви схожі на більшість із нас, такі запитання ставили собі не раз і ви. Ми чуємо нарікання, коли після фрази «І останній етап — мучитися від думок, чи правильний вибір ви зробили!» наші учні впізнають себе. Такі емоції ще



раз підтверджують, що майже всі ми маємо однакові проблеми з прийняттям рішень. А все тому, що переймаємося за своє життя і життя тих, хто нам небайдужий. Ці рішення важливі, і ми хочемо зробити все від нас залежне, щоб наше майбутнє склалося якнайкраще. Ми хочемо прийняти хороше рішення, але одразу зрозуміти, чи це в нас вийшло, неможливо: завжди існує фактор невідомого, та й ми не ясновидці, щоб передбачати майбутнє. Як же нам боротись із цією «післявиборовою агонією»?

Виявляється, що те, як ми налаштуємо наш розум для прийняття хорошого рішення, так само важливе, як і сам вибір. Очевидно, що найкращий спосіб бути в мирі зі своїм вибором — зробити найкращий вибір. Звучить просто, однак утопічно. Ви не можете вибрати найкращий варіант, адже, поки наслідки від цього вибору не дадуть про себе знати, не знаєте, який саме із них найкращий. Ви можете з усіх сил враховувати і прораховувати все, але якщо ваша мета — «зробити найкращий вибір», усе ж приречені на невдачу. Ви не можете знати всього наперед, і це змушує зациклюватися на тому, чи зроблено правильний вибір, а також знову і знову повертатися до інших варіантів. Така ситуація називається «післявиборовою агонією». Думки про відкинуті варіанти не дають отримувати задоволення від вибору і заважають упевнено рухатися вперед.

Ден Гілберт із Гарвардського університету дослідив це питання і за допомогою дослідження того, як люди обирали картини Моне, продемонстрував, який ефект має процес *відпускання*<sup>14</sup>. Він попросив розставити п'ять картин Моне за рейтингом відповідно до того, у кого які смаки, і присвоїти їм номери від одного до п'яти. Ден сказав учасникам, що в нього є зайві копії картин, які вони ставили під номерами три і чотири, і вони можуть взяти собі одну з них. Ясна річ, учасники обирали собі ті картини, які вони ставили на третє місце. Цікаво, що після вибору деяким учасникам повідомляли, що потім вони можуть поміняти обрану картину на іншу, а іншим, що їхній вибір остаточно і обміну не підлягає.

За кілька тижнів керівники експерименту перевірили учасників. Люди, яким казали, що вони зможуть обміняти картину, хоч вони і не робили цього, були менш задоволені своїм вибором, ніж ті, у кого можливості обміну не було. Виявляється, що можливість змінити свій вибір не сприяє задоволенню від свого рішення. Очевидно, що пропозиція передумати і «мати можливість дати задній хід» змушує вас сумніватись і знецінювати свій вибір.

Стривайте-но... все стає тільки гіршим. У своїй книжці «Парадокс вибору» («The Paradox of Choice») дослідник Баррі Шварц стверджує, що ця капосна властивість нашого мозку лише погіршується, коли діло доходить до вибору<sup>15</sup>. Коли ми обираємо серед багатьох варіантів або коли нас раптом осяює і ми розуміємо, що десь там ще є купа незнаних можливостей, ми не можемо вдовольнитись уже зробленим вибором. Проблема не лише в тому, що у нас є інші можливості, які ми не спробували (те, що змушує нас озиратися назад), а ще і в тих можливостях, про які ми навіть не підозрювали. Думка про те, що є мільярди чудових варіантів, які могли б бути неперевершеними, але ми так і не дійшли до них, — могутня сила, яка заважає нам бути в злагоді зі своїм вибором. Навіть якщо ми про неї і не знаємо, але *десь там могла б бути можливість, а ми її втратили*. У глобалізованому світі, що поклоняється інтернетові, існує чи не мільярд можливостей, тож тепер можемо бути абсолютно впевненими, що у нас найвищі шанси, ніж у будь-якого іншого покоління за історію людства, бути нещасними.

Ура нам!

Головне пам'ятати, що всі ці уявні можливості насправді не існують, адже вони для нас недоступні. Ми не намагаємося створити собі уявне життя; ми тут проектуємо справжнє життя, яким можна жити в реальному світі. Якщо ми забиватимемо собі голову кожною найменшою деталлю про наш вибір і всіма можливими варіантами (хоча це й треба робити, якщо хочете мати «найкращий вибір»), то ніколи не оберемо. Дизайнери

життя знають, що існує безліч можливостей, але це нас не зупиняє. Ми цілком задоволені кількома варіантами, які розглянемо, а *потім активно візьмемося до справ, першою з яких буде — обрати*. Лише активні дії допоможуть прокласти шлях уперед. Тож давайте відшліфуємо наші навички прокладання шляху вперед, відпустимо варіанти, які нам більше не потрібні. (Можете бути спокійними, адже знаєте, що у майбутньому на вас чекає безліч інших можливостей так само, як і зараз). Просто треба обрати щастя і отримати задоволення від власного вибору.

Коли сумніваєтесь, просто... відпустіть ситуацію і рухайтесь далі.

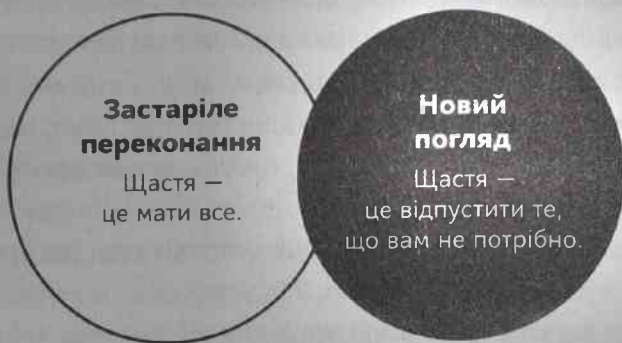
Ось так, легко і просто.

Ні, ми не радимо удавати начебто ви не знаєте про незвідані шляхи або що ніколи більше не страждатимете на півдорозі від сумнівів і вам не захочеться повернутися й повторити все спочатку. Повірте, можна вчинити інакше, і це допоможе значно поліпшити ваші шанси щодо вибору, а відтак почуватиметесь значно щасливішими й отримаєте більше задоволення від процесу проживання ваших життів.

Допоможіть собі: сформулюйте, як ми вже говорили вище, багато варіантів, а потім скоротіть список до зручних розмірів (щонайбільше п'яти пунктів); після цього зробіть найкращий із можливих вибір, враховуючи час і ресурси на реалізацію цього вибору, і сміливо рухайтесь вперед. Пам'ятайте, якщо, обираючи, спиратиметесь на прототипи, то не надто ризикуєте і матимете можливість внести корективи у подальшому. Коли ж уже зробили вибір, неухильно дотримуйтеся його. Якщо ж «післявиборова агонія» все ж нагадає про себе, женіть її усіма силами і не поглядайте «у дзеркало заднього виду» — жодних сумнівів.

Загалом відпускання ситуації — це прояв самодисципліни. Завжди нагадуйте собі про новий погляд на прийняття рішень і виходьте переможцем у внутрішній дискусії із самим собою про перегляд нашого вибору. Шукайте підтримку: зберіть ко-

манду з проектування життя, яка б у важливу мить нагадала, чому ви зробили той чи той вибір; ведіть щоденник про свій вибір і перечитуйте його, коли вас охоплюють сумніви. Знайдіть те, що допоможе отримати задоволення від свого вибору.



### **Вхопити, щоб відпустити**

Енді був найкращим студентом медичного факультету. Він не вчився на лікаря. Його спеціальність була пов'язана з охороною здоров'я і медико-технічним підприємництвом. Він мав дві основні ідеї на майбутнє і одну як запасний варіант. Усі вони були спрямовані на спільну мету — налагодження системи охорони здоров'я.

Енді бачив, що систему охорони здоров'я треба реформувати, особливої уваги потребує профілактика захворювань населення та його оздоровлення. Це необхідно в тому разі, якщо є потреба зняти непомірний тягар на економіку і зробити медицину доступною не лише для багатих. Він бачив два способи втілити свої задуми в життя. Він міг стати впливовим радником у сфері охорони здоров'я або зайнятися медико-технічним підприємництвом. Його друзі не вважали, що робота в уряді чи на державній службі — це круто, але Енді розумів, що саме там працюють впливові люди, які, потягнувши за потрібні ниточки, справді можуть домогтися глибоких змін. У сфері медичних технологій постійно відбуваються зміни, запроваджуються нові винаходи, досягнення мети набагато ймовірніше, адже справи

на ринку просуваються швидше і не гальмуються бюрократією, як у державному секторі.

Енді мав запасний план — просто бути лікарем. У такому формулюванні це звучить смішно, адже в суспільстві лікарів дуже поважають, особливо коли це стосується його великої азіатської родини; але Енді бачив це саме так. Це не зневага, а відвертість. Його запасний план — це страховка на випадок, якщо йому не вдасться знайти спосіб поширити свій вплив на суспільство, а натомість свої зусилля доведеться спрямувати на менш глобальні цілі. Він розумів, що кожен лікар має свою порцію впливу на пацієнтів, а може, навіть і на місцеві лікарні та регіон. Можливо, це хороший спосіб показати, як виглядає поліпшена версія системи охорони здоров'я в мініатюрі.

Що ж обрати? Вибір для нього загалом не здавався аж таким складним рішенням. Енді був переконаний, що на державній службі у нього з'явиться більше можливостей ефективно вплинути на сферу охорони здоров'я, тож у цьому напрямку він і вирішив податися. Важко було вирішити, як саме це зробити. Спочатку отримати ступінь бакалавра, а після закінчення магістратури за спеціальністю «Охорона здоров'я» одразу у Вашингтон? Чи вступити на медичний факультет і отримати звання доктора медицини, а вже потім закінчити магістратуру за спеціальністю «Охорона здоров'я»? Енді розумів, що у медичній сфері звання доктора медицини дуже шановане, і в питаннях медицини поради людей із цим званням мають більшу вагу, аніж людей без звання. Він не надто вірив у необхідність закінчувати медфакультет, адже не вважав, що він зробить його розумнішим і ефективнішим політиком. Не забувайте, що Енді справді хотів робити якісні зміни і готовий був витратити вісім-десять років на навчання, якщо це змусить людей прислухатися до нього (чотири роки в університеті і чотири-шість років інтернатури та резидентури, щоб отримати ліцензію).

Рішення було не з простих. Десять років — великий строк, перш ніж він зможе зайнятися тим, чого справді хотів.

У голові Енді постійно крутилися думки про майбутнє, але остаточно вирішити він ніяк не міг. Щойно зупинявся на магістратурі, як звучав голос: «А... що як вони не слухатимуть мене, то який сенс у тому, щоб почати раніше!». А тільки-но він вирішував іти на медичний факультет, як той самий голос твердив: «Але ж... десять років — це так довго, хтозна, що може статися за цей час?». Так Енді і ходив колами. Йому здавалося, ніби його мозок — білка в колесі, яка ніяк не може зупинитись.

Енді відкинув думки про своє рішення і вирішив зануритись у свої альтернативи (грокінг). Так він зміг зрозуміти, що Енді на медичному факультеті — це краще, ніж Енді на суспільно-політичному факультеті. Поки він уявляв себе хлопцем на медичному факультеті, його не полишала думка про довгих десять років, але він казав собі: «Так, це довго. Але я точно впевнений, що хочу присвятити себе тому, щоб реформувати систему охорони здоров'я. Обравши цей шлях, я точно знаю, що зроблю *все* можливе, щоб підготуватись і ринутись у бій при повній амуніції. За десять років проблема не зникне, тому я нічого не пропущу. Я знаю, що не зможу жити в злагоді із собою, якщо не зроблю все від мене залежне». Натомість, коли Енді на суспільно-політичному факультеті довелося відповісти на запитання «А що, як ніхто не слухатиме мене, бо я не матиму звання доктора медицини?», — гідної відповіді не знайшлося, і така ситуація занурювала його в депресію.

Таким чином, він вирішив піти на медичний факультет і за наступних десять років таки отримати звання доктора медицини з можливістю практики, нехай лише для того, щоб у майбутньому до нього більше дослухались як до політика. Чудово, вибір зроблено, роботу завершено. Правильно?

Неправильно.

Енді все ще треба було втілити четвертий етап — відпустити і рухатися далі. Енді швидко зрозумів, чому четвертий етап ми назвали саме так парадоксально: *щоб відпустити, треба рухатися далі*. Просто відпустити — це надзвичайно складно, дехто

скаже, що навіть неможливо. Наприклад, уявіть зараз будь-що, окрім синього коня. Робіть що хочете, головне не думайте про синього коня і не уявляйте його. Жодного плямистого синього коня. Жодного синього єдинорога. Жодних синіх карликових поні із червоно-білим смугастим сідлом і рожевою стрічкою на хвості.

Будь-ласка, впродовж наступних шістдесяти секунд не думайте про синього коня.

Ну що, як все минуло? Якщо ви схожі на тих, із ким ми працювали, то у вашій голові не було інших думок, окрім як про синього коня. Не дія, а бездіяльність слугує перепороною, яка не дає відпустити; ваш мозок це просто ненавидить, як природа не терпить порожнечу. Тому щоб відпустити, треба рухатися вперед і взятися за щось інше. Намагайтеся переключити свою увагу на щось, а не з чогось.

Як же Енді відпустити думку про те, що він змарнує десятиліття свого життя? Як забути образ того хлопця, що за два роки закінчує магістратуру і вже крокує коридорами конгресу, ставши новою силою у системі охорони здоров'я, з якою треба рахуватись? Енді вирішив, що для цього йому треба відповісти на запитання «Як мені рухатися далі і стати лікарем?».

Коли він відповів на це запитання, то зрозумів, що Енді з медичного факультету автоматично забезпечив йому запасний варіант — робота лікарем. Він знав, що студенти медичного факультету починають практику в перші два роки інтернатури, а вже більш самостійна робота починається в резидентурі. Яка ж спеціалізація допоможе йому найбільше у поліпшенні системи охорони здоров'я? Медичний факультет якого університету має найміцніші зв'язки з Вашингтоном і магістратуру за спеціальністю «Охорона здоров'я»? Який заклад охорони здоров'я буде для нього найкориснішим: районна лікарня, обласна лікарня, невелике місто, мегаполіс? Щойно він почав усвідомлювати, який безцінний досвід медична практика може йому забезпечити, задумався над тим, як узяти все найкраще

від цієї можливості. У нього з'явилася купа ідей і цікавих питань, які треба було дослідити. Уявивши, як він рухається вперед, він дав можливість своєму мозкові відпустити все зайве. Як студент і резидент, він вигадав багато різних способів улаштувати розмови з потрібними людьми і отримати практичний досвід у сфері охорони здоров'я.

Він був зразковим учнем.

### **ЗАБУДЬТЕ ПРО БІЛКУ В КОЛЕСІ**

Дизайнери не мучать себе. Вони не мріють про те, що могло б бути. Вони не бігають по колу. І своє майбутнє не витрачають на думки про краще минуле. Дизайнери життя сприймають як пригоду те життя, яке вони зараз планують і яким збираються жити. Ось так ви обираєте щастя.

Ну, і серйозно, хіба тут є ще якийсь вибір?



## 10. ІМУНІТЕТ ДО НЕВДАЧ

**У**явіть, що існує вакцина, яка може захистити вас від помилок. Один укол — і ваше життя гарантовано складеться так, як ви запланували, все проходитиме рівнесенько-гладесенько, успіх за успіхом. Усе життя без єдиної помилки — чи не чудово, еге ж? Жодних розчарувань, невдач, проблем, втрат чи смутку — саме те, що кожен із нас бажає. Ніхто не любить помилок і невдач. Після них почуваєшся жахливо: наче всі нутроці стягнуло у міцний вузол, а непосильний тягар поразки стискає груди, що аж дихати тяжко.

Ну хто б не хотів мати імунітет до невдач?

Та, на жаль, такої вакцини не існує і неможливо ніколи не помилятися. Однак можна розвинути імунітет до невдач. Ми не стверджуємо, що ви уникнете ситуацій, в яких у вас не все виходитиме так, як ви сподівались. Але ви можете застрахуватися від більшості неприємних відчуттів, які обтяжують ваше життя. Якщо використовуватимете ідеї і техніки, про які йшлося вище, значно знизиться ризик, а це вже добре. Але ми шукаємо щось більше. Нам треба імунітет до невдач.

Ми багато чого перепробували, створюючи гідне життя. Допитливість, яка була нашим постійним супутником, допомогла познайомитись із багатьма цікавими людьми. Ми співпрацювали з друзями і родиною, випробовували різні взаємодії зі світом. Подорож, яка називається «Дизайн життя», розвинула в нас

звичку діяти; навіть якщо ви сумніваєтесь — беріться до активних дій.

Разом із тим ви розвивали в собі те, що психологиня-позитивістка Анджела Дакворт називає «наполегливість, або витримка»<sup>16</sup>. Дослідження Дакворт, присвячене витримці і самоконтролю, підтверджує, що витримка дає змогу краще оцінити потенційний успіх, аніж коефіцієнт розумових здібностей. З імунітетом до невдач витримки у вас буде, що й на воза не забереш.

Дуже важливо вважати себе допитливими дизайнерами життя, людьми, націленими на дію, на реалізацію прототипів, і тими, що «прокладають шлях уперед», у майбутнє. Але з таким підходом помилок і невдач не уникнути. Взагалі, такі люди запрограмовані на невдачу. Тому важливо розібратись із тим, що в нашому процесі означає «невдача» і як досягти так званого імунітету до невдач.

Страх провалу дамокловим мечем нависає над людьми все життя. Схоже, що це пов'язано із основоположним сприйняттям і визначенням людьми хорошого і поганого життя. Вона успішна (ура, це добре!). Він провалився (фу, це погано!). Якщо сприймати це так, то невдач зазнати ніхто не захоче. Таке враження, наче на наших похоронах буде присутній сторонній суддя (або уявна комісія з оцінки життя), який винесе вирок стосовного того, зазнали ми успіху чи поразки.

Але ось вам хороша новина: якщо ви проектуєте своє життя, провалитися ви не можете за визначенням. Деякі прототипи і взаємодії можуть не дати бажаних результатів (тобто це «невдача»), але ж не треба забувати, що вони були створені для того, щоб навчитися нового. Коли ви стаєте дизайнером життя і живете в креативному процесі створення проекту життя, ви не можете зазнати невдачі. Ви можете лише прогресувати і вчитися нового, як зазнаючи невдач, так і досягаючи успіху.

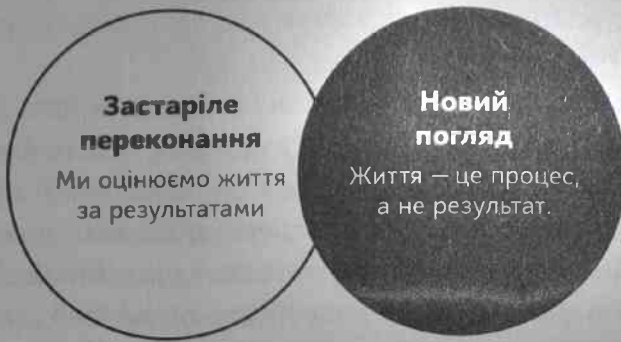
## ВІЧНИЙ ПРОВАЛ

Сподіваємося, тепер ви розумієте, що прототипи — надійний спосіб швидше досягти успіху (у великих, важливих справах), причому навіть зазнаючи невдач (як невеликий навчальний досвід). Варто лише повторити цикл прототипів достатню кількість разів — і ви почнете отримувати задоволення від процесу навчання через попередні випробування, які інші вважають невдачами. Яюсь перед заняттям із курсу «Дизайн вашого життя» Дейв уніс значну зміну в одну з вправ. У нього з'явилась ідея, і він, ясна річ, захотів її спробувати. Дейв не мав часу розповісти про це Біллові, а тому той дізнався про нововведення разом зі студентами. Після того як Дейв сказав про (нетестовану раніше) техніку і студенти стали до роботи, Білл підійшов до Дейва і сказав: «Чудово! Я такий радий, що ти готовий сісти в калюжу перед вісімдесятьма студентами! Не знаю, чи ефективною буде вправа, але мені подобається, як ти це випробовуєш!». Дейв і Білл навчилися цілковито покладатися на процес дизайну життя, що навіть не обговорюють те, як *правильно* проводити заняття. Коли ви справді переймаєте дизайнерський спосіб мислення, думати інакше ви будете про все.

Це перший рівень імунітету до невдач: схильність до дій, швидкі невдачі і таке чітке усвідомлення досвіду, якого ви набуваєте з їхньою допомогою, що неприємне відчуття від них зникає (і, звичайно, ви швидко вчитеся на цих помилках і вносите необхідні поправки). До речі, нова вправа виявилася вдалою, але, зрештою, ми вирішили залишити стару версію, адже вона була більш ефективною. Що за успіх!

Є абсолютно інший рівень імунітету до невдач, ми називаємо його «великий імунітет до невдач». Він полягає в тому, щоб усвідомити найголовніший новий погляд, який пропонує дизайнерський спосіб мислення. Готові? Проектування життя — це саме життя, адже життя — це процес, а не результат.

Якщо ви зрозумієте це, то зрозумієте все інше.



Ми рухаємось із теперішнього в майбутнє, а тому постійно змінюємось. Із кожною зміною приходить новий дизайн. Життя — це не результат; воно більше схоже на танець. Проект життя — наче справді хороший набір танцювальних рухів. Життя ніколи не зупиняється (якщо, звичайно, не в буквальному сенсі), а тому ніколи не закінчується і проектування життя (аж поки, звичайно, все не закінчиться для вас буквально).

Філософ Джеймс Карс написав цікаву книжку «Ігри із завершенням і без»<sup>17</sup>. У ній він стверджує, що майже все, що ми робимо, є або грою із завершенням, в яку ми граємо за *правилами*, щоб виграти, або грою без кінця, в якій «жонглюємо» *правилами*, щоб отримати задоволення від процесу. Отримати найвищий бал на хімії — це гра із завершенням. Пізнання того, як усе в світі працює і яке ваше в ньому місце — гра без кінця. Підготувати вашого сина до конкурсу з орфографії — гра із завершенням. Переконати вашого сина, що він вам може довіритись і ви беззастережно любите його — гра без кінця. В нашому житті багато як одних ігор, так і інших. (Тут гра не означає щось банальне і легковажне. В цьому контексті мається на увазі те, як ми поведимось і наскільки важливі для нас ті чи ті наші вчинки). Кожен із нас постійно грає в ці ігри. Одні з них кращі, інші — гірші. Бейсбол — чудова гра, але вона втрачає будь-який сенс без правил, переможців і переможених. Любов — гра без завершення і може тривати вічно, якщо правильно в неї грати; всі готові в неї грати, аби лише вона тривала.

Але як це стосується дизайну життя? А так: коли ви усвідомите, що граєте у безкінечну гру, мета якої пізнавати і ставати самим собою, а також знайти спосіб самовираження, то не зможете зазнати невдачі. Якщо ваш мозок буде налаштований на безкінечну гру, то ви не просто знизите ризик невдачі, а справді здобудете імунітет до невдач. Звичайно, біль, втрати і поразки все ще будуть у вашому житті, але вони не змусять вас сумніватися в собі і ви не сприйматимете їх як фатальні і такі, від яких ніколи не отямитесь.

### Думка чи дія?

Ось уже тисячоліття люди намагаються знайти рівновагу між тим, щоб бути людиною думки (переважає у східній культурі) і людиною дії (переважає у західній культурі). Думка чи дія? Справжнє внутрішнє «я» чи заклопотане, успішне зовнішнє «я»? Що саме? Ми вважаємо розподіл не зовсім правильним. Позаяк життя — це підступна проблема, яку ми ніколи не «вирішимо», то просто треба зосередитись на тому, щоб краще прожити своє життя, впевнено прокладаючи шлях уперед. На нашу думку, наступна діаграма дає змогу краще уявити процес:



Коли проектуєте своє життя, починаєте там, де ви є (розділи 1, 2 і 3). Потім у вас з'являється купа ідей (а не чекаєте безкінечно... та ще й на ідею століття), експериментуєте, щоб їх випробувати (розділи 4, 5 і 6), а вже після того робите найкращий можливий вибір (розділ 8). Коли здійснили все це, разом із вибором, який визначить ваш шлях на роки вперед, розвинете різні сторони вашої особистості, які були вам потрібні в цьому процесі. Так ви

станете самі собою. Так запустите ефективний цикл особистого зростання, плавно переходячи від думки до дії, а відтак до самотності. Цей процес повторюється, коли нова версія вас (ваш новий спосіб мислення) знову переходить до дії, і так далі.

Усі розділи нашого життя, як надзвичайно вдалі, так і болюче провальні й сповнені розчарувань, підживлюють процес зростання, варто нам лише навчитися правильно все сприймати. Якщо вдасться, на вас завжди чекатиме успіх у безкінечній грі пізнання і взаємодії зі світом.

Цей підхід значною мірою забезпечує вам імунітет до невдач. Зараз ви можете подумати, що це звучить класно, але в ре-



альному житті все не так просто. Ми справді переконані (адже бачили це в інших і переживали самі), що новий погляд на невдачі змінить їх таким чином, що невдачі допоможуть жити щасливішим і повноціннішим життям. Це не просто наша версія позитивного мислення, а обов'язковий інструмент для тих, хто створює проект свого життя.

Невдача — то лише свіжий матеріал для успіху. У всіх у нас бувають провали, усі маємо свої слабкості, всі носимо біль у середині. Напевно, в кожного є історія про невдачу, новий погляд на яку змінив нашу точку зору так, що ми стали вважати цю невдачу найкращим, що ставалось із нами.

Усі маємо свою історію спокути. Ідеально сплановане життя, яке не готує несподіванок, випробувань чи сумнівів, — нудне життя, а не добре сплановане.

Прийміть усі недоліки, слабкості, невдачі та інші речі, які ви не можете контролювати. Саме заради них і варто жити й планувати своє життя.

Спитайте Ріда.

### **ВИГРАЄМО, ПРОГРАЄМО І ЗНОВУ ВИГРАЄМО**

Рід завжди хотів бути старостою класу, тому висунув свою кандидатуру на вибори якомога раніше, ще у п'ятому класі. І програв. Спробував у шостому — програв знову. Рід пробув кожного року, а іноді і двічі на рік, але програвав кожного разу. Під кінець дев'ятого класу він висунув свою кандидатуру на різні посади у шкільному самоврядуванні і програв на тринадцяти виборах. У випускному класі він вирішив спробувати ще один раз на виборах президента старших класів.

Усі ці роки його батьки з боєм спостерігали, як невдачі все накопичувались і накопичувались. Після п'ятої чи шостої поразки вони здригалися кожного наступного разу, як він казав: «Я спробую ще раз!». Їм вистачило мудрості не відмовляти його, але в душі вони бажали, щоб він урешті припинив мучити себе. Їм важко було дивитись, як він проходить через ці невдачі. Але Рід не зважав. Звичайно, він ненавидів програвати, але був незворушний. Він знав, що, продовживши все, він зможе виявити свої помилки і врешті перемогти, ну, або набути ще більшого досвіду. Для нього поразки були частиною процесу. З кожною невдачею програш уже не був таким болісним, а надихав на новий ризик і бажання перевірити, чи спрацює новий підхід. Це надало йому сміливості спробувати себе в інших справах: спорті, театрі. Тут теж не дуже складалося, але кілька варіантів усе ж закінчилися добре.

Рід був задоволений успіхом, але його влаштували б і поразки. Кожен програш давав йому свободу зосередитись на тому, щоб розробити найкращу кампанію. Кожна поразка була уроком, тому, коли він ішов на вибори, ніколи не боявся програсти. Коли він урешті переміг і став президентом старших класів,

його радості не було меж. Але головне було не те, що він виграв, а те, що він не припиняв спроб.

Це виявилось більш важливим уроком, аніж він собі уявляв.

Якщо сторонній спостерігач подивиться на двадцятидвох-річного Ріда, то подумає, що його життя — зразок успіху. Бойскаут. Президент класу. Квотербек. Ліга плюща. Член команди-переможниці. Після отримання диплома економіста схоже було, що його життя увійшло в колію, що вела до постійного успіху. Він влаштувався у престижну фірму, і перші кілька років його кар'єра впевнено розвивалась.

Рідові часто доводилося бути в дорозі, і в одній з поїздок на Середній захід він зауважив дивну пухлину нижче шиї. В обідню перерву він пішов до лікаря і ще до того, як за три дні сів на літак додому, лікар підтвердив його найгірші побоювання: хвороба Годжкіна, рак лімфовузлів. Приїхавши додому, він одразу розпочав хіміотерапію.

Рак у двадцять п'ять — це не те, що Рід планував для себе. Але зараз це частина його життя.

Досвід із невдачами став у пригоді. Досить швидко Рід зміг прийняти ситуацію і спрямувати всю енергію на одужання. Він не питав себе постійно «Чому я?». І не вірив, що не одужає. Він був надто заклопотаний новою кампанією, цього разу боротьби з раком. Наступного року він не розвивав свою кар'єру консультанта з економічних питань, як планував раніше. В цей час у нього була операція, він проходив хіміотерапію. А також засвоював у ранньому віці дуже важливий урок: життя — річ тендітна.

Після лікування, коли почалася ремісія, Рід не знав, що робити далі. Взагалі-то у нього була шалена ідея. Вона була в його «Одіссеї», але він ніяк не наважувався її випробувати. Рід хотів на рік покинути все і зайнятися лижним спортом. Його охопила внутрішня боротьба.

Типовий американський хлопець на шляху до успіху не кидає все на рік, щоб зайнятися лижним спортом.



Але Рід більше не був звичайним бойскаутом. Він щойно закінчив війну з раком. І хоча Рід розумів, що розумніше буде повернутися до розвитку кар'єри, а рік без роботи не найкращим чином виглядатиме в резюме і може зруйнувати його життя, він усе ж вирішує, що хоче *жити* своїм життям, а не *планувати* його.

Спочатку він поговорив з успішними в бізнесі людьми, адже спершу хотів з'ясувати, як вони дивляться на подібне рішення. Після цього дійшов висновку, що може дозволити собі такий ризик і що люди, з якими він хотів би працювати, сприймуть цю його післяракову пригоду як прояв сміливості, а не безвідповідальності. А щодо всіх інших, то вже їхня проблема. Суть не в тому, що Рід «переміг рак», а в тому, що він зміг у процесі насолодитися всіма перевагами імунітету до невдач, який дав йому змогу спрямувати енергію в потрібне русло і навчитися того, що використає пізніше. Перетворивши проблему на перевагу, він зміг спроектувати найкраще можливе життя в несприятливих умовах. Це дає гарного копняка всім жалюгідним думкам про те, чому погані речі трапляються в житті.

Імунітет до невдач, якого він набув ще в п'ятому класі, продовжує йому допомагати й далі. За кілька років Рід вирішив отримати роботу своєї мрії — працювати на професійну спортивну команду, а саме команду НФЛ\*. У нього не було родинних зв'язків у тій сфері, але він зустрічався з кількома менеджерами Ліги, коли вчився в коледжі. Це дало йому можливість повільно створювати мережу зв'язків у світі спорту через спілкування. Він закинув вудочку, розпитуючи про роботу. В найгіршому випадку йому відмовили б, але цього він уже не боїться, то чому б не спробувати?

Коли з роботою в НФЛ не вийшло, він покинув цей задум і перейшов до альтернативного плану.

За рік у нього нарешті вийшло подати свою кандидатуру на посаду агента, який займався контрактами гравців однієї

\* НФЛ — Національна футбольна ліга. — Прим. пер.

з команд НФЛ. Рідові вдалось обійти десятки інших кандидатів із досвідом роботи в цій сфері і потрапити до фінальної двійки. Але роботу він не отримав. Йому боліло нестерпно, правда, але він знову спрямував свої сили на втілення іншого плану. Він отримав роботу у чудовій компанії, де зайнявся фінансовим управлінням.

Але роботу мрії він залишив. Незважаючи на відмову, Рід продовжив прокладати шлях у тому напрямку. Він підтримував зв'язок з менеджерами НФЛ і сотні годин витратив на розробку нових спортивних аналітичних моделей, які час від часу показував їм. Це незвична поведінка для того, хто не отримав роботу. Та все ж його найняла та сама команда з НФЛ, до того ж на кращу посаду, аніж та, яку він хотів спочатку.

Три роки Рід пропрацював на цій роботі, тоді вирішив, що світ професійного спорту не для нього, тобто він знову «провалився». Він подався у молоду компанію, яка займалася питаннями охорони здоров'я, з думкою, що якщо цього разу не складеться, то наступного, ну, або після того, все вийде.

Тепер у Ріда є повноцінний імунітет до невдач. Це не захищає його від болю і втрат, які несуть із собою невдачі, але вони не зупиняють його. Рід не вірить, що він невдаха, що його невдачі характеризують його особистість або що невдачі — це справді невдачі.

Провали так само служать уроком для нього, як і успіхи. Перемоги йому подобаються більше, але він візьме те, що дають, і далі продовжить свій шлях, усипаний невдачами.

Зараз Рід — зразок успішного і задоволеного життям молодика. У нього щасливий шлюб, чарівне немовля-донечка і невгамовний трирічний розбишака-син. Він ставний, гарний і здоровий. Вони з дружиною нещодавно купили свій перший дім, і зараз Рід працює в успішній молодій компанії, яка займається генетичними дослідженнями та питаннями охорони здоров'я. Звичайно, він насолоджується своїм новим успіхом, але сприймає його спокійно. Він просто вдячний і знає, що жит-

тя — це набагато більше, ніж поточний успіх. Життя — це те, як ти його сприймаєш.

Це і є головна причина успіху Ріда.

### **ВЧИМОСЬ ІНАКШЕ ДИВИТИСЯ НА НЕВДАЧІ**

Легко нам розповідати про всі переваги імунітету до невдач, а от виробити його — зовсім інша річ. Пропонуємо вправу, яка допоможе інакше сприймати невдачі. Невдача — це свіжий матеріал для успіху, а нове сприйняття невдач — процес перетворення цього свіжого матеріалу на справжній особистий розвиток. Вправа складається із трьох простих кроків:

1. Зафіксувати невдачі.
2. Розподілити невдачі за категоріями.
3. Навчитися визначати можливість особистого розвитку.

### **Зафіксувати невдачі**

Просто записуйте те, що у вас не вийшло. Скажімо, згадати події минулого тижня, місяця, року, або зробити список «ваших найгірших провалів за всі часи». Підійде будь-який період часу. Якщо хочете перетворити невдачі на особистий розвиток, радимо вести подібні записи один-два рази на місяць, поки не переналаштуєте своє сприйняття. Новий погляд на невдачі — чудова звичка, саме вона розвине стійкий імунітет до невдач.

### **Розподілити невдачі за категоріями**

Давайте-но розподілимо ваші можливі невдачі за трьома категоріями, щоб легше було визначати, де існують приховані можливості потенційного саморозвитку. Отже:

- *промахи* — прості помилки в тому, що зазвичай виходить добре. Не те щоб ви не могли впоратися краще. Як правило, ці справи у вас виходять як треба, тому навчитися чогось нового з цього досвіду навряд чи зможете. Ви просто помилились. У такій ситуації найкраще визнати помилку, вибачитись, якщо треба, і рухатися далі;

- *слабкості* — невдачі, які трапляються через якісь ваші постійні помилки. Тобто вони трапляються знову і знову. Ви, напевно, знаєте, звідки вони беруться. Вони — ваші давні друзі. Ви, можливо, навіть уже пробували із ними боротись і виправили все, як могли. Ви намагаєтесь уникати цих слабкостей, але вони все ж трапляються. Ми не пропонуємо вам здатись і прийняти посереднє виконання, адже ви не просунетесь далеко вперед, якщо почнете ламати свою натуру. Це, звісно, думка суб'єктивна, проте слід пам'ятати, що деякі помилки — це частина вашого характеру і найкращий вихід — уникати ситуацій, які провокують прояв цих слабкостей;
- *можливості особистого росту* — невдачі, які не мали статись або принаймні не мають статись наступного разу. Їхню причину можна визначити і все виправити. Саме сюди ми хочемо спрямувати нашу увагу, а не відволікатись на інші типи невдач.

## **Навчитися визначати можливість особистого розвитку**

Чи можуть якісь можливості особистого зростання сприяти якісним змінам? Чого вони можуть вас навчити? Що пішло не так (головна причина невдачі)? Що можна зробити інакше наступного разу (головна причина успіху)? Шукайте те, що допоможе розіграти ситуацію інакше. Запишіть ваші висновки і ставайте до роботи. Ось і все нове сприйняття.

Наведемо кілька прикладів із майже безкінечних записів Дейва про його невдачі.

Дейв справді забув про день народження своєї доньки Лізи. Згадав аж за тиждень. У нього погана пам'ять на дати (слабкість), тому він записує все у записник. Але одного року він записав цю подію в неправильний тиждень. Дейв ретельно планував святкову вечерю з нею, але рівно за тиждень після її дня народження.

Помилка	Промах	Слабкість	Можливість особистого зростання	Аналіз
ДН Ліді - привіт на тиждень пізніше	X (от халена!)			
Складати бюджет востанню хвилину		X		
Телефонний скрипці			X	
Дезінфекція проти терористів	X ↓ спокійна подія			Потімачи телевізору розставу з мобил і ретаніа для обговорення

Цілий тиждень він ні про що подібне не здогадувався. Тотальний промах. Дивна помилка. Яку він більше не повторить. Ще одним промахом було стати жертвою пограбування. У період, поки в будинку проводили дезінсекцію, Дейв із дружиною мали три дні пожити деінде. Саме в цей час грабіжники вдерлися до будинку і вкрали всі цінні речі. Це було жахливо. Що він зробив не так? Він не найняв охорону, яка б стежила ці три дні за будинком. Але хто пограбував? У поліції сказали, що це дуже дивний випадок (більшість грабіжників не хочуть ризикувати отруєнням інсектицидами заради телевізора). Усі друзі Дейва навіть не задумувалися про тимчасову охорону, коли проходили подібну процедуру. Хоча цієї помилки можна було б уникнути, проте вона настільки незвичайна, що її варто вважати за промах. Величезний, прикрий і дорогий, але промах.

Згодом Дейвові треба було (знову) не спати півночі, щоб вчасно закінчити бюджет. Дейв любить усе відкладати. У нього є багато різних фокусів, щоб обійти цей недолік, і вони спрацьовують у семи відсотках випадків. Він змирився зі своєю вадою і навчився з нею жити й працювати. Він майже ніколи не прострочує крайній термін, а отже, часто не спить ночами.

Подумаєш, теж мені проблема. Вона була, є, і, мабуть, буде. Це слабкість.

Дейв нещодавно говорив із клієнтом по телефону — розмова була не з приємних. Він щойно розпочав розмову про маркетингові питання їхнього поточного проекту, як клієнт зірвався і почав кричати. Дейв розгубився. Він не знав, що головний інженер проекту звільнився і все пішло під три чорти. Хоча питання про маркетинг було заздалегідь узгодженою причиною дзвінка, але, враховуючи всі обставини, не було на той час найголовнішим. Клієнт був розлючений, що Дейв марнує час. Такі помилки не властиві йому. Зазвичай Дейв легко знаходить спільну мову з клієнтами і годинами говорить з ними по телефону. Що ж пішло не так цього разу? Подумавши, він зрозумів, що, не розпитавши про поточний стан справ, надто швидко перейшов до головної теми дзвінка. Майже кожен дзвінок Дейва відбувається за заздалегідь погодженим планом і триває обмежений час. Підхід «одразу до справ» завжди виправдовував себе, але зараз Дейв зрозумів, що в особистому спілкуванні він ніколи так не чинив.

Під час особистих зустрічей Дейв зазвичай починає з того, що цікавиться справами співрозмовника, запитує, що нового сталося від часу їхньої останньої зустрічі. Потім завжди підтверджує питання, заради яких була призначена зустріч. Під час такої прелюдії Дейв часто дізнавався важливі новини, однак, задля економії часу, вирішив у телефонних розмовах відмовитися від неї. Очевидно, така економія — ризик, проте до цього інциденту йому вдавалося його уникати. Висновок очевидний: не відмовлятися від прелюдії навіть у телефонних розмовах. Вона займає кілька секунд, проте може мати вирішальне значення.

На аналіз цих п'яти невдач Дейв витратив менше часу, ніж ви на їх прочитання. Вправа нескладна, але вона може вам допомогти. Якби Дейв відмахнувся від тієї розмови, подумавши: «Матінко рідна! Що з ним (клієнтом) не так?», — нічого нового не навчився б і ризикував би повторити подібну ситуацію.

А якби не проаналізував ситуацію з пограбуванням чи провалом дня народження доньки, то теж марно мучився б, проте користі від цього не було б жодної.

Зміна сприйняття невдач крок за кроком зміцнить ваш імунітет до помилок. Спробуйте.

### **НЕ ОПИРАЙТЕСЯ РЕАЛЬНОСТІ**

Навіть якщо маєте омріяну роботу чи омріяне життя, халепи, однак, трапляються. Дизайнери не з чуток знають, як все може різко піти не за планом. Коли усвідомлюєте, хто ви є, проектуєте своє життя, а потім живете цим життям, зазнати невдачі неможливо. Це не означає, що ви ніколи не спіткнетесь або що ваші прототипи завжди розвиватимуться за вашим планом. Ще раз підкреслимо, що імунітет до невдач виробляється тоді, коли ви розумієте, що невдале випробування дає цінний досвід, який допоможе розпочати все знову, але вже озброївшись новою інформацією. Коли на шляху трапляються перешкоди, прогрес забарився або прототипи не вдалися, дизайн життя дає чарівну можливість перетворити будь-які зміни, невдачі або несподіванки на те, що сприятиме вашому особистому й професійному розвитку.

Дизайнери життя не опираються реальності. Торувати шлях уперед усупереч всьому — в цьому їхня сила. У дизайні життя нема неправильних рішень і нема місця жалю. Є лише прототипи, вдалі і не дуже. Іноді найкращі уроки отримуємо після наших невдач, адже після них ми знаємо, чого робити не слід. Життя — це не лише перемоги і поразки. Це постійне навчання і гра без завершення. Коли підходимо до життя як дизайнери, нам постійно цікаво, що ж буде далі.

Залишається питання, яке ми чули кілька разів: що б ви робили, якби знали, що не можете зазнати невдачі?

## СПРОБУЙТЕ

### Змінюємо сприйняття невдач

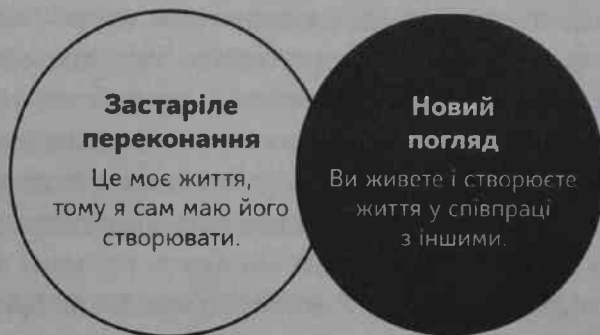
1. Згадайте попередній тиждень (місяць або рік) і зафіксуйте всі свої невдачі у бланку, який бачите нижче (його можна завантажити на сайті [www.designingyour.life](http://www.designingyour.life)).
2. Розподіліть невдачі за такими категоріями: промахи, слабкості і можливості особистого зростання.
3. Навчіться визначати можливість особистого розвитку.
4. Виконуйте цю вправу раз або двічі на місяць, так ви виробите звичку перетворювати невдачі на можливості особистого розвитку.

Помилка	Промах	Слабкість	Можливість особистого зростання	Аналіз



## 11. КОМАНДА

**З**а кожним чудовим дизайном стоїть команда дизайнерів, які зробили цей проект, продукт або життя чудовим. Дизайнери люблять радикальну співпрацю, адже справжня геніальність народжується в співпраці. Ми проектуємо своє життя у співпраці з іншими, бо *один у полі не воїн*. Це знають усі.



Дизайн життя вимагає спільного творчого процесу. Дизайнерський спосіб мислення дуже відрізняється від кар'єрного розвитку або стратегічного планування чи навіть лайф-коучингу. Головна відмінність — у ролі, яка відводиться іншим людям. Якщо ви самотній архітектор свого блискучого майбутнього, то обдумуєте свої вчинки самотійно і героїчно втілюєте ідеї в життя. Все залежить від вас. Дизайн життя стосується вашого життя, але не стосується лише вас, а стосується також нас. Коли ми говоримо, що не впраємося самі, то не маємо на увазі,

що ми не здатні це зробити, тому нам потрібні помічники. Ми маємо на увазі, що створення життя насправді вимагає спільних зусиль. Коли ви продумуєте кілька своїх наступних кроків, процес має включати участь інших. Ідеї та можливості, які ви знайшли у співпраці — це не лише щось власне ваше, надане вам. Це результат спільного творчого процесу співпраці з групою людей, які є у вашому житті. Погоджуєтесь ви із цим чи ні, однак усі люди, з якими ви зустрілись, поговорили чи задіяли в прототипах, належать до вашої команди дизайнерів. Кілька особливо важливих людей будуть кістяком цієї команди і відіграватимуть активну й важливу роль у процесі створення життя. Не забувайте: важливий кожен член команди.

Кожен!

Спільний творчий процес — невід’ємний аспект дизайнерського способу мислення і головна причина успіху. Дизайн життя — це не лише ви, це світ, який ви розкриваєте і створюєте разом з іншими людьми. Ідеї, можливості, місця і ролі, які ви вирішите зробити частиною свого життя, не існують десь у світі, поки ви читаєте це. Вони чекають на те, щоб ви їх вигадали, а матеріал для ваших ідей існує навколо вас і, що найголовніше, в головах, серцях і діях інших людей, багато з яких ви навіть ще не зустріли. Частина традиційних підходів не спрацьовують, адже вони засновані на помилковій думці, що ви (і лише ви) знаєте всі відповіді, маєте всі ресурси і правильний орієнтир, за яким треба йти. Ви знаєте, про який тип мислення ми говоримо: той, за яким вам треба встановити хорошу мету і йти до неї. Звучить як розмова в роздягальні зі знервованим спортсменом: «Давай виходь звідти! У тебе все вийде!».

Маячня якась.

Ми згадуємо про Еллен, Джанін і Дональда зі вступу книжки. У них була мета. Джанін і Дональд навіть досить успішно досягли її. Проте обоє заблукали на шляху вперед, адже все частіше ставили собі запитання: чому вони нещасливі, куди йти далі, що означає «жити по-справжньому»? Всі троє були переконані,

що мають розібратися із цим самотійно. Вони не були дизайнерами життя, у них не було команди.

Якщо ви, бажаючи омріяного життя, просто станете перед дзеркалом, чекаючи на осяяння, який же наступний крок зробити і де знайти правильні відповіді, то чекатимете цього життя до другого пришествя.

Не дивіться в дзеркало, а погляньте на людей довкола. Якщо ви виконували завдання і вправи, які ми вам радили, то вже взаємодіяли з багатьма людьми, значна частина яких була вам незнайома до певного часу. Ви відверто розповіли іншим про свою теперішню ситуацію, ваші цінності, погляд на роботу і погляд на життя. За допомогою Щоденника хороших моментів визначили людей, які є частиною діяльності, що заряджає вас енергією. Ви напевно знайшли помічників для творчого процесу і коментарів про ваші альтернативні життєві плани. Люди з'являються на кожному кроці ваших прототипів — як помічники, учасники або джерела інформації. Може, ви навіть і не сприймали цих людей як гравців вашої команди. Мабуть, вважали їх тими, хто просто був присутній, коли ви щось робили або пробували.

Ось тут ви і помиляєтесь.

Вони — частина вашої команди.

### **Визначаємо учасників команди**

Кожен, хто тим чи тим чином доклав руку до дизайну вашого життя, має сприйматись як частина команди. Однак усі вони грали різні ролі і тепер треба визначити ці ролі. Звичайно, одна людина може входити до більше ніж однієї категорії.

**Група підтримки.** Учасники цієї групи можуть бути різними за віком, статтю, статурою і близькістю до вас. Це ті люди, до яких ви завжди підете з проблемами, адже знаєте, що ваша доля їм не байдужа. Ви з ними досить близькі, щоб їхні слова могли вас збадьорити, а їхні поради завжди розумні й доречні. Більшість людей у цій групі можете назвати друзями, але не всіх

друзів можна включити до групи підтримки, а деякі учасники групи підтримки не є друзями (вони допомагають вам із дизайном життя, але своє дозвілля ви з ними не проводите). Кількість учасників команди підтримки залежить переважно від особливостей вашого характеру. Їх може бути двоє-трое, а може бути п'ятдесят або й сто.

**Гравці.** Це активні учасники проектів дизайну життя, особливо тих, що пов'язані з роботою, самостійними проектами і прототипами. Це ваші активні «спільники», колеги у класичному значенні цього слова.

**Близькі.** До цієї категорії входять ваша родина, близькі родичі та найближчі друзі. Саме ці люди найбільше впливають на проектування вашого життя. Незалежно від того, активні вони учасники процесу чи ні, а їхня думка в цьому питанні дуже важлива. Ми закликаємо вас принаймні тримати цих людей в курсі подій, якщо вже ви не змогли безпосередньо залучити їх до своєї команди. Вони — значна частина вашого життя, тому не залишайте їх осторонь. Зауважимо, що непросто буде відвести їм якусь роль у процесі створення ідей, планування і випробування прототипів, позаяк вони надто близькі до вас. Ваші дії можуть безпосередньо вплинути на їхнє життя, тому близьким людям непросто бути об'єктивними щодо тих результатів, які їм не подобаються. Водночас дехто з них може стати вашим незамінним помічником. Не зайвим буде наголосити, що участь цих людей є дуже важливою, і для них треба знайти найкращу роль у процесі проектування вашого життя. Не робіть помилку, залишаючи їх осторонь аж до завершення. З цього рідко виходить щось добре з багатьох очевидних причин. Навряд чи ваша дружина добре сприйме новину про те, що від завтра ви цілий рік спробуєте жити без електроенергії.

**Команда проекту «Життя».** До неї належать люди, з якими ви ділитесь деталями проектів дизайну життя, вони регулярно моніторять ваш прогрес. Найкращі кандидати для вказаної категорії — ті, кого ви запросили на презентацію плану «Одіссея».

Вам потрібна група людей, які будуть поряд із вами протягом усього процесу проектування життя. Не обов'язково йдеться про ваших найкращих друзів. Люди з команди мають бути готові прийти на допомогу в будь-яку мить, виявляти чуйність, уважність і спостережливість, однак не докучати з порадами та настановами.

Ви знаєте, про кого йдеться, їхні обличчя уже зринають у вашій уяві... Хороша команда — це більше ніж дві особи, але менше семи разом із вами. Оптимальний варіант — трое-п'ятеро. Одна людина може бути чудовим партнером або тим, хто не дає вам зійти з наміченого шляху, однак двоє — це пара, а не команда. У парі завжди один говорить, а другий слухає. Вся відповідальність за сказане лежить на одній людині. У парі нема потрібного для продуктивного процесу різноманіття думок.

З трьома людьми динаміка процесу підвищується, і можна вже говорити про продуктивні дискусії. Це твердження справедливе для груп, що складаються щонайбільше із шести людей, а потім динаміка знову змінюється. Коли в команді більше ніж шестеро, тоді значно обмежується час на висловлення думки кожного. Хто має говорити наступним — оце питання дня. Коли обмаль часу, кожен намагається говорити менше, а відтак у кожного з'являються певні ролі. Енн — авангард практичності, а Тео завжди захищає креативні ідеї. У великих командах кожен тримається своєї думки, і дискусія поступово затихає. Краще, щоб ваша команда складалася з трьох-п'яти учасників, так буде забезпечено відповідну динаміку дискусій і продуктивний творчий процес (до речі, однієї великої піци буде досить, а це також плюс).

### **Розподіл ролей і правила**

По-перше, все має бути просто. Мета команди — забезпечити ефективне проектування життя, не більше й не менше. Члени команди — не ваші психологи, фінансові радники чи духовні наставники. Вони разом із вами проектують ваше життя. Треба

лише визначити того, хто візьме на себе обов'язки посередника — визначатиме хід роботи й опікуватиметься всім процесом. Зазвичай це ви.

Найкраще, якщо розклад і спілкування теж контролюватимете ви, адже так будете впевнені, що все йде за планом. Якщо вважатимете за доречне, можете попросити іншого учасника бути посередником або змінюватимете його кожної зустрічі. Це не так уже й важливо, головне, щоб хтось стежив за часом, планом зустрічі й дискусією.

Останній компонент — дискусія, саме вона найважливіша. Посередник має бути саме посередником, а не керівником, рефері чи лідером, адже вони вам зовсім не потрібні. Вам потрібен той, хто братиме участь у дискусії і спрямує її хід так, щоб кожного почули, а головні ідеї не загубилися в галасі. Ця людина має визначати, в якому напрямку рухатися команді, коли виникає одразу багато запитань і пропозицій (а таке часто трапляється). Щодо правил, то у нас їх чотири. Ось вони.

Учасники мають бути:

- уважними;
- впевненими;
- активними (не стримувати себе);
- продуктивними (конструктивними, але не скептичними чи упередженими).

## **НАСТАВНИКІВ У СТУДІЮ**

Наставники відіграють важливу роль в об'єднанні або команді дизайну життя. Не всі, хто читає цю книжку, мають можливість звернутися до хороших наставників, але тих, хто має, закликаємо піти до них. Ви досягнете набагато більшого прогресу, якщо залучите кількох менторів. Шукати допомоги менторів останнім часом стало дуже популярним. Ми визначили те, чим наставники були корисні для наших студентів і клієнтів.

**Настанови і поради.** Для нас ці два слова абсолютно різні поняття. Настанови — це коли намагаються допомогти визна-

чити власну думку. Поради — це коли людина говорить, що думає. На щастя, відрізнити одне від іншого дуже просто.

Кожного разу, як ви чуєте фразу, що починається з «на вашому місці», будьте певні — це порада. Насправді його або її не цікавить ваше місце, він хоче поставити вас на своє. Бачте, в цьому суть поради — сказати вам вчинити зі своїм життям так, як вчинив би ваш порадник. Що ж, це було б добре, якби ви були його/її ідентичною копією. Якщо ви генетичні близнюки — то вперед. Але ми рідко даємо поради людям, які аж так схожі на нас. Не так і погано, коли вам дають поради, але будьте обережні з тим, щоб дослухатися до них. Якщо вам щось радять, спробуйте більше дізнатися про цінності, переконання та погляди порадника, а також про те, який досвід стоїть за цією порадою.

Ми знайомі з лікарем швидкої допомоги, який усім наполегливо радить: «Ніколи не їздіть на мотоциклах, якщо не хочете завчасно стати донорами органів!». Це зрозуміла й раціональна порада з вуст лікаря, який на власні очі бачив не один нещасний випадок з мотоциклістами, що закінчувався невиліковними травмами мозку. Але ми також знаємо талановитого художника зі Східного узбережжя, який ось уже тридцять років черпає натхнення у довгих поїздках країною на мотоциклі. Він переконаний, що найкращий спосіб побачити світ і пізнати людей — осідлати «залізного коня» (краще, щоб це був «харлей-девідсон») і в дорогу. Вони обидва мають рацію. Мотоцикли більш небезпечні, ніж машини. Подорожі на мотоциклі справді чудовий спосіб побачити мальовничі місця і познайомитись із людьми. Обидва твердження правомірні. Однак тут найголовніше те, чи ці поради підходять вам?

Хороші поради дають люди, які мають беззаперечний авторитет у тій чи іншій сфері. Без сумніву, вам потрібен професіонал для заповнення податкових документів, операції чи фізіотерапії для ушкодженого коліна. Проте експертів із вашого життя не існує. Іноді люди кажуть: «Хочу тобі щось порадити, але це тобі не сподобається». Можливо, це не так. Порада, по суті,

може бути й доброю, але вона просто не підходить вам. Знайдеться безліч охочих щось порадити вам. Та будьте обережні з такими доброзичливцями.

Настанови — це зовсім інше. Вони завжди корисні. Ви ніколи не можете бути абсолютно впевненими у власних думках. Іноді ви просто не можете налаштуватися на власну мудрість і проникливість. Вам ніколи не завадить знайти того, хто допоможе вийти на шлях істинний, ясніше і чіткіше мислити. Для цього й потрібні наставники. Ми гадаємо, що хороший ментор — саме той, хто наставляє. Настанови починаються з питань, які допомагають краще вас зрозуміти, розібратись із тим, про що ви говорите і що переживаєте. Хороший наставник часто ставить те саме запитання, але під різним кутом, щоб переконатися, що розуміє вас правильно. Він часто підсумовуватиме сказане вами, супроводжуючи це запитанням: «Я правильно вас зрозумів?». До того ж він так спілкуватиметься з вами, що ви будете впевнені — ви у центрі уваги, а не він.

Цінність менторів не в тому, щоб ви могли позичити їхні знання і відповіді, а в тому, щоб їхній досвід і неупередженість допомогли побачити вашу реальність по-новому. Більшість часу хороший ментор слухає, а потім пропонує новий погляд на вашу проблему, який дасть вам можливість створити нові ідеї і знайти відповіді, які підійдуть вам.

Звичайно, це лише наша порада.

**Проникливість.** Про проникливість ішлося у розділі 9, під час обговорення процедури прийняття хороших рішень з використанням різних рівнів пізнання. Ментори можуть бути надзвичайно корисні в цьому процесі, коли дійде до вибору. Важливі рішення рідко бувають простими, а аргументи «за» і «проти» створюють неймовірний рейвах у голові, який аж ніяк не допомагає. Саме у такі моменти треба призначати зустріч із ментором, який дасть потрібні настанови. Він вислухає ваш потік свідомості і допоможе розподілити все на дуже важливе, менш важливе і абсолютно неважливе. Хороший ментор про-



явить при цьому турботу і навіть співпереживатиме. Розподіл проблем за важливістю трохи схожий на те, наче людину підштовхують у потрібному напрямку. Хороший наставник утримується від прямих вказівок або принаймні буде обережний і не тиснутиме на вас. Він може сказати: «Я не кажу, що ви маєте погодитися на підвищення і переїхати на рік до Пекіна, але я не можу не зауважити, як ви просто сяєте і постійно усміхаєтесь, коли мова заходить про Китай. Ви теж зауважили? Можливо, варто подумати про це? Я не кажу переїздити до Китаю, а просто пропоную звернути увагу на цікаву деталь».

**Тривалість і мета.** Ментори бувають різними. Декому щастить знайти постійних наставників, яким справді небайдуже життя тих, хто до них звертається, і вони підтримують їх роками. Але корисними можуть бути не лише такі ментори. Існують тематичні наставники (батьківство, фінанси, духовні питання тощо), а також спеціалізовані наставники (які допоможуть пройти період вагітності, впоратись із першою керівною посадою, попіклуватися про стареньких батьків, переїхати до Коста-Ріки). Тут нема жодних правил. Обирайте ту людину, яка зможе допомогти вам розібратись із вашою проблемою.

Тепер ви заклопотані пошуками наставника. (Якщо ж ні, пропустіть цю частину, адже ви — щасливчик, це вам не дуже й потрібно). Ми вважаємо, що знайдеться багато людей, які можуть бути хорошими наставниками, набагато більше, ніж справді хороших наставників. Безліч людей мають значний життєвий досвід за плечима, бажання послухати і настановити людину (не дати пораду), але вони не вважають себе менторами або не мають потрібних навичок для наставницьких бесід. Не те що вони не ментори, вони просто не майстри в цьому.

Саме час стати гарним учнем. Вам не потрібен ідеальний майстер-наставник. Мати такого, звичайно, добре, якщо знайшли його, тримайтеся за нього руками й ногами. Але вам буде достатньо людини із задатками ментора, від якої ви візьмете бажані настанови. Це на диво легко зробити. Треба просто взяти

ініціативу в свої руки. Коли знайдете людину із менторськими здібностями, проведіть із нею деякий час і спрямуйте розмову в бажаному напрямку. Власне, попросіть не конкретної поради, а, використовуючи проникливість і досвід, допомогти розібратися з вашими думками.

— Привіт, Гарольде! Я в захваті від того, як ви з Луїзою виховали дітей. Чесно кажучи, нова роль батька мене страшенно лякає. Не хочеш випити кави і розповісти кілька історій про це? Я пригощаю!

Звичайно, Гарольд погодиться (такий самий підхід ми використовували для того, щоб поговорити з потрібними людьми). Після того як Гарольд розповість вам кілька чудових і кілька страшних історій з його батьківського досвіду, ви запитаете: «Чи не міг би ти мені допомогти? Ми з Люсі непокоїмось через ситуацію, що назріває зі Скіппі. Можливо, послухаєш наші думки з цього приводу і допоможеш знайти оптимальний варіант? Скіппі відрізняється від ваших дітей, але, мабуть, твій досвід допоможе розібратися в тому, про що варто непокоїтись, а про що ні».

Для Гарольда така роль може бути незвичною, але він постарється і, певно, вийде непогано. Якщо його занеситиме на поради, уважно вислухайте і поверніться до прохання. Ймовірно, він зрозуміє, якщо ж ні, не засмучуйтеся, вийде з кимось іншим. Так ви зможете знайти свого наставника, а може, й не одного, замість того, щоб чекати ідеального.

## **Від команди до спільноти**

Якщо ви схожі на тих, із ким ми працювали, то час, проведений із командою дизайну життя, сповнюватиме вас енергією й натхненням. Підтримка, разом зі щирим і уважним вислуховуванням, яку, ми сподіваємось, ви отримуєте від своєї команди, перетвориться на звичку. Бути частиною спільноти — це особливе відчуття. Саме так і мають жити люди.

Спільнота — це дещо більше, ніж мати спільні ресурси і проводити іноді час разом. Це означає бути частиною життя інших,

робити свій внесок у розвиток їхнього життя. Належати до такої спільноти — неймовірно, і ми наполегливо рекомендуємо зробити таку практику постійною, а не лише на час, коли плануєте щось велике або починаєте щось нове.

Визначити, що саме допоможе вам розвиватись і отримувати задоволення від вашого добре спланованого життя — важлива частина рівняння, а спільнота допоможе у його вирішенні.

Що ж саме ми вкладаємо у поняття «спільнота», коли говоримо про розвиток, порівняно з тимчасовою командою «Дизайну життя»? Колись давно більшість людей об'єдналися у спільноту. Їх виховували за церковними канонами або просто у вірі. Вони виростили у великій родині, яка часто збиралася разом і дотримувалася певних традицій. У них могла бути кар'єра, скажімо, в армії, або хобі, наприклад скелелазіння. За кожним із цих занять стояла окрема спільнота. Але зараз майже нема готових спільнот, місць, куди людина може податися в будь-який час, коли їй треба поговорити про життя. Спільнота, про яку ми говоримо, це група людей, яких об'єднують певні принципи.

**Спільна мета.** Хороша спільнота має в основі щось важливе. Вона існує не лише для того, щоб люди зібралися разом. Дейвова спільнота існує для того, щоб люди знайшли свою цілісність за допомогою віри, яка є невід'ємним атрибутом кожного аспекту їхнього життя. Спільнота Білла збирається для того, щоб підтримати один одного у батьківстві і становленні справжніми чоловіками. Ефективні спільноти мають чітку мету, яка спрямовує їх і підштовхує вперед. Рухатися вперед значно легше, якщо знаєш, до чого йдеш. Біллова і Дейвова спільноти займаються й іншою суспільною діяльністю, але, як Чумацький Шлях для чумаків, їхня основна мета не дає їм збитися з курсу.

**Регулярні зустрічі.** Вони можуть відбуватися щотижня, щомісяця або щокварталу, головне — регулярність. Збори мають відбуватися настільки часто, щоб учасники могли підтримувати послідовну, змістовну розмову, якщо минулого разу не встигли її завершити. Участь у діяльності спільноти має стати звичкою.

Спільнота — це не просто можливість зібратися для спеціальної мети, скажімо, завершити проект або дочитати разом книжку. Учасники спільноти зустрічаються, позаяк переконані, що життя з підтримкою спільноти набагато краще, і тому вони продовжують бути її частиною. Жоден із нас не мав би того життя, яке маємо зараз, якби ми не розвинули звичку бути частиною такої спільноти.

**Спільний досвід.** Не можна також забувати і про спільний досвід, який сформував ваші цінності та погляди. У Білловій дискусійній групі для татусів більшість чоловіків мають одну на всіх надію стати кращими батьками, ніж були у них. Вони погодилися бути абсолютно чесними один з одним (навіть правило таке мають — «жодної брехні»). Вони готові пробувати нове, навіть якщо це наймовірні вправи, як-от: хтось із членів прикидається мертвим, а всі інші говорять те, що сказали б на його похоронах. Поки ви живі, ніколи не пізно почути потенційне надгробне слово про себе, адже так ви можете зрозуміти, чи подобається вам та людина, якою ви стали. Такий відвертий спільний досвід тримає групу разом, уможливорює тривалість спілкування. Крім того, він є засобом визначення пріоритетів і допомоги щодо вирішення спільних проблем. Хоча взаємна прихильність («знаходити спільну мову») і бажання бути частиною спільноти може бути достатнім для початку, однак це не завжди тримає групу разом.

**Відкривати і відкриватись.** Деякі групи зосереджуються на темі або на процесі, а деякі саме на людях. Ми говоримо про спільноти, які переважно зосереджуються на людях. Ви можете бути у чудовому книжковому клубі, в якому люди читають, ретельно готуються до зустрічей, щоб потім разом обговорити стиль письма, сюжет, стан сучасного суспільства (за келихом вина); ви всі добре ладнаєте одне з одним. Це чудово. Але це не той тип спільноти, який ми маємо на увазі. Не зрозумійте нас неправильно, ми справді вважаємо такі групи чудовими. У них є мета (обговорення книжок), спільний досвід (читання романів робить нас цікавішими, уважнішими, більш відкри-

тими) і регулярні зустрічі (перший вівторок кожного місяця). Але учасники таких груп не є частиною життя один одного, їм загалом не треба знати одне одного, щоб бути частиною такого клубу. Хороший книжковий клуб — це не найкраще місце для цієї розмови. Спільнота не має складатися цілковито з близьких родичів і друзів, але має панувати певний рівень взаємної відкритості кожного учасника.

Хороша спільнота не має складатися виключно з експертів і знавців. Головне — наміри людей і їхнє бажання бути присутніми. Добре, коли поряд є люди, які намагаються скласти пазл свого життя і жити в гармонії із собою і світом. Бути в групі зі стоматологом, який щиро намагається знайти себе, — це, попри вашу байдужість до стоматології, стимулює і заохочує більше, ніж бути у спільноті з людьми, які мають спільні з вами інтереси і кар'єрні прагнення, але які не надто зацікавлені в процесі і не є цілковито відвертими. Не обов'язково всім влаштовувати «емоційний стриптиз», але набагато краще, коли учасники хочуть відкривати і відкриватись, щоб кожен присутній знав, що всі ви в одному човні.

Ось як можна це перевірити. Згадайте всі групи, частиною яких ви були. Ви, мабуть, можете подумати про групи, в яких люди обговорюють ідеї, що стосуються їхнього життя, і про групи, в яких люди говорять власне про життя. В цьому і різниця між коментаторами та учасниками. Вам потрібна група учасників.

Ми сподіваємось, що ця книжка допоможе знайти або створити таку спільноту. Ви можете почитати її разом із вашим книжковим клубом, але після цього пошукайте того, хто погодиться вирушити з вами у подорож, про яку ми тут розповідаємо. Проект «Життя» — це *справді* подорож, яка в гарній компанії може стати веселішою.

А поки що ми вважаємо вас частиною своєї команди і запрошуємо приєднатися до нашої спільноти. Про те, як це зробити, дізнайтеся на нашому сайті ([www.designingyour.life](http://www.designingyour.life)).

## СПРОБУЙТЕ!

### ЗБИРАЄМО КОМАНДУ

1. Складіть список із трьох-п'яти осіб, які могли б стати частиною вашої команди «Дизайну життя». Подбайте про команду підтримки, теперішніх чи можливих наставників. Ці троє-п'ятеро людей в ідеалі мають активно брати участь у власних проектах «Життя».
2. Переконайтеся, що кожен має цю книжку (або купіть її кожному), щоб учасники розуміли процес дизайну життя, свої ролі в команді і правила.
3. Призначте регулярні зустрічі і беріть активну участь у спільному процесі творення добре спланованого життя.

## ДОБРЕ СПЛАНОВАНЕ ЖИТТЯ

**Я**ке ж воно — добре сплановане і гармонійне життя? Уявіть, що ваш день — це «пиріг», порізаний на абсолютно однакові шматочки, кожен із яких представляє кар'єру, розваги, родину, друзів, здоров'я. А як має виглядати ваш ідеальний пиріг? Очевидно, ми знаємо, яка саме частина нашого життя потребує більшої уваги й зусиль і лише виграє, якщо ми освоїмо дизайнерський спосіб мислення, відкинемо переживання, зайві роздуми і смуток, намарно переймаючись мріями, що не збулися.

А тепер скажіть-но, скільки часу ви сьогодні витратили на розваги? На розвиток кар'єри? Налагодження стосунків? Оздоровчу діяльність? Прототипи? То як виглядає ваш «пиріг» насправді?

Ми розкриємо маленьку таємницю. Ідеального пирога не існує. Фізично неможливо кожного дня приділяти однакову кількість уваги на кожен важливий аспект нашого життя.

Гармонія приходить з часом.

Хороший план життя пишеться також не одразу.

Білл Гейтс, найбагатша людина світу (станом на 2015 рік), не створив своє життя лише тому, що домігся ідеального балансу між роботою та особистим життям. Коли 1985 року він започаткував компанію Microsoft Windows, а 1986-го перетворив її на публічну, ні в кого язик не повернувся б назвати Білла Гейтса

філантропом, який сіє добро. Так само можна стверджувати, що 1998 року він навряд чи приділяв однакову кількість часу на налагодження тісних відносин і на захист від звинувачень у зловживанні правом на монополію.

Гармонія і баланс — міф, який багатьом із нас приносить лише біль та розчарування.

Як було сказано вище, ми не опираємося реальності, а жити в реальному світі означає усвідомлювати й приймати себе там, де ви зараз є. Дизайн життя — це можливість відверто відповісти на запитання «Як справи?».

Цілком реально спланувати життя таким чином, щоб у «надгробному слові» ваші близькі могли сказати: «Загалом, шматки його пирога були досить однаковими».

Ну, добре, може, ви й не захочете, щоб у цій промові були саме такі слова, але чудово розумієте, що ми маємо на увазі. Звісно, ми не хочемо, щоб на наших похоронах хтось встав і сказав: «У Дейва були чудові комунікативні навички і писав він дуже добре». Або: «Білл уміло балансував між важливими завданнями і швидко переходив від одного до іншого». Життя — це щось набагато більше, ніж розмір зарплати і вміння добре працювати. Всі ми хочемо знати, що наше життя було важливим для когось, хочемо, щоб наша робота мала значення для світу. Хочемо знати, що любили і жили так добре, як тільки могли, що в нас була мета і призначення, а досягнення їх приносило нам задоволення.

**Застаріле  
переконання**

Я написав план свого життя. Складну частину завершено, і тепер усе буде чудово.

**Новий  
погляд**

Дизайн життя ніколи не закінчується, адже життя — це веселий проект із прокладання шляху вперед, що ніколи не закінчується.



Зрозуміти все це можна лише в ретроспективі, адже «добре сплановане життя» — насправді не іменник, а дієслово (за правилами граматики це словосполучення складається з прислівника, дієприкметника й іменника, але ж ви розумієте, що ми маємо на увазі).

Дехто з вас читає цю книжку для того, щоб удосконалити своє життя, хоча воно й так непогане; інші ж читають тому, що переживають перехідний період, в якому опинилися з власної волі або який прийшов несподівано — мов перший сніг. Ви маєте важливі плани, які треба втілити, рішення, які треба прийняти. Коли вам вдасться це реалізувати, ваше життя значно відрізнятиметься від того, до якого ви звикли. Таким чином, новий план життя прийде на зміну попередньому, а такий перехід — річ серйозна.

Це справді відчувається. Але дизайн життя на цьому не закінчується.

Якщо за допомогою пошуку шляху ви прийшли до дизайну бажаного життя, саме це й допоможе прожити це життя. Просто наполегливо йдіть уперед. Дизайн, як ми уже не раз стверджували, — не лише спосіб вирішення проблем і створення нових проектів, це спосіб життя. Однією з причин, яка стала запорукою успіху дизайнерського способу мислення на наших курсах з проектування життя, є те, що він дуже близький людям. Коли 1963 року у Стенфордському університеті вперше почали читати курс із дизайну, він ґрунтувався на унікальному підході до створення «дизайну, зосередженого на людині» (ДЗЛ). На той час це стало суттєвим відходом від традиційної дизайнерської методології, в центрі якої зазвичай були навички, мистецтво, інженерія та виробництво. На початковому етапі розвитку нової методології у Стенфорді робили все можливе, щоб поставити людську природу в центр цієї методології, а гуманізму приділили належну увагу. Позаяк життя — це переважно людська діяльність, то дизайн, зосереджений на людині, чудово підходить для нього.

Окрім того, в дизайні життя ми займаємось власне проектуванням нашого життя, а не визначаємо, яким воно має бути або чому одне життя краще за інше.

Наш друг Тім закінчив коледж за спеціальністю «Електротехніка» і подався працювати у Кремнієву долину. Спершу він влаштувався у молоду, активну компанію, в якій займався розробленням ультрасучасних мікропроцесорів. Але після того як його перший проект закрили, Тім, згадуючи безсонні ночі і втрачені вихідні, вирішив, що робота не має бути пріоритетом у його житті. Для нього важливішими були розваги і любов, тож треба було щось змінювати.

Тім перейшов працювати у більш поважну компанію, досяг високої посади і так на ній залишився. Він працює там уже понад двадцять років, заробив собі репутацію технічного гуру і кожного разу відмовлявся від підвищень і грошей, які з ними йшли.

Тім говорить: «Ти маєш заробляти стільки грошей, щоб вистачило на оплату рахунків і необхідні речі». В його випадку малася на увазі підтримка родини, забезпечення доброї освіти для дітей і симпатичний будиночок у Берклі. «А для чого мені ті гроші ще треба? Мені більше подобається розважатися і проводити час із друзями. Гроші, підвищення, більше обов'язків — вони не мотивують мене. Хороше життя — це щасливе життя, а не життя, сповнене роботи».

Тімів план працює, і він один із найгармонійніших людей, яких ми знаємо. Він чудовий батько і дійсно центр активного суспільного життя, у нього багато друзів, він майже щодня займається музикою, веде власний блог про коктейлі, де пропонує свої рецепти, багато читає і один із найщасливіших чоловіків, яких ми будь-коли зустрічали. Його панель лічильників, що показують, як у нього справи зі здоров'ям, роботою, розвагами і любов'ю, просто зашкалює. І зупинятися він не планує. Тім — чудовий приклад добре продуманого дизайну життєвої стратегії, відповідно до якої робота — не найголовніше.

## Руйнування

Деякі з нових поглядів, що ми вам пропонуємо, можуть бути певною мірою деструктивними; забувати те, що ви вже знаєте, зазвичай складніше, проте іноді і важливіше, аніж учитися нового. Готові побитись об заклад, що нічого з того, що ви забули або сприйняли, прочитавши цю книжку, — хай яким деструктивним, очевидним або мотивуючим воно було б, — не перетворить вас на іншу особистість. Ми підозрюємо, що ви станете більше схожі на себе справжнього. Саме це і є результатом хорошого дизайну: він виявляє те найкраще, що було приховане всередині. Позаяк наша дизайнерська методологія завжди була заснована на людській діяльності, до того ж її застосовували безліч разів, вона пропонує інноваційний підхід не лише до створення бажаного життя, а й спосіб навчитися жити цим життям. Це повертає нас до п'яти ментальних правил.

На самому початку ми розповідали про п'ять простих ментальних правил дизайнерського способу мислення: 1) будьте допитливим (допитливість); 2) випробуйте себе (схильність до дій); 3) використовуйте новий погляд (рефреймінг); 4) усвідомте, що створення бажаного життя — це процес (усвідомлення); 5) попросіть допомоги (радикальна співпраця). Ми нагадували вам про ці ментальні правила на сторінках книжки, пропонуючи різні ідеї чи вправи для планування життя.

Ви можете застосовувати деякі з ментальних правил будь-де і будь-коли. Можливості проявляти допитливість і випробувати себе просто безмежні. На нашому курсі «Прокладаємо шлях уперед» ми даємо вправу, за умовами якої студенти мають вказати на дві-три речі у їхньому проекті «Життя», з якими виникли проблеми, що заважали рухатися вперед. Далі просимо студента разом із двома іншими за чотири хвилини для вирішення якоїсь проблеми придумати спосіб застосування будь-якого ментального правила. Можна, наприклад, продемонструвати, як правило «будь допитливим» допоможе подолати острах

під час, скажімо, спілкування з лауреатом Нобелівської премії, до того ж вашим викладачем. Довести це просто: знайдіть трьох інших студентів, які зустрічалися з ним, і розпитайте, як усе минуло. Спробуйте відшукати інтерв'ю з цим викладачем, можливо, в них він розповідав про свої студентські роки, і таким чином вам вдасться знайти щось спільне між вами. З'ясуйте, чи якісь із його проектів зазнавали провалу (якщо так, то які саме), щоб зрозуміти, що він така сама проста людина і боятися вам нічого. І так далі. Як бачимо, застосування ментальних правил допомагає вийти з глухого кута і робити впевнені кроки вперед. Те саме стосується і проекту вашого життя, який ви намагаєтеся втілити. Давайте-но ще раз згадаємо кожне правило.

**Будьте допитливими.** У всьому можна знайти щось цікаве. Постійна допитливість — ключ до добре спланованого життя. Що одному може здатися нудним, інший вважатиме найкращою розвагою (навіть робота з податковими документами чи миття посуду).

- Що людина, якій це цікаво, хотіла б знати?
- Як це працює?
- Чому це робиться саме так?
- Як вони звикли до цього?
- Про що сперечаються експерти і чому?
- Що найцікавіше в цьому?
- Що мені незрозуміло?
- Як мені зрозуміти?

**Спробуйте.** Схильність до дії не дасть вам застрягти в глухому куті. Ви більше не будете хвилюватись, аналізувати чи обдумувати свої кроки в житті. Ви їх просто робитимете.

- Як нам це спробувати вже сьогодні?
- Що нам ще треба про це дізнатися?
- Що мені для цього зробити?
- Що саме мені під силу зробити? Якщо я це зроблю, то чого я навчуся?

**Новий погляд на проблему.** Рефреймінг — це зміна поглядів, і майже кожне дизайнерське завдання вимагає зміни точок зору.

- Яку точку зору я маю?
- Як вона сформувалася?
- Які погляди можуть бути в інших людей? Перерахуйте ці погляди і опишіть проблему в контексті цих поглядів, а не ваших.

Охарактеризуйте вашу проблему з таких точок зору:

- насправді вона незначна;
- її можна легко вирішити;
- насправді це радше можливість, аніж проблема;
- на неї можна навіть не звертати уваги;
- ви абсолютно не розумієте цієї проблеми;
- вона взагалі вас не стосується;
- що буде, якщо ви повернетесь до неї через рік.

**Це процес, як-не-як.** Усвідомлення процесу означає, що ви не засмучуєтесь, не панікуєте і не здаєтесь.

- Чи можете ви уявити, який шлях може бути пройдений, а який доведеться пройти?
- Те, що ви уявили, корелюється з тим, що ви робите зараз?
- Ви зараз на правильному шляху, випереджаєте події чи відстаєте?
- Що буде, якщо ви не прораховуватимете своїх кроків уперед?
- Який сценарій може виявитися найгіршим? Чи існує ймовірність того, що він втілиться в життя, і якщо так, то що ви робитимете?
- Який сценарій може бути для вас найкращим?

Запишіть всі ваші запитання, переживання, ідеї і сподівання, а потім запитайте себе, як діяти далі. Чи відчуваєтеся ви якось інакше?

**Попросіть допомоги.** Радикальна співпраця означає, що ви не самотні в цьому процесі. Знайдіть того, хто зможе вислуха-

ти і підтримати вас. Протягом п'яти хвилин розповідайте про свою ситуацію, п'ять хвилин вислухайте, що про це думає ваш співрозмовник, а тоді обговоріть почуте. Як ви почуваетесь тепер (байдуже, що сказав ваш співрозмовник, головне, що ви виговорились)? Існує безліч способів розпочати співпрацю. Ми радимо такі:

- зберіть команду;
- створіть спільноту;
- проаналізуйте, які групи та об'єднання задіяні у вашому проекті «Дизайн життя»? Ви якимось чином контактуєте з ними? Якщо так, то ви на правильному шляху;
- заведіть щоденник допомоги, в якому записуватимете проблеми, для вирішення яких потрібна допомога; тримайте його під рукою. Щотижня шукайте людей, які можуть допомогти вам і звертайтеся до них. Записуйте відповіді помічників і суть їхньої допомоги у щоденник;
- знайдіть ментора;
- зателефонуйте мамі (вона буде на сьомому небі, ви ж знаєте).

Якщо ви звикнете постійно звертатися до цих ментальних правил, використовуватимете їх для створення проекту вашого життя, а також зробите їх частиною вашого процесу інновацій, вони швидко стануть вашими незамінними помічниками. Список правил, як бачимо, простий, а звернутися до них у разі гострої потреби ще простіше. Дуже скоро вирішення проблем з їх допомогою стане вашою корисною звичкою.

## **ЩЕ ДВА СЛОВА**

Окрім п'яти ментальних правил, існує ще дві речі, про які варто пам'ятати, коли житимете своїм добре спланованим життям: ваш компас і ваші практики. Компас — це ваші великі ідеї, що, по суті, є головними складниками ваших погляду на роботу і погляду на життя. Разом із цінностями вони становлять основу вашої відповіді на запитання «Як справи?». Це своєрідні марке-

ри, за якими звірятиметеся, чи не збилися зі шляху і чи не зрадили собі. За ними визначатимете, чи веде те послідовне життя, в якому *той, хто ви є, у що вірите і що робите*, не суперечать вашим планам. Коли ми спілкуємося зі студентами, які закінчили наш курс два, три, п'ять і більше років тому, вони підтверджують, що компас — це саме та вправа, до якої вони повертаються знову й знову. Більшість із нас вважає, що наші головні погляди більш-менш стали, але деякі деталі, нюанси та пріоритети все ж змінюються, а тому треба завжди тримати руку на пульсі. Найкращий спосіб перевірити, чи змінилися відповіді на ці глобальні запитання — поставити їх собі й проаналізувати відповіді. Ми радимо переглядати свій компас принаймні раз на рік для корегування в разі потреби.

Мабуть, найважливіша порада, яку можемо дати щодо підтримки добре спланованого життя, стосується регулярних особистих практик, про які ми розповідали у розділі 9. Із власного досвіду можемо сказати, що наполегливі і регулярні заняття цими практиками найбільше посприяли нашому особистому зростанню й розвитку. Хоча прихильність до цих практик (йога, медитація, написання/читання поезії, молитви і т. д.) і їх визнання приходять з часом, на жаль, у сучасному суспільстві вони не набули поширення. Традиційні східні культури, які асоціюються з духовними і фізичними методами розвитку, більш розвинені. Хороша новина в тому, що навіть невеликі зусилля можуть дати значні результати. Приборкання емоцій і розвиток проникливості через такі практики пригодиться кожного дня.

Біл, наприклад, живиться енергією від ранкових медитацій (якими займається під час гоління) і нових афірмацій, про які він згадував, коли ми говорили про панель здоров'я: «Я живу у найкращому з можливих світів. Я свідомо обираю кожен свій вчинок сьогодні». Потім він думає про все, що на нього чекає в той день, нагадує собі, що вірить у кожне написане слово, і з ними розпочинає свій день. Також щотижня, щоб розвинути креативність і отримати справжнє задоволення, багато часу

приділяє малюванню. Так само щотижня готує дуже складну страву, а іноді й страву високої кухні, щоб поділитися своєю творчістю з іншими.

Дейв намагається щодня протягом двадцяти хвилин займатися тихою медитацією («центрована молитва»<sup>\*</sup>), щоб знайти себе у любові до Бога. Крім того, принаймні раз на тиждень читає поезію, щоб зрозуміти, які відчуття вона викликає не лише щодо емоцій, а й у тілі. Він покладається у виборі поезії на свою дружину-ерудитку Клодію, адже треба отримувати якісь бонуси від шлюбу з такою розумною жінкою. Також щотижня Дейв насолоджується прогулянкою на шість-сім кілометрів з дружиною і собаками, щоб трохи пригальмувати і насолодитися природою.

Це те, що обрали ми, однак сподіваємося, ви знайдете і випробуєте щось своє, і воно допоможе вам жити добре спланованим життям.

## НУ ЩО, ЯК ТЕПЕР ВАМ ВЕДЕТЬСЯ?

На початку цієї книжки ми познайомили вас з Еллен, яка любила каміння, нещасною адвокаткою Джанін і розгубленим менеджерам Дональдом. Як же проектування життя змінило їхні відповіді на запитання «Як ведеться?» і як склалося в них?

Еллен знала, що не хоче бути геологом, але також усвідомлювала, що частина з вивченого в університеті — систематизація і категоризація, які були у програмі геологів, — їй подобалась. Їй все ще подобалось каміння, особливо дорогоцінне. Тож вона розпочала свої зустрічі і розмови з потрібними людьми. Еллен з'ясувала, що у сфері управління проектами якраз потрібні навички категоризації та організації завдань. Їй це здалося вдаюю ідеєю. Після ще кількох зустрічей вона спрямувала свій погляд на молоду компанію, яка, окрім іншого, організовувала онлайн-аукціони ювелірних виробів. Її любов до «камінців»

---

\* Вид християнської молитви, автором якої є отець Томас Кітінг; різновид християнської медитації. — Прим. пер.



і природні організаційні навички проявилися на одній із зустрічей, а цікавість до роботи компанії просто не мала меж. Бесіда з потрібною людиною перетворилась на співбесіду. Два роки роботи, кілька підвищень, і вона — керівниця відділу, який відповідає за ювелірні аукціони.

Джанін важко працювала над своїм компасом і розвитком особистих практик, які допомогли їй почути і прислухатись до свого внутрішнього голосу. Настрій її завжди поліпшувався від ведення щоденника; лише згодом вона зрозуміла, це тому, що у неї виявився письменницький талант — поетичний, якщо точніше. Після того як певний час вона вправлялася у красному письменстві, вони з чоловіком вирішили, що час спробувати щось більше. Джанін пішла навчатись на магістра образотворчих мистецтв, а згодом розпочала нове (скромне) життя спікерки, письменниці та поетеси.

Дональд використав допитливість для того, щоб перетворити питання «Якого біса я тут роблю?» на «Що в цій компанії є такого цікавого, що змушує людей щоранку повертатися сюди?». У пошуках відповідей він зустрічався з тими, хто справді отримував задоволення від роботи і з'ясував-таки, що, в біса, вони там робили. Коли свої висновки від розмов він порівняв з висновками зі «Щоденника хороших моментів», закономірність була очевидна. Щоб відновити запаси енергії, треба переключити увагу на людей. Він з'ясував, що його помилка була не в тому, що він був у непідходящому місці, а в тому, що до всього ставився неправильно. Дональд був настільки зосереджений на тому, що і як робить бізнес і сімейні стосунки успішними, що зовсім забув про *навіщо* і *хто*. Він зробив себе наново, не змінюючи ситуації. Старий погляд на роботу як «щось, що треба зробити» став новим — «місце, сповнене активної діяльності, куди люди приходять із задоволенням».

Ані Еллен, Джанін чи Дональд (як і Клара, Еліс, Курт, Чанг і ще багато інших) не використовували абсолютно все, що ми тут запропонували, але вони прийняли виклик, вийшли з глухо-

го кута і проклали свій шлях уперед. Ми раді, що познайомилися з такими людьми і стали частиною їхнього життя.

Ми знаємо, що написання книжки «Дизайн-мислення» дає можливість бути або живим прикладом її ефективності, або ризикнути бути лицеміром. Кожен із нас застосовує ці поради щотижня, і ми постійно пробуємо нові вправи, нові способи мислення і нові способи жити добре спланованим життям. Ми розповіли вам про свої регулярні практики і заохочували завітати на наш сайт ([www.designingyour.life](http://www.designingyour.life)), щоб дізнатися про інші цікаві практики, що можуть вам сподобатись.

Наші життя не стоять на місці — ми були інженерами, згодом стали консультантами, викладачами, от зараз — письменники, — і з кожним кроком наша вдячність за все, що відбувається з нами, а також допитливість щодо того, що готує для нас добре сплановане життя, не зменшується ані на йоту.

Тут ми поділились із вами історіями людей, з якими працювали, і просто знайомих. Хоча не кожен із них «живе мрією», ми точно знаємо, що кожен із тих, хто випробував деякі (якщо не всі) із запропонованих ідей, досягли з їхньою допомогою значно більшого прогресу.

Ми отримали задоволення від довгої і радикальної співпраці один з одним та із тисячами студентів і клієнтів, які приєдналися до нас у подорожі дизайну життя. Ми з нетерпінням чекаємо на співпрацю з вами.

Сподіваємось, що ви розкажете нам, як вам ведеться, а ще, а це більш важливо, сподіваємось, що ваша відповідь на запитання «Як справи?» задовольнить вас самих.

Зрештою, проектування життя — це спосіб існування, який змінить ваші погляди на життя і те, як ви живете. Кінцевий результат добре спланованого життя — це добре прожите життя.

Ну, справді, хіба можна сподіватися на щось більше?

## ПОДЯКИ

**У** процесі створення цієї книжки багато людей допомогали і підтримували нас. Сподіваємось, що не забудемо нікого, і висловлюємо свою вдячність:

- Юджину Косунському і Кайлу Вільямсу, нашим співзасновникам товариства «Дизайн життя», за те, що вірили в нас, і за їхню безцінну допомогу у відкритті Лабораторії;
- Стенфордським учасникам «Дизайну життя» Джону Клайману, Габріель Ломелі, Габріель Вілсон, Крістін Меєр, Кеті Девіс, Габріель Санта-Донато і Лорен Пізер за радикальну співпрацю і за те, що допомогли цій книжці стати подарунком для кожного;
- Девіду Келлі за створення для мене (Білла) посади виконавчого директора Стенфордської «Програми з дизайну», за дозвіл викладати те, що я хочу, і за те, що розпочав подорож, яка привела до цієї книжки;
- професорці Шері Шепард за першокласну підтримку нашої програми, героїчний захист випускників і за те, що була мудрою менторкою, погодилася працювати з хлопцями, які щойно отримали дипломи магістрів;
- далекоглядним керівникам Стенфордського університету, які повірили у силу «Дизайну життя», стали на шлях змін в університеті і, можливо, у системі вищої освіти:

доктору філософії Гаррі Еламу, заступникові ректора з питань аспірантури; доктору філософії Петті Гампорт, заступникові ректора з питань бакалаврату; доктору філософії Бреду Озгуду, колишньому деканові по роботі зі студентами, Інженерний факультет; Грегу Бордману, заступникові ректора зі зв'язків із студентами.

Особлива подяка тим, хто першим розпочав із нами співпрацю, ще на початку нашого шляху став нашим першим партнером та чия підтримка стала незамінною:

- Скоту МакКленнану, релігійному наставникові (на пенсії), який зразковим терпінням і наполегливістю започаткував культурні зміни;
- Шері Палмер, помічниці заступника ректора з питань аспірантури, яка розповіла нам про особливості роботи університету;
- Ленсу Чою, колишньому виконавчому директорові центру вибору кар'єри, який запустив увесь процес одним своїм питанням «Чи не можете ви робити це для всіх студентів?»;
- Джелі Ліскот-Хеймс, колишній деканці першокурсників, яка підштовхнула нас до співпраці з усіма студентами, своєю підтримкою сповнювала нас енергією і спонукала до розширення програми, ставши нашим першим сертифікованим інструктором.

А також:

- докторам філософії Ліндсі Оїші і Тіму Райлі, які присвятили свої докторські дисертації дослідженню ефективності програми «Дизайну життя», а їхній аналіз нашої роботи допоміг нам переконатися, що ми нічого важливого не пропустили;
- професорам Денові Шварцу і Біллові Деймону, їхнім радникам, за підтримку і настанови;
- доктору Деніс Поуп за її ретельний аналіз і докази того, що ви можете змінити систему освіти;

- Ренді Беа, керівнику Вестмінстерського студмістечка Каліфорнійського університету в Берклі, який сказав мені (Дейву) у 1999 році: «Ти можеш викладати тут!» — і дав старт моїй кар'єрі викладача;
- докторові Шерон Далоз-Паркс, яка багато років тому спитала мене (Дейва) із надзвичайною прозорливістю: «Ти готовий піти туди, куди тебе веде цей шлях?» — і ніколи не припиняла підтримувати мене;
- Бобові МакКіму, який розробив у Стенфорді «Програму з дизайну» і врятував розгубленого студента-фізика (Білла), показавши мені перспективу такої цікавої кар'єри;
- Берні Роту, ментору і наставнику, а також єдиній людині, до якої ми звертаємось, коли треба розібратися в політиці університету;
- Джимові Адамсу, який в часи аспірантури був для нас на-тхненням і навчив нас ламати концептуальні блоки, один з яких виник перед нами у 2007 році, коли він сказав: «Не уявляю, як ви можете цього навчити!». Цим він підштовхнув нас до того, щоб з'ясувати, як же саме нам це зробити.

І тим особливим людям, чие життя описували на сторінках цієї книжки, щоб показати, що дизайн життя справді працює. Ми запозичили їхні історії, щоб допомогти вам написати вашу (звичайно, ми змінили імена). За їхній безцінний внесок у те, щоб зробити цю книжку ближчою до людей, наша їм безмежна вдячність.

Є дві особливі людини, допомога яких виявлялася всіма можливими способами:

- ми надзвичайно вдячні Ларі Лав, нашій співавторці, яка змогла знайти справжній голос Білла і Дейва і представити наші слова так, наче ми справжні письменники, як і вона. Ми дуже дякуємо їй за терпіння під час сотень годин зустрічей, переглядів відео і прослуховувань записів, які вона витримала без скарг, а натомість виявила при-

страсть до роботи і прихильність до нас. Коли ми втрачали запал до роботи, то легко могли його позичити з її нескінченних запасів енергії. Лара була уважною слухачкою, що допомогло їй ідеально передати на папері наші думки. Вона не писала для нас, про нас чи за нас. Вона писала нас, а тому ми і кожен наш читач отримує саме те, що ми й хотіли.

- Ми дякуємо Дугові Абрамсу, нашому агентові, співтворцеві книжки та ідей, провідникові у видавничий бізнес, щирому другові й чудовому помічникові. Можна сміливо сказати, що без нього цієї книжки не було б. Після першої невдалої спроби написати чорновий варіант, який, по суті, був планом наших занять, ми зрозуміли, що нам потрібна допомога. Дуг став нашим консультантом з дизайну книжки і зробив усе можливе, щоб віднайти те, що ми можемо запропонувати світові і як це подати для наших читачів. Дуг — дизайнер книг, розповів нам, що таке книга. Дуг-агент узявся до справ і, розкидаючи позаду хлібні крихти, сказав нам: «За мною, хлопці! Приготуйтеся до подорожі вашого життя». Ця неймовірна подорож триває й досі, і ми з нетерпінням чекаємо, що буде попереду.

І, нарешті, висловлюємо вдячність неймовірній команді видавництва «Кнопф», особливо Вікі Вілсон, нашій редакторці і відповідальній за культурні зміни. Ми навіть не можемо описати словами те, як нам пощастило, що Вікі повела нашу книжку у широкий світ. Вона миттєво присвятила себе нам і нашій книжці. Вона — стихія; успіх цієї книжки — наслідок її мудрих рішень. Її впевненість у культурному вкладі, який може зробити ця книжка, була джерелом нашої енергії. Навіть досвідченим дизайнерам потрібне натхнення, і Вікі не переставала нам його давати з першої хвилини нашої зустрічі. Ти полонила нас своїм «Привіт, любчики...», і це стало однією з найкращих подій нашого життя. Дякуємо, дуже тобі дякуємо, Вікі.

## ПРИМІТКИ

- 1 Jon Krakower, inventor of the Apple notebook configuration, see European Patent EP 0515664B1, Laptop Computer Having Integrated Keyboard, Cursor Control Device and Palm Rest, and Artemis March, Apple Power Book (A): Design Quality and Time to Market, Design Management Institute Case Study 9-994-023 (Boston: Design Management Institute Press, 1994).
- 2 Lindsay Oishi, "Enhancing Career Development Agency in Emerging Adulthood: An Intervention Using Design Thinking," doctoral dissertation, Graduate School of Education, Stanford University, 2012. T. S. Reilly, "Designing Life: Studies of Emerging Adult Development," doctoral dissertation, Graduate School of Education, Stanford University, 2013.
- 3 Щоб дізнатися більше про ці компанії, завітайте на їхні сайти: <https://d-rev.org> і <http://embraceglobal.org>
- 4 William Damon, *The Path to Purpose: How Young People Find Their Calling in Life* (New York: Free Press, 2009).
- 5 Багато ідей і вправ ми створили під впливом руху позитивної психології, а особливо завдяки роботі Мартіна Селігмана. Поняття «люди, які можуть знайти явний зв'язок між їхньою роботою і чимось соціально значимим, мають більше шансів знайти своє задоволення і можуть краще пристосуватися до неминучого стресу і компромісів, які на них чекають на роботі» є однією з головних ідей у книзі Селігмана: *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being* (New York: Atria Books, 2012).
- 6 Щоб більше дізнатися про концепцію потоку, читайте "Flow: The Psychology of Optimal Experience," Mihaly Csikszentmihalyi (New York: Harper Perennial, 2008).
- 7 Див. Suzana Herculano-Houzel's TED Talk "What's so special about the human brain?," [https://www.ted.com/talks/suzana\\_herculano\\_houzel\\_what\\_is\\_so\\_special\\_about\\_the\\_human\\_brain](https://www.ted.com/talks/suzana_herculano_houzel_what_is_so_special_about_the_human_brain); and Nikhil Swaminathan, "Why

- Does the Brain Need So Much Power?," Scientific American, April 29, 2008, <https://www.scientificamerican.com/article/why-%20does-%20the-%20brain-%20need-%20/>
- 8 Про метод П.О.В.І.Д. більше тут: Dev Patnaik, Needfinding: Design Research and Planning (Amazon's Create Space Independent Publishing Platform, 2013).
- 9 Steven P. Dow, Alana Glassco, Jonathan Kass, Melissa Schwarz, Daniel L. Schwartz, and Scott R. Klemmer, "Parallel Prototyping Leads to Better Design Results, More Divergence, and Increased Self-Efficacy," ACM Transactions on Computer-Human Interactions 17, no. 4 (Dec. 2010).
- 10 Зі звіту 2015 року "The Recruitment Power Shift: How Candidates Are Powering the Economy" на сайті CareerBuilder, який можна знайти за посиланням: <http://careerbuildercommunications.com/candidatebehavior/>
- 11 <https://test.nacweb.org/press/faq.asp>
- 12 Peter Salovey and John D. Mayer, "Emotional Intelligence," *Imagination, Cognition and Personality* 9 (1990): 185–211.
- 13 Ден Голдмен — автор книжки "Emotional Intelligence" (New York: Bantam, 1995) і її наступниці "Social Intelligence: The New Science of Human Relationships" (New York: Bantam, 2006), з якої ми взяли поняття «мудрість емоцій». Стилий, але дуже інформативний і цікавий виклад цих ідей Дена з його другої книжки можна послухати на відео за посиланням: [https://www.youtube.com/watch?v=-hoo\\_dIOP8k](https://www.youtube.com/watch?v=-hoo_dIOP8k)
- 14 Щоб дізнатися більше про ідеї Дена Гілберта про «синтез щастя», подивіться його виступ "The Surprising Science of Happiness" на "TED Talk". Режим доступу: [http://www.ted.com/talks/dan\\_gilbert\\_asks\\_why\\_are\\_we\\_happy](http://www.ted.com/talks/dan_gilbert_asks_why_are_we_happy) А також почитайте його книгу "Stumbling on Happiness" (New York: Knopf, 2006).
- 15 Дізнатися більше про ідеї Баррі Шварц щодо процесу вибору можна в його виступі "The Paradox of Choice?" на "TED Talk" за посиланням: [https://www.ted.com/talks/barry\\_schwartz\\_on\\_the\\_paradox\\_of\\_choice?language=en](https://www.ted.com/talks/barry_schwartz_on_the_paradox_of_choice?language=en)
- 16 Коротко про дослідження Анджели Дакворт про витримку і самоконтроль можна прочитати у чудовій статті: Daniel J. Tomasulo, "Grit: What Is It and Do You Have It?," *Psychology Today*, January 8, 2014, <https://www.psychologytoday.com/blog/the-healing-crowd/201401/grit-what-is-it-and-do-you-have-it>
- 17 James P. Carse, *Finite and Infinite Games* (New York: Free Press, 1986).



Диплом не гарантує, що ви любитимете свою роботу. Успішна кар'єра не визначає щастя. Ваші кар'єра, щастя і повсякденне життя — у ваших руках. Головне поставити собі правильні питання та бути готовим утілювати відповіді в життя.

Як знайти роботу, що по-справжньому подобатиметься? Як збудувати кар'єру, яка забезпечить хороше життя? Як відшукати життєвий баланс? Як зробити щось вартісне, що змінить цей світ?

Автори пропонують поглянути на своє майбутнє очима дизайнера і створити проект вашого життя. Ця книжка дасть вам важливі інструменти, які допоможуть вийти із зачарованого кола і спроектувати змістовне, наповнене задоволенням життя, у якому ваша особистість, ваші переконання та ваша робота не суперечитимуть одне одному. І коли вас запитуватимуть: «Як справи?» та «Що нового?», вам завжди буде що відповісти.

#### **Білл Барнет —**

виконавчий директор Дизайнерської програми у Стенфордському університеті, де раніше здобув магістерський ступінь з продуктового дизайну. Виконує роль радника в кількох технологічних стартапах.

#### **Дейв Еванз —**

викладач курсу продуктового дизайну у Стенфордському університеті, консультант із менеджменту. Очолював відділ запуску продуктів одного напрямку в компанії Apple. Співзасновник компанії зі створення відеоігор Electronic Arts.

Білл Барнет і Дейв Еванз викладають курс із дизайн-мислення у Стенфорді.

**Хочете нарешті жити змістовним життям?  
Почніть думати як дизайнер.**

New York Times

**Основна помилка — це погоджуватися на стиль життя,  
який робить вас нещасним. Ось головний урок, який дає ця книжка.**

Publishers Weekly

Дизайн-мислення. Спроектуй своє  
життя. Барнет Білл/

229,00  
у т.ч. ПД  
0 00 грн



2 002035 980010

0003644\_6

Купуйте наші книжки  
на сайті [nashformat.ua](http://nashformat.ua)

Кисво-Могиланська  
бізнес-школа рекомендує

Шукайте «Наш формат»  
у соцмережах

НАШ  
ФОРМАТ

