

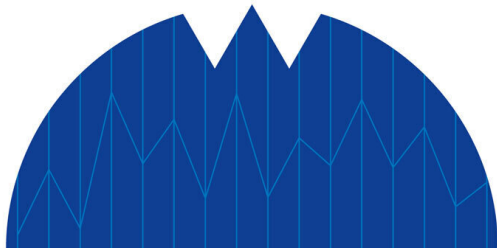
Билл Бернетт, Дэйв Эванс

авторы бестселлера «Дизайн вашей жизни»



Дизайн **работы** мечты

Как улучшить свою рабочую жизнь
и быть счастливым не только в выходные



**Билл Бернетт
Дэйв Эванс**

**Дизайн работы мечты. Как
улучшить свою рабочую
жизнь и быть счастливым
не только в выходные**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68976648

*Дизайн работы мечты: Как улучшить свою рабочую жизнь и быть счастливым не только в выходные: Альпина Паблишер; Москва; 2022
ISBN 9785961482492*

Аннотация

Мы проводим на работе годы жизни и хотим, чтобы это время было наполнено комфортом, а наша деятельность приносила хорошие плоды. Если мы не видим смысла в том, что делаем каждый день, то работаем спустя рукава и прокрастинируем. Вскоре бессмысленная работа начинает негативно сказываться на нашей карьере, психологическом состоянии и даже здоровье. Можно ли преодолеть скуку и получать удовольствие от рабочих будней? Преподаватели Стэнфордского университета и авторы

бестселлера «Дизайн вашей жизни» Билл Бернетт и Дэйв Эванс считают, что этого можно достичь с помощью дизайн-мышления.

«Всем нам хочется, чтобы рабочие будни были наполнены смыслом и приносили отдачу. Большинство из нас проводит на работе значительную часть времени. Потому неудивительно, что именно там мы хотим отыскать смысл и значение. Тем не менее львиная доля должностей означает выполнение определенных задач и контроль за конкретными операциями, и, по большому счету, начальникам неудобно заявлять о смысле и значении подобной деятельности. Став дизайнером своей трудовой жизни, вы поможете руководителю и компании превратить вашу позицию в работу мечты. При наличии собственного бизнеса вы будете фантазировать до тех пор, пока тот не обретет нужный смысл. Проектировать свою профессиональную жизнь по силам как сотруднику, так и владельцу. Дизайн-мышление подходит всем – и тем, кто получает, и тем, кто платит зарплату. Идеи и инструменты, которыми наполнена эта книга, помогут не только придать жизни смысл, но и сделать счастливее каждый рабочий день».

В своей новой книге они рассказывают, как спроектировать счастливую рабочую жизнь, переосмыслив негативные убеждения – например, о том, что ваша работа никому не нужна, а руководство вас не ценит. На ее страницах вы найдете практические рекомендации, которые помогут контролировать то, чего вам не хватает в жизни прямо сейчас, предупредить конфликты, открыть новые возможности и научиться получать удовольствие от каждого рабочего дня.

Содержание

Предисловие	9
Введение	13
Что-то не так	17
Отсутствие интереса	19
Мыслите как дизайнер	23
Станьте привлекательнее	31
Глава 1	33
У Гарта все достаточно хорошо на данный момент	41
Переменить, а не переименовать	47
Опустите планку	51
Ставьте перед собой небольшие цели	53
Замечайте, что работает на работе	56
Конец ознакомительного фрагмента.	62

Билл Бернетт, Дэйв Эванс
Дизайн работы мечты.
Как улучшить свою
рабочую жизнь
и быть счастливым
НЕ ТОЛЬКО В ВЫХОДНЫЕ

В книге упоминаются социальные сети Instagram и/или Facebook, принадлежащие компании Meta Platforms Inc., деятельность которой по реализации соответствующих продуктов на территории Российской Федерации запрещена.

Переводчик *Анна Властук*

Редактор *Анна Туrowsкая*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Дизайн обложки *Д. Изотов*

Арт-директор *Ю. Буга*

Корректоры *Е. Чудинова, М. Смирнова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Все права защищены. Данная электронная книга предна-

значена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

© 2020, 2021 by William Burnett and David J. Evans

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2022

* * *

Билл Бернетт
Дэйв Эванс

Дизайн работы мечты

Как улучшить свою рабочую жизнь
и быть счастливым не только в выходные

Перевод с английского



Посвящается трудящимся всего мира. Каждое утро вы просыпаетесь, собираетесь и отправляетесь на работу. Спасибо за все, что вы делаете. Надеемся, что благодаря этой книге ваша деятельность станет более осознанной, целенаправленной и начнет приносить большие радости. Вы это заслужили.

Элизе, Кейси и Бену – моим прекрасным детям.

Так здорово быть свидетелем того, как вы занимаетесь дизайном своей взрослой жизни.

БИЛЛ БЕРНЕТТ

Дэйву и Ким, Робби и Крисси, Лизе и Донни, Гейбу, Николь и Розе.

Главной жизненной целью мне всегда виделось отцовство, и я бесконечно благодарен за то, что вы позволили осуществиться моему самому сокровенному желанию. Для меня нет большей радости, чем находиться рядом с вами и вашими детьми на этом празднике жизни.

ДЭЙВ ЭВАНС

Предисловие

Ваша новая трудовая жизнь

Нами написаны две книги.

Первая, «Дизайн вашей жизни»¹ («ДВЖ»), вышла в 2016 г. Вторая, «Дизайн вашей трудовой жизни», поступила в продажу 25 февраля 2020 г.

Когда мы в конце февраля 2020 г. давали интервью манхэттенским СМИ по поводу новой книги, то даже не подозревали, что жизнь ожидают невообразимые потрясения. Всего несколько недель спустя губернатор Нью-Йорка распорядился, чтобы все компании, деятельность которых не имеет первостепенного значения, ограничили присутствие персонала на рабочих местах сначала до 50 %, затем – до 25 %, а потом и до нуля. Частичный или полный вывод сотрудников занял три дня. Режим самоизоляции вводился не только в Нью-Йорке и Калифорнии, но и по всем Соединенным Штатам, а также во всем мире. Закрывались школы, стремительно росло количество безработных – привычные трудовые отношения менялись раз и навсегда.

Да, за несколько недель до пандемии мы выпустили книгу с подзаголовком «Как самосовершенствоваться, преуспеть

¹ Бернетт Б., Эванс Д. Дизайн вашей жизни: Живите так, как нужно именно вам. – М.: Альпина Паблшер, 2018. – *Здесь и далее прим. пер.*

и обрести счастье на работе». Мы все еще уверены, что вы можете самосовершенствоваться, преуспеть и обрести счастье на работе, а все инструменты, предложенные нами в первом издании, сохраняют ценность и актуальность. В то же время мы понимаем, что вам нужно нечто большее. Как и всем нам.

Поэтому примерно через год после тех встреч на Манхэттене, посвященных обсуждению нашей второй книги, которая помогала людям прямо здесь и сейчас, мы, изменив название, обновили ее содержание, чтобы она снова могла помогать читателям прямо здесь и сейчас.

Добро пожаловать в «Дизайн работы мечты»!

В этой книге появился новый раздел, посвященный «больной» для всех работающих теме.

Что это за тема?

Потрясения.

Изменилось все. И хотя мы не имеем представления, что ждет нас впереди, одно известно совершенно точно: что бы ни случилось – как на работе, так и в жизни, – как раньше уже не будет.

Сейчас даже больше, чем когда-либо, мы нуждаемся в нестандартном, гибком подходе. Иначе нам не справиться с потрясениями. Сегодняшние пертурбации и хаос открывают большие возможности: вы можете заново спроектировать свою рабочую и личную жизнь и оптимально вписаться в изменчивый трудовой мир будущего.

Если вы работаете по найму, одним из преимуществ всех этих перемен станет бóльшая, лучше соответствующая вашему образу жизни свобода. Если вы руководитель, можете освоить абсолютно новый способ взаимодействия с подчиненными, который предполагает нацеленность на результат, большее доверие, вовлеченность в деятельность и продуктивность всех сторон. Если же владеете собственным предприятием или являетесь генеральным директором, то быстрее получите то, к чему все мы идем, – рассредоточенную рабочую силу, возможность найти талантливых исполнителей в любой точке земного шара и куда более низкую себестоимость ведения бизнеса. Ведь на смену дорогостоящим бизнес-центрам идут домашний офис, кухонный стол или автофургон – любое место, где есть доступ в интернет.

После пандемии 2020–2021 гг. жизнь многих из нас изменилась не в лучшую сторону. Если вы лишились работы, компании или всей сферы деятельности, это больше походит на кризис, чем на возможность. Потрясения не отличаются равномерностью и справедливостью; люди страдают от необходимости принять жестокую реальность или переживают боль утраты. Мы от всего сердца сочувствуем тем, кто потерял близких из-за COVID-19. Мы не пытаемся вас убедить, что хитрости рефрейминга помогут хоть как-то справиться с горем, однако искренне верим, что его признание поможет преодолеть трагическую ситуацию. Нужные способы и инструменты есть в этой книге.

Как мы уже говорили, дизайнеры обожают проблемы, однако вы не можете ответить на вызов, к которому еще не готовы. Но вот они мы – в совершенно новом мире проблем, в совершенно новом мире перемен. И он вынуждает нас мыслить иначе.

Время мыслить как дизайнер снова пришло.

Мы тоже здесь, вместе с вами, посреди хаоса, и готовы предложить посильную помощь.

Ряд новых идей, инструментов и рефреймингов.

Мы понимаем, что нет ни простого пути к более нормальной жизни, ни идеального набора инструментов для каждой отдельно взятой ситуации, однако считаем, что в новых главах книги найдется нечто, что поможет вам пережить трудные времена. Выберите то, что подойдет именно вам, а остальное передайте тому, кому это может пригодиться.

Добро пожаловать в проектирование в эпоху потрясений!
Добро пожаловать в вашу новую трудовую жизнь!

Введение

Пусть работа работает

Написали мы книгу.

Нет, не эту – другую. Возможно, вы ее читали, а возможно, и нет. Посредством той книги мы учили людей, как использовать дизайн-мышление для проектирования жизни. Демонстрировали им, что нужно встать с дивана и начать создавать прототипы альтернативных версий жизни и карьеры. Мы проводили мастер-классы, основанные на идеях той книги, и получали тысячи отзывов от читателей, чьи жизни изменились к лучшему. Их истории стали частью нашей истории. Многие из тех, кому понравилась «ДВЖ», находились на перепутье: им требовалась помощь, чтобы сделать следующий шаг – понять, куда идти, что делать, а в некоторых случаях – и кем быть. Им предстояло *придумать* другое возможное будущее или способ реализовать пока что не реализованную мечту.

Та книга была о возможностях.

Эта – о том, как воплотить их в реальность.

Еще люди сетовали, что планирование Одиссеи, конечно, потрясающее занятие, но на деле взять да и, бросив все, заделаться инструктором по дайвингу на Багамах невозможно из-за препятствий в виде медицинских страховок, ипоте-

ки, коммунальных платежей и детей, которые продолжают учиться.

Те люди просили нас написать другую книгу.

Им требовалась книга, которая прямо здесь и сейчас предоставила бы нужные инструменты и идеи и помогла бы преуспеть в работе.

Рабочее пространство постоянно меняется. По мере того как компании все изящнее и оперативнее подстраиваются под изменения рынка, трудовые отношения становятся все менее и менее предсказуемыми. Все мы ощущаем влияние пандемии 2020–2021 гг.; спровоцированные ею изменения рабочей среды будут рассмотрены в главе «Проектирование в эпоху потрясений». В подобных условиях успех и благополучие сотрудников все чаще зависят от самих сотрудников. Прозорливым руководителям стоит пойти навстречу работникам и предоставить в их распоряжение ресурсы (такие, как, например, эта книга), которые способствуют формированию гибкой корпоративной культуры. Последняя, в свою очередь, предоставит возможности для постоянного развития, и люди смогут подстраиваться под меняющиеся требования рабочей среды, пока та будет адаптироваться к меняющимся требованиям рынка. Однако чаще человеку нужны другие инструменты. Такие, что позволяют ему самосовершенствоваться и самостоятельно снова и снова добиваться успеха. (В отношении фрилансеров – а их количество продолжает увеличиваться – это утверждение вер-

но вдвойне.) Очевидно, что больше остальных в значимом профессиональном опыте, то есть таком, который позволяет человеку чувствовать, что он изменяет мир, *нуждаются* миллениалы и представители поколения Z².

Всем нам хочется, чтобы рабочие будни были наполнены смыслом и приносили отдачу.

Большинство из нас проводит на работе значительную часть времени. Потому неудивительно, что именно там мы хотим отыскать смысл и значение. Тем не менее львиная доля должностей означает выполнение определенных задач и контроль за конкретными операциями, и, по большому счету, начальникам неудобно заявлять о смысле и значении подобной деятельности. Став дизайнером своей трудовой жизни, вы поможете руководителю и компании превратить вашу позицию в работу мечты. При наличии собственного бизнеса вы будете фантазировать до тех пор, пока тот не обретет нужный смысл. Проектировать свою профессиональную жизнь по силам как сотруднику, так и владельцу. Дизайн-мышление подходит всем – и тем, кто получает, и тем, кто платит зарплату. Идеи и инструменты, которыми наполнена эта книга, помогут не только придать жизни смысл, но и сделать счастливее каждый рабочий день.

Трудовая среда не просто меняется – она переживает

² Миллениалы (поколение Y) – поколение людей, родившихся примерно с 1981 по 1996 г. Поколение Z (зуммеры) – термин, который используется для обозначения людей, родившихся в период с 1997 по 2012 г.

коренные преобразования. Гиг-экономика³, искусственный интеллект и роботы не где-то в далеком будущем – они уже здесь и готовы перевернуть наши представления о работе. Чтобы добиться успеха в этой новой высокотехнологичной реальности, от сотрудника требуется определенная подготовка. В этой книге есть множество практических инструментов, освоив которые вы будете реагировать на трудовые условия словно креативный дизайнер.

Если вы читали «ДВЖ», значит, владеете дизайн-мышлением, и установки из новой книги помогут вам достичь счастливой трудовой жизни – вне зависимости от планирования Одиссеи. Не читали (или читали, но не делали упражнения) – новая книга научит вас задействовать дизайнерское мышление и добиваться практических изменений на работе. Вы станете счастливее и будете ощущать гораздо большее удовлетворение от тех 40, 50 или 60 часов, что проводите в «офисе» в течение недели. Вам даже не придется менять должность или карьеру – если, конечно, это не входит в ваши планы. Ну а если входит, мы покажем, как это сделать.

Так что пора вставать с дивана и разбираться со своей работой. И, прежде всего, пора заставить работу работать!

³ Гиг-экономика (гигномика, гигономика) – новая модель экономики, предполагающая совместное использование ресурсов, в том числе и кадровых; одно из ее проявлений – постоянное увеличение количества фрилансеров в структуре компаний.

Что-то не так

Бонни 30 лет, и после колледжа она сменила пять мест работы. Поначалу она всегда преисполнена оптимизма, воодушевления и ожиданий относительно того, что принесет ей новая должность, но все, как и обычно, заканчивается разочарованием. Надежды не оправдываются, и Бонни не понимает, в чем причина. «Ничего не вышло», – объясняет она родителям всякий раз, когда ей приходится занимать деньги на аренду. Бонни осознает, что ее оправдания неубедительны, но, хоть убей, не может объяснить точнее, чем «что-то не так, но что именно – не знаю».

Луис – менеджер среднего звена на предприятии среднего бизнеса, где он работает вот уже 15 лет. Каждое утро мужчина садится на поезд, появляется в офисе ровно в 8:15 и вместо того, чтобы мотивировать сотрудников своего отдела продаж, которые пусть и сидят в выстроенных по линейке кабинках, но работают спустя рукава, начинает озираться по сторонам, словно только что свалился с Луны.

Это не моя компания.

Все это не имеет значения.

Домой Луис возвращается на поезде в 17:15. У него двое детей школьного возраста. Ипотека погашена на треть. На обратной дороге в голове у Луиса, который глазеет на проносящийся за окном пейзаж, снова и снова крутится

песня группы Talking Heads:

*И ты можешь спросить у себя,
Как я сюда попал?*

Мэри – врач, ведущий специалист в своей области; ей ужасно скучно, однако она не собирается отказываться от успешной медицинской карьеры. Раджив любит свою работу, но у него слишком много дел – даже самые срочные выстраиваются в очередь, – а времени не хватает. Брюс работает таксистом через приложение и иногда подрабатывает где-то еще. Несмотря на удобный свободный график, ему не нравится отсутствие стабильной зарплаты, четкого пути продвижения по карьерной лестнице или «настоящей работы». Дженнифер возглавляет отдел кадров в научно-технологической компании и знает, что сотрудники не переживают за результат и не выполняют план, но из-за недостатка образования не понимает, как им помочь, поэтому вновь и вновь подает отчеты о неудовлетворительной работе.

Все эти люди недовольны своей трудовой деятельностью. У каждого есть грустная история, связанная с работой. *У меня не получается. Я не подхожу для этой работы. Слишком сложно что-то изменить или исправить, и я не знаю, остаться мне или уйти. Что я должен делать дальше?*

Дисфункциональное убеждение: *«Здесь у меня ничего не получится».*

Переосмысление: *«У меня может получиться (почти) все и везде».*

Отсутствие интереса

Если на протяжении 40 лет 50 недель в году (с двумя неделями перерыва на скучный «американский» отпуск) еженедельно отрабатывать по 40 часов, получится 80 000 часов или даже больше. Многие из читателей в среднем будут работать дольше 50 лет и более 50 часов в неделю, то есть более 125 000 часов. Ничто в вашей жизни не отнимает столько времени и сил, как работа.

Тем не менее, согласно опросам Института Гэллапа⁴, в США около 69 % работников не проявляют интереса к собственной трудовой деятельности (включая как простое «выпадание», так и негативно окрашенное «активное отстранение»). В целом по миру доля сотрудников, которые недовольны местом, где проводят большую часть своей жизни, составляет поразительные 85 %. Эти люди часто называют работу «унылой и скучной» и отправляются туда без улыбки.

Мы ведем речь не только о заурядном «офисном планктоне», заводских рабочих, занятых однообразным ручным трудом, или сотрудниках фастфуда, которые изо дня в день тянут лямку в ближайшей сети закусовых. Учителя, ге-

⁴ Институт Гэллапа – Американский институт общественного мнения (англ. *American Institute of Public Opinion*), а также другие учреждения по изучению общественного мнения, основанные профессором-социологом Джорджем Гэллапом.

неральные директора, тренеры, врачи, дантисты, фермеры, банкиры, парикмахеры, инвестиционные советники, библиотекари, пилоты армейских вертолетов, физиотерапевты, водители грузовиков, государственные служащие, юристы (на самом деле их очень много), мужчины, женщины, молодые, средних лет, старые, холостые, женатые, разведенные – во время наших многочисленных бесед и семинаров «ДВЖ» представители всех профессий и возрастов по всей стране твердили одно и то же:

– Мне не нравится моя работа!

Как мы уже отмечали, отсутствие у работников вовлеченности – глобальная проблема, и в некоторых странах дела обстоят совсем плохо. В Японии к категории немотивированных относят себя более 93 % работников. Для таких даже есть целый ряд названий: «работник сятику» (#) переводится как «корпоративный скот» или «корпоративный раб», а «кайся но ину» (###) – это «офисный пес». Существует также термин «кароси» (###), который можно трактовать как «смерть от переутомления на работе»: в Японии не редкость самоубийства сотрудников, уставших от долгих часов работы и тяжелых условий труда.

Так что считайте, что вам еще повезло! Ведь бывает намного хуже. Правда, кому охота чувствовать себя «корпоративным скотом»?

Причин, почему работа не приносит радости, множество. Дело в самой работе: она такая неинтересная...

Это все из-за начальства: оно контролирует каждый шаг...

Дело в компании: я еще ни разу не получил отклика о своей работе, в которую вкладываю душу...

Кажется, я выбрал не ту специальность...

Мы слышим вас. И мы здесь затем, чтобы объяснить: все может быть не так плохо, как кажется. Если у вас есть работа, уже неплохо – можете считать, что вам повезло. По крайней мере, у вас имеется хоть какая-то подстраховка, стабильный доход и основа для редизайна. Многие перебиваются от халтуры к халтуре, а кто-то, согласно статистике занятости, относится к категории «хронически безработных». Вот им намного сложнее. К счастью, в этой книге содержатся идеи и инструменты, которые будут полезны для всех – независимо от ситуации.

Если у вас пока нет работы, вы найдете тут множество отличных инструментов, которые помогут отыскать занятие по душе, а также позволят убедиться, что ваша будущая должность и есть то самое место, где вы сможете учиться, приносить пользу, развиваться и стать тем, кем видите себя в дальнейшем.

Наша философия заключается в том, что именно ВЫ выступаете дизайнером своих жизни и работы и, используя дизайн-мышление, делаете их намного лучше. Вы способны получить абсолютно новый профессиональный опыт, повлиять на отношение руководства и, возможно, даже на куль-

туру компании в целом. Мы верим, что каждому по силам научиться добиваться успеха и создавать рабочее пространство, которое станет лучше для всех. И хорошая новость в том, что это не так и сложно.

Дисфункциональное убеждение: *«Я винтик в механизме».*

Переосмысление: *«Я рычаг, который может воздействовать на механизм».*

Дополнительное переосмысление: *«Я человек, а не робот и потому заслуживаю творческой и интересной работы».*

Мыслите как дизайнер

До того как вы начнете проектировать и менять свою трудовую жизнь, придется научиться мыслить подобно дизайнеру. Как это делается, мы объясним, но вам следует осознать одну очень важную вещь: дизайнеры не *продумывают*, а *прокладывают* путь. Чтобы действовать аналогичным образом, следует освоить и практиковать дизайнерское мышление. В первой книге мы привели пять установок дизайн-мышления, в этой книге их уже шесть. (Появился дополнительный и очень важный инструмент.) Вот эти установки: любопытство, нацеленность на действие, переосмысление, осознанность, радикальное сотрудничество и – бонус – сторителлинг.



Проявляйте интерес. Уделяйте внимание людям, рабо-

те и миру в целом, потому что дизайнер все начинает с чистого листа и в первую очередь задается вопросом «Почему?». Любопытство – а оно вполне естественно для человека – придаст вам сил выбраться из скорлупы и начать общаться с теми, кто интересен. *Любопытство* – самая важная установка дизайнерского мышления: оно побуждает к поиску и действию и лежит в основе почти любой проектной деятельности. Забудьте о рациональном мышлении (оно пригодится позже, когда будете оценивать предложенные варианты) и проявите любопытство. Окружающий мир невероятно интересен! А когда вы искренне уделите людям внимание (то есть продемонстрируете заинтересованность), они только обрадуются иметь с вами дело. Запомните: заинтересованный значит *интересный*.



Пробуйте новое. На этом этапе вы уже *нацелены на действие* – ваши вопросы и любопытство превращаются во взаимодействие с миром. В книге «ДВЖ» мы показали, как создавать прототипы разговоров и ощущений, в этой продемонстрируем гораздо больше способов заглянуть в будущее

и подсмотреть, что придется по душе дома и на работе. С такой установкой вам всегда будет чем заняться, с кем поговорить и что попробовать. В этой книге мы представим эксперименты с различными стратегиями. Дизайнеры прокладывают путь и, нацелившись на действие, опытным путем узнают, что им подходит как на работе, так и в жизни.



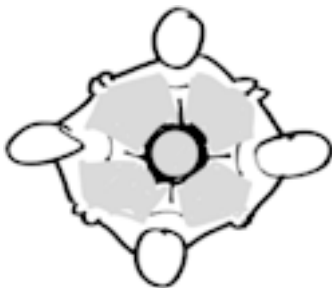
Посмотрите на проблему под другим углом. Освоив такой важный прием, как переосмысление, или *рейфрейминг*, вы уже не сможете зайти в тупик. Дизайнеры начинают с переосмысления возникшей проблемы, потому что та редко бывает по-настоящему сложной. Данная книга посвящена сфере труда и серьезным трудностям, которые мы называем «дисфункциональные убеждения». Речь идет о не соответствующих действительности точках зрения, которые не просто не помогают, но и мешают развиваться. Они относятся к уже не подходящим вам работе и жизни. Мы по-

кажем, как переосмыслить эти дисфункциональные убеждения и превратить их в подлежащие решению вопросы. Вам нужно научиться менять угол зрения – это важнейший подход, который поможет щелкать проблемы как орешки. Есть старое выражение: «Правильно поставленная задача – половина успеха». Так вот, *переосмысление* гарантирует: если вы правильно определите проблемы, над которыми стоит работать, то наилучшим способом сумеете справиться с затруднениями на работе и в жизни. Рефрейминг настолько важен, что почти всю главу 3 мы посвятили практической отработке этого приема. Переосмысление – ваша суперспособность как дизайнера.



Осознайте, что это займет какое-то время. В процессе проектирования случаются периоды, когда вы генерируете идею за идеей. Временной отрезок, когда в вашей голове появляются хорошие, плохие и безумные решения, мы называем «фаза воображения». Далее вы сосредоточиваетесь

на определенной точке зрения или прототипе, который хотите опробовать, причем фокусируетесь на интересном вопросе или очень конкретной идее. Две эти составляющие дизайнерского мышления – озарение и сосредоточенность – имеют принципиальные различия, и именно поэтому хорошие проектировщики учатся осмысленно подходить к процессу. Вы должны осознавать, когда время фонтанировать идеями, а когда – фокусироваться на чем-то одном, понимать, когда стоит продолжить задавать вопросы, а когда следует обобщить полученные ответы и двинуться дальше. Это особенно важно при работе в дизайн-команде, так как, чтобы добиться прогресса, все должны действовать в унисон. Придерживаясь процедуры, вы будете уверены, что ничего не упустили, исследовали мотивацию и сгенерировали идеи, а значит, готовы принять правильное решение.



Не стесняйтесь просить о помощи. Если решили вы-

яснить, каким образом допустимо изменить свою профессиональную деятельность, то не можете просто остаться дома и предаться размышлениям – нужно взаимодействовать с коллегами, обращаться за помощью. Этап, на котором приходит время просить о содействии, мы называем «радикальное сотрудничество». Вы уже нацелены на действие, поэтому в этот период быстро обучаетесь, открываете для себя множество возможностей для создания прототипов и приобретаете впечатления, которые изменяют вашу жизнь. Поэтому сейчас крайне важно выйти в мир и пообщаться с как можно большим количеством интересных людей, занимающихся вещами, что увлекают и вас. Это ваше исследование в качестве дизайнера. Действуя в рамках радикального сотрудничества, вы также обнаружите, что не одиноки в своих исканиях и очень многие задаются теми же вопросами и испытывают те же проблемы. Так как речь идет о работе, мы настаиваем: проектирование – это совместный процесс, и многие из ваших лучших идей будут исходить от других людей. Вам нужно лишь попросить о помощи. Согласно нашему опыту, когда вы открываетесь миру, тот открывается в ответ. И это меняет все.



Расскажите свою историю. Дополнительное правило дизайнерского мышления – сторителлинг. Настроившись на *рассказ своей истории*, вы не упустите возможность поразмыслить над уже состоявшимися беседами и полученным опытом и станете изыскивать новые способы заинтересовать окружение. Все любят хорошие истории, а при условии, что вы проявляете любопытство, нацелены на действие и создадите множество прототипов, у вас появится уйма историй. Вы можете стать отличным рассказчиком, и, как только это случится, сторителлинг превратится в один из основных способов взаимодействия с окружающими, профессионального развития и жизненных перемен. Стоит вам начать рас-

сказывать о себе, как произойдет удивительная вещь: мир в ответ поведает собственную историю в виде возможностей трудоустройства, новых друзей и творческих способов достижения ваших целей. Помните, как, говоря о *любопытстве*, мы сказали, что *заинтересованный значит интересный*? Это правда. Другая сторона этой идеи в том, что *интересный означает интересный*, и именно она лежит в основе мышления *рассказчика*. Объединив искреннее любопытство с мастерством рассказывать истории, вы получите в свое распоряжение мощное сочетание двух приемов. Но чтобы мир смог вам ответить, следует поведать ему собственную историю. Мы покажем, как это сделать.

Станьте привлекательнее

Освоив новый подход, *сторителлинг*, вы обратитесь к невероятно мощному источнику человеческого опыта – повествованию. Рассказывание историй – естественный элемент эволюции человека. Посредством сторителлинга мы обдумываем свои переживания и жизнь, общаемся друг с другом. Лиза Бортолотти, профессор философии Бирмингемского университета, предположила, что мастерство рассказчика повышает наши сексуальную привлекательность и шансы на появление потомства. Доктор Пол Зак, руководитель Центра нейроэкономических исследований в Клермонтском университете, провел исследование, показавшее, «что иммерсивные истории способны менять наши отношение, мнение и поведение». Сторителлинг, особенно применительно к самому себе, может стать мощным способом изменить собственное впечатление от работы. Это, вероятно, объясняет, почему пещерные люди, мужчины и женщины, расположившись на камнях вокруг нового продукта технологии, огня, начали рассказывать истории. И больше уже не останавливались. Хороший рассказ и хороший рассказчик приветствуются и у костра, и у офисной микроволновки, и на скамейке, пока дети играют в футбол. Мы покажем, как стать таким человеком.

Обратитесь к сторителлингу – станьте привлекательнее.

Если же нынешняя история вас не устраивает, не расстраивайтесь. Мы поможем вам спроектировать такую профессиональную деятельность, какую вы хотите, и одновременно переписать историю вашей жизни. Поможем стать любопытнее, научим пробовать новое и занимать активную жизненную позицию. В итоге нам хотелось бы, чтобы вы проявляли интерес и творческий подход ко всему, чем занимаетесь на работе. Ведь правда заключается в следующем: если вы в корне недовольны своей профессиональной деятельностью – вы в корне недовольны своей жизнью.

Так жить нельзя.

Вы должны испытывать удовлетворение от работы. А миру нужно больше счастливых и увлеченных сотрудников.

На страницах этой книги мы поделимся собственными историями, а также историями наших читателей, участников мастер-классов и других людей, которые применили идеи и инструменты «ДВЖ», чтобы изменить место работы, карьеру и компанию. Все они такие же люди, как и вы, просто заставили работу работать. Мы покажем, как спроектировать такую трудовую жизнь, которая будет интересной и занимательной, принесет моральное удовлетворение и позволит ощутить собственную значимость.

В будущем работа станет приносить вам счастье. Нужно только узнать, как подобраться к этому будущему.

Давайте начнем...

Глава 1

Мы уже на месте?

Дисфункциональное убеждение: *«Достаточно хорошо – это недостаточно хорошо: я хочу большего».*

Переосмысление: *«Достаточно хорошо – это ОТЛИЧНО. На данный момент».*

Над входом в Стэнфордскую студию дизайна висит вывеска с надписью «Начните прямо отсюда» (You are here). Нам так нравится эта фраза, что мы использовали ее как название главы в первой книге. Смысл выражения прост: прежде чем решить, куда направиться, нужно понять, где находитесь. Лишь осознав и приняв это, вы сможете спроектировать путь туда, где хотите оказаться.

«Мы уже на месте?» – это нечто иное. Как можно предположить, речь о том, что вы недовольны тем, где находитесь. Такой же вопрос во время долгой поездки на машине задают дети, сидящие на заднем сиденье.

Мы уже на месте?

Мы уже приехали?

А теперь?

Когда мы доберемся?

МЫ УЖЕ НА МЕСТЕ?

В такой семейной поездке мало приятного. Это не более

чем скучный способ *добратся* до пункта назначения. Вот когда доберемся до места – где бы то *место* ни находилось, – тогда и начнется веселье. Мы еще не приехали? Значит, нам не весело!

Мы с вами отнюдь не дети, которые канючат на заднем сиденье семейного авто, но разве многие из нас не ведут жизнь, в особенности трудовую, подобно тем детям?

Как часто мы ловим себя на мысли, что ждем, когда же *туда* доберемся? В волшебное место, куда стремимся всей душой, место, где наконец-то будем довольны и счастливы. По нашим соображениям, когда у нас появится новая и более престижная работа, станет больше денег или придет заветное повышение по службе, тогда мы и окажемся в месте, где все, словно по мановению волшебной палочки, иначе и лучше. Рассуждая подобным образом, многие впадают в глубокое уныние. На самом деле, постоянно живя в ожидании, единственное, чего мы можем добиться, – так это застрять на месте.

Нам нужно сказать вам кое-что очень важное. На каком бы этапе своей трудовой деятельности вы ни находились, какой бы работой ни занимались, – это достаточно хорошо. На данный момент.

Не навсегда.

На данный момент.

Стало немного легче, правда? *«Достаточно хорошо на данный момент»* – один из главных рефреймингов в этой

книге. Воспитание такого отношения не означает, что жизнь или работа не станет лучше, перемен не дожидаться или вы должны перестать учиться и самосовершенствоваться. Напротив, изменение внутреннего настроя на «достаточно хорошо на данный момент» делает возможной трансформацию внешних условий жизни.

Но будем честными: СМИ, культурная среда, да и все вокруг навязывают нашему обществу установку «Нельзя останавливаться на достигнутом». Назойливый внутренний голос постоянно сравнивает вас с окружающими и твердит, что те добились большего и вы – если добьетесь *большого* – тоже станете счастливее. И так как у всех остальных есть то, чего нет у вас, вы почти уверяетесь, что остались не у дел. Вы должны понимать, о чем мы говорим: такие соображения регулярно возникают у вас в голове.

Постоянное желание большего способно вогнать нас в глубокую тоску и заставить лезть на стену. В бесконечной погоне за лучшей работой, машиной, домом или городом нет места остановкам. Вообще. Проблема эта «вещами» не ограничивается. Непрерывная гонка за большей умиротворенностью, заинтересованностью или щедростью способна затянуть не меньше, чем стремление к богатству. Возможно, вы будете преследовать более благородные цели, но в конце этого пути вас все равно ждет разочарование, ведь идеал так и останется недостижимым. Мысли наподобие «сделано недостаточно», «нужно еще» и «так не пойдет» способ-

ны разрушить любую сферу жизни.

У психологов есть термин, обозначающий бесконечное стремление к большему, – *гедонистическая беговая дорожка* («гедонистический» обозначает стремление к удовольствию). Мы рассматриваем гедонистическую беговую дорожку как пристрастие к новым впечатлениям и приобретению вещей. Как и в случае с другими зависимостями, каждый новый «кайф» сопровождается значительным выбросом эндорфинов, но те быстро выводятся, что вызывает потребность в следующей «дозе». Таковая доставляет чуть меньшее удовольствие и заставляет искателя острых ощущений нестись по гедонистической беговой дорожке все быстрее и дальше. Проблема в том, что добиться тех же ощущений, что принес самый первый «кайф», не получится. Каждая новая вещь, каждое новое переживание доставляет удовольствие, но спустя непродолжительное время оно иссякает. В битве за *большее* вам не победить. Поверьте, в конце пути по этой беговой дорожке редко поджидает удача.

По-настоящему важный вопрос не в том, сколько у вас денег, времени, власти, влияния, каковы ваши вес в обществе, статус, состояние пенсионных накоплений (дополните тем, чего бы хотелось иметь, да побольше).

По-настоящему важный вопрос в том, как обстоят ваши дела прямо здесь и сейчас.

Человек, который не занимается дизайном своей жизни и увяз где-то в непосредственной близости к «недостаточно

хорошо», тот, кто слегка недоволен всем, что имеет, вновь и вновь будет отвечать следующим образом: «Так себе. Мы еще не на месте?»

Тот, кто занимается проектированием жизни, услышав аналогичный вопрос, скажет: «Жизнь хороша. Конечно, я стараюсь выказывать бóльшую благодарность и постоянно работаю над панелью “Здоровье, работа, отдых, любовь”, а еще стремлюсь внести большой вклад как работник, но могу со всей честностью сообщить, что все хорошо и в целом я доволен тем, что имею. У меня есть все, что нужно, и пока мне этого достаточно».

Основная разница вот в чем: тот, кто занимается дизайном жизни, перестал быть белкой в колесе «как добиться большего» и занял жизненную позицию, согласно которой ему всего достаточно и его все устраивает. Очевидно, что в значительной степени мы не удовлетворены собственной жизнью, так как не понимаем, что имеем достаточно, а зачастую – даже больше, чем нужно. Недовольство проявляется в разных формах, но чаще всего о нем свидетельствует ощущение, что вам недостает:

денег;
признания;
социального статуса;
подписчиков в соцсетях;
развлечений и т. п.

По каким признакам можно определить, что вы встали

на гедонистическую беговую дорожку и движетесь в никуда? Если вы, сидя на новом диване, смотрите большой плоский телевизор под аккомпанемент многоваттной суперсистемы объемного звука и тоскуете – это тревожный знак. Если до того, как выложить фотографии в соцсетях, вы битый час занимаетесь ретушью – создавали видимость более glamorous жизни, это тоже тревожный знак. Если вы бродите по торговому центру, хотите что-то купить, да не находите ничего стоящего и, испытывая смертную скуку, задааетесь вопросом, как сюда попали и в чем смысл, – это также тревожный знак. Выключите компьютер, переведите смартфон в беззвучный режим. Срочно отправляйтесь на ближайший пляж, в лес или в то место, где сможете наблюдать живописный закат. Остановитесь, сделайте глубокий вздох и оглядитесь по сторонам. Чтобы усилить значимость момента, возьмите с собой друга, члена семьи или любимого человека. Иногда очень полезно напомнить самому себе, что именно это и есть настоящая, реальная жизнь.

Исследования двух последних десятилетий в области позитивной психологии, проведенные такими учеными, как Мартин Селигман, Михай Чиксентмихайи, Дэниел Гоулман и др., показали, что обладание чем-то «бóльшим» не приносит счастья. Изучение победителей лотерей, которое велось примерно в течение года после выигрыша, продемонстрировало: несмотря на удачу и внезапное богатство, люди не стали счастливее. В свою очередь, другие изыска-

ния выявили, что счастливые люди не тратят время на беспокойство о ненужных вещах – они получают удовольствие от того, что имеют. Исследования совершенно ясно демонстрируют: один из секретов счастливой жизни – научиться наслаждаться тем, что есть.

Другой секрет счастливой жизни можно найти в изыскании гарвардского ученого Гранта, которое является частью самого длительного продольного исследования развития взрослого человека в западном обществе (Study of Adult Development at Harvard Medical School). Семидесятипятилетняя работа показала, что нет никакой взаимосвязи между счастьем и количеством заработанных денег, социальным статусом или прочими внешними показателями успеха. (Предполагается, что ежемесячного дохода хватает на удовлетворение базовых потребностей, а деньги, полученные сверх того, не имеют большого значения – так гласит наука.) Отношения с теми, кого вы любите и кто любит вас, – вот что придает жизни смысл и в наибольшей степени способствует счастью и долголетию. Существует сильная зависимость и с деятельностью на благо других людей. Джордж Вэйллант, психолог из Гарварда, завершавший исследование Гранта, вывел следующее резюме: «Счастье – это любовь. Точка».

Поэтому, занимаясь проектированием работы, которая будет мотивировать, не будем забывать, что мы, люди, – стадные животные, отчего наиболее эффективно работаем сов-

местно с другими представителями своего вида. Отношения, клубы, церкви, сообщества – вот что действительно движет миром. Взаимодействие с людьми, а не с вещами – это один из способов сойти с гедонистической беговой дорожки.

Установка *«достаточно хорошо на данный момент»* оставляет возможность для роста и изменений, но не делает самоцелью изменения ради самих изменений и выводит «большее» из списка приоритетных задач. Это мощный рефрейминг, точка зрения, которая дает возможность контролировать то, что вам нужно в жизни и чего в ней не хватает. Также это лучший способ стать максимально счастливым как работник. Прямо сейчас. Сию же секунду. Заняв позицию *«дела обстоят достаточно хорошо на данный момент»*, вы покончите со своим образом «несчастливого, отстраненного сотрудника» и станете счастливы вне зависимости от того, что еще происходит в вашей жизни, и до того, как прочтете хотя бы еще одно слово из этой книги.

У Гарта все достаточно хорошо на данный момент

Гарт был уверен, что все сделал правильно. Он изучил отрасль, проверил компанию и пообщался со всеми нужными людьми. Собеседование прошло прекрасно. Правда, женщина, прежде занимавшая эту должность, так и не перезвонила, но, поскольку Гарт получил исключительно положительные отзывы ото всех, с кем смог поговорить, он с готовностью принял поступившее предложение о работе. В официальном статусе руководителя отдела маркетинга крупной телекоммуникационной компании Гарт стал ответственным за несколько товарных направлений. Счастью его не было предела.

На второй рабочий день неуловимая женщина, которая не отвечала на его звонки, пока шли собеседования, наконец-то перезвонила.

– Вас было непросто поймать, – сказал Гарт.

– Не догадываетесь почему? – парировала та.

В этот момент Гарт, который сидел за новым столом в своем новом кабинете, почувствовал, как в горле у него образуется ком, и глубоко вздохнул.

– Нет, – ответил он. – Почему?

– Мне не дали с вами поговорить, так как знали, что я честно расскажу, насколько ужасна эта должность. Она со-

вершенно не такая, какой кажется. Я еле ноги унесла.

Гарт выслушал подробный рассказ о подковерных играх и о доставшемся ему управленческом беспределе. Женщина, конечно, радовалась переводу в другой штат, но не из-за желания переехать – она отправилась бы куда угодно, лишь бы сбежать из того ада, которым являлась ее старая, а теперь и новая должность Гарта.

Гарт оказался в одной из самых плохих ситуаций, какую только можно было представить. Он основывался на достоверных сведениях относительно перспектив на новой работе и, исходя из этого, сделал хороший выбор, принял наилучшее решение. И так как важная часть информации скрывалась умышленно, повода для самобичевания у него не было. Рон Ховард, профессор Стэнфордского университета, которого считают отцом теории анализа решений, говорит: «Не путайте качество решения с качеством результата – на самом деле это две разные вещи. Единственное, что вы можете контролировать, – это качество своего исследования и качество принятого решения». Это ценная идея о решениях, которую следует осознать. Но Гарт, конечно, осознавал только то, что у него были проблемы...

Повесив трубку, Гарт понурился, так как не имел представления, что теперь делать. Он понимал, что увольнение на второй рабочий день станет ошибкой, к тому же они с женой только что стали родителями, купили дом, что означало

множество подлежащих оплате счетов. Гарт знал, что не сможет прокормить семью без этой должности. Да и как бы он объяснил будущим работодателям такую быструю смену работы? О его назначении уже знали в отрасли, поэтому любой потенциальный наниматель обязательно заинтересовался бы случившимся. Это произвело бы плохое впечатление. Причин, почему Гарту стоило задержаться на этой работе, был миллион. Предстояло стойко выдержать испытание. Вскоре Гарт понял, что предшественница говорила правду: должность оказалась по-настоящему ужасной. Начальник Гарта был, мягко говоря, так себе, да и вся ситуация выглядела довольно плохо. Гарт предположил, что со временем все станет только хуже.

Так и произошло.

Гарт оказался перед выбором.

Каждый день с утра до вечера он мог оставаться несчастным. Мог корить себя за то, что принял плохое решение (к сожалению, Гарт не посещал лекции профессора Ховарда о разнице между решениями и результатами). Мог превратиться в одного из тех сотрудников, которые постоянно жалуются на работу, руководителя, компанию, но не предпринимают никаких действий. Или он мог изменить свою точку зрения и найти способ сделать должность «достаточно хорошей на данный момент». Гарт предпринял действия, с которых всегда начинают дизайнеры: *принял* ситуацию, после чего стал проектировать свою трудовую жизнь.

Во-первых, Гарт запланировал перерывы для подзарядки позитивной энергией. Каждые три часа он вставал из-за стола, прогуливался по офису, затем шел в кафетерий, где покупал рожок мороженого. Да, Гарт прибавил в весе, однако обрел то, что радовало его по нескольку раз в день и помогало возвращаться к должностным обязанностям. Запланированные перерывы сделали рабочие будни более сносными, и Гарт перестал чувствовать, будто бы отбывает тюремный срок.

Покупка рожка мороженого была вполне осуществимым действием, и это стало первым решением.

Во-вторых, Гарт проанализировал сложную иерархию этой крупной компании и понял, что ему есть чему поучиться у более толковых коллег, особенно у тех, кто не занят в сфере маркетинга. Чтобы разузнать как можно больше, он решил познакомиться с сотрудниками из других подразделений. Особо тесные отношения получилось завязать с представителями отдела продаж, поэтому очень многие знания Гарт почерпнул из области продаж телекоммуникаций. Оказалось, что наличие друзей в подобном подразделении может положительно сказаться на работе в сфере маркетинга. Должность оставалась отстойной – совсем не такой, как ему обещали. Но Гарт проявил любопытство, начал общаться с людьми и каждый день узнавать что-то новое. Со своими обязанностями он справлялся хорошо, зарплата была приличной, поэтому позиция «достаточно хорошо на данный

момент» его вполне устраивала. Через полтора года (этого времени было достаточно, чтобы не испортить резюме) Гарт сменил работу, причем благодаря ряду положительных рекомендаций, которые дали его друзья из отдела продаж, смог перейти на более высокую должность в гораздо лучшую компанию. Увольняясь, он чувствовал себя успешным, обладал отличными связями и незапятнанным резюме (и душой).

Гарту помог рефрейминг *«достаточно хорошо на данный момент»*. Вам он тоже поможет включиться в работу, перестать быть статистом и начать проектировать свою трудовую жизнь.

Давайте проясним ситуацию: мы не заставляем вас лгать самому себе и соглашаться на недостойную работу, которая не принесет никакого удовлетворения. Мы предлагаем вам изменить точку зрения, не дожидаясь, пока что-то или кто-то изменится, и начать двигаться к большому счастью. Вам не по силам контролировать других людей, а иногда и обстоятельства (просто спросите у Гарта). Приступая к проектированию своей трудовой жизни, мы принимаем текущую ситуацию, а затем ищем лазейки, чтобы ее изменить. Мы проявляем любопытство, общаемся с людьми, пробуем разные вещи и начинаем рассказывать новую историю. В ходе этого становимся более вовлеченными и энергичными. И все это будет возможным, если мы поверим: то, что у нас есть, *«достаточно хорошо на данный момент»*.

Не навсегда.

На данный момент.

Переменить, а не переименовать

Мы хотим, чтобы вы поняли: мы не призываем вас смотреть на вещи оптимистически или же, закрыв глаза, убедить себя, что все в порядке. Мы не игнорируем реальность действительно плохой рабочей ситуации. *«Достаточно хорошо на данный момент»* – это способ переменить свое отношение, а не переименовать проблему.

Переименовать – значит навесить новый ярлык на старый добрый беспорядок. Если вы напишете *«йогурт»* на упаковке с прокисшим молоком или наклеите этикетку *«достаточно хорошо»* на проблемную должность, ситуация не станет лучше. Гарт сделал совсем не это, да и мы не рекомендуем вам так поступать.

Все мы слышали призывы типа «выжать из трудностей максимум». Совет неплохой, однако, даже последовав ему, вы все равно останетесь в затруднительном положении. Корень проблемы не ликвидируется, возможность исправить ситуацию не появится. Вы будете легче справляться с неприятностями, но улучшение это незначительное, к тому же поддерживать его трудно.

Переменяя свое отношение, вы действительно полностью пересматриваете ситуацию (и это, конечно, означает новую точку зрения), что коренным образом сказывается на фокусе вашего внимания и нацеливает вас на действие. Если все

получится, то ваши история и опыт существенно изменятся.

Давайте проанализируем то, как Гарт применил рефрейминг «*достаточно хорошо на данный момент*», но при этом будем держать в голове разницу между *переименованием* и *переосмыслением*. Для начала он принял ситуацию, а затем сменил точку зрения с «довольствоваться текущими работой и начальством» на «находиться среди новых талантливых людей и узнавать новое». Гарт также выявил нечто, что приобрело реальную ценность для его работодателя (и для него самого), и сосредоточил на этом свое внимание. (В случае с Гартом такой вещью стала совместная работа отделов маркетинга и продажи.) Гарт не делал хорошую мину при плохой игре – он разработал совершенно новый подход к своей деятельности и переменял отношение к проблеме. Теперь на вопрос «Как дела?» Гарт мог сказать: «Неплохо, спасибо», и это было бы честным ответом, основанным на переосмысленной реальности. Конечно, неприятные моменты никуда не делись, но, приняв ситуацию и сфокусировавшись на других вещах, Гарт заставил работать даже такую работу.

Разумеется, так получается далеко не всегда. Будучи реалистами, мы полностью отдаем себе отчет в том, что порой жизнь никуда не годится. Случаются трагедии, люди теряют близких, состоят в нездоровых и абьюзивных отношениях, ходят на ужасную и унижительную работу. Мы понимаем, что время от времени случаются паршивые вещи и вот тогда нужно проявить решительность. Если ваша работа уни-

зительна, вы подвергаетесь дискриминации или вынуждены совершать аморальные и/или незаконные действия – бегите без промедления. Жизнь слишком коротка, чтобы терпеть подобное обращение. Но если это заурядная, пусть и тяготящая вас деятельность на неинтересной должности или в компании с недостаточно плодотворной или вообще неплодотворной обстановкой – советуем задержаться. Смеем полагать, что у нас найдется ряд исключительно эффективных способов улучшить ситуацию.

Или как минимум сделать ее достаточно хорошей на данный момент.

Запомните, что *«на данный момент»* – это надежда на то, что в будущем все может измениться в лучшую сторону, а сейчас мы получаем пространство для маневров – для прототипирования. Именно так работают дизайнеры жизни: они принимают текущую ситуацию или работу, переосмысливают ее и, *нацелившись на действие*, создают некий прототип, узнают новое и делают выводы – и повторяют все это снова и снова. Процесс – мы называем его «шаги к дальнейшему развитию» – применим к практически любой ситуации. В конце концов он приведет к большому успеху. (В худшем случае вы будете ежедневно есть мороженое.)

Иногда лучшим решением становится непродолжительное ожидание. Мы вечно торопимся, но, если сделаем небольшую паузу, сможем открыть для себя новые пути и возможности.

«Достаточно хорошо» всегда соотносится с вашими потребностями и ситуацией. «На данный момент» – тоже относительное понятие, поэтому перемены к лучшему возможны почти всегда.

Когда думаешь как дизайнер, у тебя всегда будет выбор. Просто спросите у Гарта.

Дисфункциональное убеждение: *«Чтобы добиться успеха в работе, мне нужно повысить планку и по-настоящему выложиться».*

Переосмысление: *«Секрет “достаточно хорошо на данный момент” заключается в том, чтобы нацелиться на действие, опустить планку, добиться поставленной цели и повторять это снова и снова».*

Опустите планку

Работа вам не нравится. Там вы скучаете, еле-еле справляетесь с обязанностями, считаете, что вас недооценивают, так как никому нет дела до ваших успехов, или пребываете не в восторге от начальника. Первое, что приходит вам в голову, – это уволиться. Начать все сначала. Не дать себе ни единого шанса и сжечь мосты – пусть огонь светит вам вслед.

Это один из способов.

Наша книга о куче других.

Дизайн-мышление способно преобразить работу и изменить все, включая вас самих. Не станем обнадеживать, что все пройдет легко и быстро, но мы уверены, что трансформации вполне достижимы и доставят вам удовольствие. Изменить поведение сложно. Принять и освоить новые установки конструкторского мировоззрения, такие как нацеленность на действие и переосмысление, не так-то просто. Это вам не *«Вуаля!»* – и вы уже думаете и действуете по-другому. Однако благодаря позитивной психологии нам известно, как упростить изменение поведения.

Подсчитано, что уже в апреле люди перестают выполнять 90 % данных самим себе новогодних обещаний. Более $\frac{2}{3}$ диет заканчиваются срывом. Мы даже не станем говорить о количестве шагомеров и фитнес-браслетов, которые спу-

стя полгода после покупки оказываются в ящике с ненужным хламом. Все эти нереализованные установки мы изучали в Стэнфордской лаборатории дизайна жизни (d.Life Lab). Скорректировать поведение сложно: люди чересчур стараются, берут на себя слишком много и почти постоянно терпят неудачу. Это еще одна причина, по которой многие застревают в рабочих и жизненных ситуациях, которые не устраивают, – люди ждут от себя ГРАНДИОЗНЫХ ПЕРЕМЕН, предпринимают попытку за попыткой, но так и не завершают начатое.

Существует другой способ под названием «Опустите планку».

Ставьте перед собой небольшие цели

Метод «Опустите планку» основан на разумно звучащих исследованиях в области психологии и на моделях коррекции поведения, предполагающих, что небольшие, посильные шаги – лучший способ выработать новую манеру вести себя или привычку.

Предположим, что вы типичный американец, который год за годом вел сидячий образ жизни, однако, ознакомившись с научными изысканиями о пользе физических упражнений для здоровья и психики, решил заняться бегом. Вам хотелось бы поставить перед собой цель пробежать марафон, но, как вы знаете, если задерете планку слишком высоко, то, скорее всего, потерпите поражение. Чтобы добиться перемен, причем добиться их правильным способом, первое, что вы делаете, – так это *принимаете* проблему, над которой готовы работать. Нацелившись на действие, вы достаете ежедневник и задаетесь целью на первые две недели: «Ежедневно проходить по 5000 шагов». Потом включаете на смартфоне шагомер и каждый день отмечаете количество сделанных шагов. Поставленная вами цель вполне достижима – большинство людей проходит около 5000 шагов в день, – но так вы сформируете привычку ежедневно отслеживать пройденное расстояние. Наблюдение – очень важная составляющая работы над поведением. Когда вы *принимаете* факт своего стремле-

ния к спортивному достижению и начинаете *отслеживать* прогресс, то запускаете процесс.

Как только в течение недели вы каждый день станете проходить по 5000 шагов, воздайте себе должное. Гарт баловал себя мороженым – вы можете выбрать нечто более полезное. Поощрение имеет решающее значение, так как оно заставляет мозг вырабатывать небольшую порцию дофамина в качестве награды за успешные изменения. Затем вы повышаете планку, скажем, до 7500 шагов в день, а потом – и до 10 000 шагов. Пусть пройдет несколько недель, на протяжении которых вы будете ежедневно совершать по 10 000 шагов, после чего измените свою цель на что-то вроде «Пробежать 500 метров». Далее каждые две недели, по достижении очередной цели, вносите в нее небольшие поэтапные коррективы. Отстанете – не страшно, просто измените задачу и начните все сначала, но уже без мороженого. Мозг должен выплатить штраф за ошибку.

Вы понимаете, к чему мы клоним. В определенный момент вы будете готовы к бегу трусцой на 5-километровую дистанцию, потом – на 10-километровую. Так, постепенно, вы приблизитесь к марафону. Еще одним мощным стимулом станет регистрация на забег – это повысит ответственность перед самим собой. Лучше всего записываться вместе с другом, а потом так же вместе с ним явиться на старт. Согласно исследованиям, когда мы берем на себя обязательство – в данном случае совместно регистрируемся на участие в ма-

рафоне и договариваемся сообща стартовать и финишировать, – вероятность того, что мы выполним задуманное, существенно возрастает.

Пробежите ли вы в конце концов марафон? Возможно. Но важно не это. Пока вы будете двигаться к поставленной цели, она может трансформироваться. И это нормально. Вполне вероятно, что до того, как вы достигнете существенных изменений, пройдет не менее полугода, и перспектива пробежать марафон уже перестанет быть мотивационным стимулом. Важно то, что вы разработали метод, который поможет вам добиваться перемен.

Начните с малого: опустите планку и попробуйте что-нибудь предпринять.

Замечайте, что работает на работе

В книге «ДВЖ» мы предлагали читателям простое упражнение для самоанализа под названием «Дневник удачных моментов». Теперь мы хотим, чтобы вы попробовали выполнить его вариант, названный нами «Дневник удачных дел». Этот простой инструмент позволит вам отследить и зафиксировать те моменты своей работы, которые вас увлекают, заряжают энергией или вводят в потоковое состояние. Рекомендуем выполнять упражнение ежедневно в течение нескольких месяцев – так вы сумеете получить надежное и четкое представление о том, что работает в вашей профессиональной жизни, а что нет.

По сути, принцип тот же, что и в «Дневнике удачных моментов»: вы наблюдаете за своим состоянием и записываете мысли, чувства и особенности поведения на работе, а затем отмечаете, чем занимались в это время. Мы разделили события на несколько категорий, которые связаны с исследованием вещей, позволяющих назвать дела «удачными», а именно:

Что я узнал?

Что я предпринял?

Кому я помог?

Записывая наблюдения таким образом, вы делаете их наглядными, осязаемыми. Спросив у самого себя: «*Что я заметил?*» – посмотрите, не всплывет ли что-нибудь инте-

ресное. Это избавит от стереотипного ответа на вопрос: «Как прошел день?» – «Нормально, наверное» – и даст лучшее представление о том, что происходит на самом деле. Практики типа «Дневника удачных моментов» и «Дневника удачных дел» помогут вам разобраться с источниками собственного вдохновения. Со временем эти упражнения дадут ощущение движения в правильном направлении. А когда вы привыкнете опускать планку и, основываясь на своих наблюдениях насчет того, что работает, постепенно и понемногу корректировать цели, то сможете добиться значительных перемен в профессиональной сфере.

Ниже приведен пример «Дневника удачных дел». (Все рабочие материалы можно скачать на сайте <https://designingyour.life/designing-your-work-life-book/>.) Делайте записи ежедневно, после чего запишите ответ на каждый из трех вопросов:

День недели	Что я узнал?	Что я предпринял?	Кому я помог?
Понедельник	Как сделать сводную электронную таблицу		
Вторник	Что Глэдис из бухгалтерии впервые стала бабушкой		Джону из приемной — вставил бумагу в копировальный аппарат
Среда		Организовал «поздравительную открытку» для Глэдис из бухгалтерии	Уборщицам — перед чисткой ковровина убрал все, стоящее под столом
Четверг	Как на основе позитивных или негативных результатов раскрашивать ячейки в электронной таблице	Уходя, оставил зону отдыха чище, чем она была до моего появления	
Пятница			Сели из бухгалтерии — показал, как раскрашивать ячейки в электронной таблице
Выходной	Как выправить велосипедное колесо		Другу из вело-клуба — продемонстрировал, как выправить велосипедное колесо
	Как отправить квитанцию, предварительно		Жене — показал, как отправить квитанцию.

1. Что я узнал? Вспомните происшедшее в течение дня и на неделе и задайтесь вопросом: «*Что я узнал?*» Выискивайте то, что пополняло багаж ваших знаний. Оно не должно было быть грандиозным. Возможно, вы освоили новый способ выполнения какой-либо операции, научились делать слайды в PowerPoint или получили информацию о Глэдис из бухгалтерии. Обращайте внимание и на ситуации, когда вместо приобретения каких-то сведений или навыков вы узнавали, что информация, которую раньше считали правдивой, на самом деле не соответствует действительности. (Мы называем это «развенчивание мифов».) Например, вы думали, что Соединенные Штаты Америки больше, чем Россия, но выяснили, что это не так – Российская Федерация в 1,8 раза больше США. Или думали, что поскольку вам не нравится клубничное мороженое, то его никто не любит, а оказалось, что этот вкус на четвертом месте по популярности после ванильного, шоколадного и с орехом пекан. (Кто бы мог предположить, что мороженое с пеканом вообще войдет в список?) Ученые утверждают: чтобы почувствовать, что работа вам подходит, нужно ежедневно узнавать что-то новое. Поэтому каждый день обращайтесь внимание на то, что узнали.

2. Что я предпринял? Чтобы ощутить себя конструктором, большую часть рабочего времени вам нужно создавать – инициировать какие-то действия, перемены или но-

вый способ выполнения чего-либо. Когда вы берете на себя подобные обязательства – вы потакаете тому, что психологи называют «внутренними потребностями». Это уникальные свойства человека, удовлетворяя которые вы ощущаете, что получаете больший контроль над своим окружением. Чтобы начать нечто новое, вам не нужно одобрение начальника – и это самое лучшее! Поставьте перед собой небольшую задачу, которую способны решить без помощи посторонних, и вы ощутите себя творцом, в результате чего получите моральное удовлетворение. Например, организуйте коллег и сообща подпишите поздравительную открытку на день рождения одного из сотрудников, уберите за собой комнату отдыха или создайте улучшенную электронную таблицу с цветовой маркировкой наиболее важных ячеек. Займитесь целью хотя бы раз в неделю придумывать на работе что-то новое. Вы будете удивлены, насколько хорошо станете себя чувствовать, а мы удивимся, если никто не заметит вашу новообретенную инициативность.

3. Кому я помог? Мнение науки о ценности помощи окружающим однозначно. В исследовании Гранта, о котором мы уже упоминали, служение другим очень тесно связывается с продолжительной и счастливой жизнью. Наряду с внутренней потребностью в созидании у людей имеется внутренняя мотивация к тому, что психологи называют «связь с коллективом». Мы называем это «приносить пользу». Поэтому хотя бы раз в неделю обращайтесь внимание на то, что делаете

те для других сотрудников. Опять же, значение имеет даже небольшая помощь: например, чтобы коллеге не пришлось вставать и самому заправлять бумагу в копировальный аппарат, сделайте это до того, как она закончилась, пока знакомые в отпуске, поливайте их цветы, помогите кому-то разобраться с цветной маркировкой ячеек в пресловутой электронной таблице, принесите кофе тому, кто работал в ночную смену, и т. д. Все эти маленькие жесты способствуют созданию благожелательной офисной атмосферы и помогают вам удовлетворить внутреннюю мотивацию, о наличии которой вы, возможно, даже не подозревали.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.