

designing
your
life



Respect pentru oameni și cărți

designing your life

*Cum să-ți
construiești
o viață bună,
de care să te
bucuri din plin*

PUBLICA

BILL BURNETT | DAVE EVANS

Traducere din engleză de Iulia Berteza

Titlul original al acestei cărți este:

Designing Your Life: Build a life that works for you de Bill Burnett și Dave Evans

Copyright © Bill Burnett and Dave Evans 2016

© Publica, 2017, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

BURNETT, BILL

**Designing Your Life : cum să-ți construiești o viață bună,
de care să te bucuri din plin / Bill Burnett și Dave Evans ;**

trad.: Iulia Bertea. - București : Publica, 2017

ISBN 978-606-722-263-0

I. Evans, Dave

II. Bertea, Iulia (trad.)

159.9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Laura Davidescu

CORECTORI: Liliana Duță, Cătălina Călinescu

DTP: Florin Teodoru

Tuturor studenților minunați care ne-au împărtășit poveștile și viețile lor și din a căror deschidere și implicare benevolă am învățat mai multe decât ne-am fi putut închipui despre proiectarea vieții.

Soției mele, Cynthia, care mi-a spus să accept postul de la Stanford; te iubesc și fără tine nu aș fi omul care sunt.

Bill Burnett

Dragei mele soții, Claudia, adevărata forță literară din casa noastră, care s-a ținut de capul meu să scriu această carte și mi-a amintit neobosită de ce face asta. Iubirea ta m-a salvat de nenumărate ori.

Dave Evans



Respect pentru oameni și cărți

Introducere: Viața proiectată deliberat	9
1. Începe din punctul în care te afli	37
2. Construiește o busolă	65
3. Găsește-ți calea	77
4. Deblochează-te	99
5. Proiectează-ți viețile	125
6. Creează prototipuri	145
7. Cum să nu obții un loc de muncă	167
8. Proiectează-ți locul de muncă ideal	185
9. Alege fericirea	199
10. Imunitatea la eșec	223
11. Construiește o echipă	243
Concluzii: o viață bine proiectată	261
Mulțumiri	275
Note de final	281



Respect pentru oameni și cărți

Introducere:

Viața proiectată deliberat

LUI ELLEN ÎI PLĂCEAU ROCILE. Îi plăcea să le colecționeze, să le sorteze și să le clasifice după mărime și formă sau după sortiment și culoare. După doi ani de studiu la o universitate de prestigiu, a sosit momentul ca Ellen să-și aleagă specializarea principală. Habar n-avea ce voia să facă în viață sau ce voia să fie când va fi mare, dar trebuia să aleagă. În acel moment, geologia i s-a părut cea mai firească decizie. La urma urmelor, îi plăceau rocile mult de tot.

Mama și tatăl lui Ellen erau mândri de fiica lor, *studenta la geologie, viitor geolog*. Când Ellen a absolvit, s-a mutat înapoi acasă, cu părinții ei. A început să lucreze ca bonă și să plimbe câini ca să câștige niște bani. Părinții ei erau nedumeriți. Asta făcuse și în liceu. Abia îi plătiseră cu bani grei studiile universitare. Când avea de gând fata lor să se transforme, ca prin magie, în geolog? Când avea să-și înceapă cariera? Doar pentru asta studiase. Asta *trebuia* să facă.

Problema era că Ellen își dăduse seama că nu voia să fie geolog. Nu era chiar atât de dornică să-și petreacă timpul studiind procesele geologice, materia sau istoria pământului. Nu o interesa să facă muncă de teren, să lucreze pentru o companie din domeniul resurselor naturale sau pentru o agenție de mediu. Nu-i plăcea să realizeze hărți sau să facă rapoarte. Alesese geologia din inerție, pentru că îi plăceau rocile, iar acum, cu diploma în mână și cicălită de părinții frustrați, Ellen

Respect pentru tine
nu avea nici cea mai vagă idee cum să-și găsească de lucru și ce să facă pentru tot restul vieții.

Dacă era adevărat, așa cum îi spusese toată lumea, că anii de studenție fuseseră cei mai frumoși patru ani din viața ei, atunci Ellen nu mai avea încotro s-o ia, decât la vale. Ea nu conștientiza că nu era deloc singura care nu voia să lucreze în domeniul în care își luase licența. De fapt, în Statele Unite, doar 27% dintre absolvenții de facultate ajung să lucreze în domeniul în care și-au făcut studiile de specialitate. Ideea că domeniul în care ți-ai luat licența este cel în care vei lucra tot restul vieții și că facultatea reprezintă cei mai frumoși ani ai vieții tale (urmați de o viață grea, de muncă și plictiseală) sunt două convingeri disfuncționale, așa cum le numim noi – mituri care împiedică foarte mulți oameni să-și construiască viața pe care și-o doresc.

Convingere disfuncțională: *Specializarea universitară îți determină cariera.*

Reformulare: *Trei sferturi dintre absolvenții de facultate nu ajung să lucreze într-un domeniu care să aibă legătură cu specializarea lor.*

Pe la 30 și ceva de ani, Janine începuse să culeagă roadele a decenii de muncă dedicată. Intrase în cursă devreme și reușise să rămână acolo. Absolvise un liceu de top și o facultate de drept, se alăturase unei firme de avocatură influente, care se ocupa de cazuri importante și era pe cale „să atingă cele mai înalte culmi ale succesului”. Facultatea de drept, căsătoria, cariera – în viața ei, toate se îndepliniseră exact așa cum planificase, iar voința și munca asiduă îi dăruiseră tot ce-și dorise. Era întruchiparea succesului și a reușitei.

Uneori, seara, când se întorcea acasă cu mașina de la firma de avocatură care purta unul dintre cele mai cunoscute nume din Silicon Valley, stătea în vârful dealului, urmărind cum luminile din vale se stingeau, și plângea. Avea tot ce crezuse că ar fi trebuit să aibă, tot ce crezuse că își dorea, dar era profund nefericită. Știa că ar fi trebuit să fie absolut încântată de viața pe care și-o crease, dar nu era. Nici pe departe.

Janine se gândea că era ceva în neregulă cu ea. Cine se trezește în fiecare dimineață ca un simbol al succesului și se duce la culcare în fiecare noapte cu un gol în stomac, simțind că îi lipsește ceva, că a pierdut ceva pe drum? Încotro s-o apuci când ai totul și nimic în același timp? La fel ca Ellen, și Janine avea o convingere disfuncțională. Ea credea că, dacă se va da în fiecare carusel și va încerca să câștige toate jucăriile de la bălci, va găsi fericirea. Janine nu este singura care gândește astfel. În America, două treimi dintre angajați sunt nesatisfăcuți de locul lor de muncă. Iar 15% chiar își urăsc serviciul.

Convingere disfuncțională: *Dacă ai succes, vei fi fericit.*

Reformulare: *Fericirea adevărată vine atunci când îți proiectezi o viață care ți se potrivește.*

Donald câștigase bine toată viața. Lucrase mai bine de 30 de ani în același loc. Ratele la casă erau aproape achitate. Copiii lui absolviseră facultatea. Fondurile de pensie fuseseră atent investite. Avea o carieră solidă și o viață solidă. Trezește-te, du-te la serviciu, plătește facturile, vino acasă, mergi la culcare. Săpunește. Clătește. Repetă.

De ani de zile, Donald se întreba neîncetat același lucru. Își punea această întrebare în cafenele, la masa de seară, în

biserică și chiar la barul din colțul străzii, unde câteva degete de whisky îi mai amorseau întrebarea. Dar ea reapărea de fiecare dată. De aproape un deceniu, întrebarea îl trezea la ora 2:00 noaptea și stătea alături de el în oglinda de la baie – „Pentru ce naiba fac toate astea?”.

Nici măcar o singură dată nu primise vreun răspuns satisfăcător de la tipul care îl privea din oglindă. Convingerea disfuncțională a lui Donald avea legătură cu cea a lui Janine, dar el o întreținuse mult mai mult timp – aceea că o viață de muncă responsabilă și de succes ar trebui să-l facă fericit. Ar trebui să fie suficient? Dar Donald mai avea o convingere disfuncțională: că nu putea renunța la ceea ce făcuse dintotdeauna. Numai în Statele Unite, peste 31 de milioane de oameni cu vârste cuprinse între 44 și 70 de ani visează la ceea ce se numește o carieră „encore” – genul de muncă ce combină o semnificație personală, un venit constant și un impact social. Unii dintre acești 31 de milioane de oameni și-au găsit cariera mult-visată, dar mulți alții nu au nicio idee de unde să înceapă și se tem că este prea târziu să mai facă o schimbare majoră în viață.

Convingere disfuncțională: *Este prea târziu.*

Reformulare: *Niciodată nu este prea târziu să îți proiectezi o viață așa cum îți dorești.*

Trei oameni. Trei probleme mari.

* În limba franceză, în original, „încă o dată”, „din nou” (n.t.).

Uită-te în jurul tău. Privește-ți biroul sau casa, scaunul pe care stai, tableta sau smartphone-ul pe care poate îl ții în mână. Orice lucru care ne înconjoară a fost proiectat de un designer. Și fiecare proiect a început de la o problemă. Problema de a nu putea să asculți multă muzică fără să cari după tine un geamantan de CD-uri este motivul pentru care acum poți asculta 3 000 de cântece redade de un obiect pătrat de 7 centimetri pătrați, prins de cămașă. Doar datorită unei probleme, telefonul tău ți se potrivește perfect în palmă, bateria laptopului tău ține cinci ore, iar alarma ceasului sună ca un ciripit de păsărele. Poate că alarma enervantă a ceasului nu ți se pare o problemă chiar atât de mare în ansamblul general al vieții, dar a fost suficient de problematică pentru niște oameni care nu voiau să-și înceapă fiecare dimineață în bipăitul agasant al unui deșteptător obișnuit. Problemele sunt motivul pentru care ai apă curentă și izolație termică acasă. Toaleta a fost creată din cauza unei probleme. Periutele de dinți au fost inventate ca urmare a unei probleme. Scaunele au fost create pentru că cineva, undeva, a vrut să rezolve o problemă importantă: statul pe pietre provoacă dureri de fund.

Între problemele de design și problemele de inginerie există o diferență. Amândoi suntem licențiați în inginerie, iar ingineria este un bun mod de a aborda o problemă atunci când ai la dispoziție foarte multe date și ești sigur că există o singură soluție care se potrivește cel mai bine. Bill a lucrat la problema modificării balamalelor primelor laptopuri Apple, iar soluția găsită de el și echipa lui a făcut ca acele laptopuri să fie printre cele mai fiabile de pe piață. Soluția inginerescă a implicat multe prototipuri și foarte multe teste, la fel ca în cazul unui proces de design, însă obiectivul de a crea balamale care să

Respect pentru reziste cinci ani (sau la 10 000 de deschideri și închideri) era unul fix, iar echipa lui a testat multe soluții mecanice diferite până când și-a atins scopul. Odată ce scopul a fost atins, soluția a putut fi reprodusă de milioane de ori. A fost o bună problemă de inginerie.

Compară asta cu problema proiectării primului laptop care avea „mouse încorporat”. Întrucât computerele Apple se bazau pe mouse pentru aproape orice operațiune, construirea unui laptop care necesita ca utilizatorul să fie conectat cu fire la un mouse obișnuit era inacceptabilă. Era o problemă de design. Nu exista un precedent de la care să se pornească proiectarea, nu exista un rezultat fix sau predeterminat; prin laborator s-au vehiculat o grămadă de idei și s-au testat mai multe soluții de design, dar nimic nu a funcționat. Atunci a apărut un inginer pe nume Jon Krakower. Jon mesterea de ceva vreme la niște bile de mouse miniaturale, când i-a venit ideea nebuneasă să împingă tastatura înspre partea din spate a unității, lăsând spațiu exact cât să încapă micul dispozitiv de indicare. Aceasta s-a dovedit a fi marea inovație pe care o așteptase toată lumea și de atunci face parte din aspectul distinctiv al laptopurilor Apple.¹

Estetica sau felul în care arată lucrurile este un alt exemplu evident de problemă pentru care nu există o singură soluție corectă la care să lucreze designerii. De exemplu, în lume sunt multe mașini sport de înaltă performanță și toate evocă ideea de viteză, dar un Porsche nu seamănă absolut deloc cu un Ferrari. Ambele sunt construite de experți, ambele conțin piese aproape identice, dar fiecare lasă propria impresie estetică. Designerii fiecărei companii au grijă până în cel mai mărunț detaliu de fiecare curbă și linie, de fiecare far și mască, dar iau decizii cât se poate de diferite. Fiecare companie lucrează în propria manieră – un Ferrari are inconfundabilul aspect

Respect pentru pasiional italianesc, iar un Porsche, pragmatismul german rapid și exigent. Designerii studiază estetica ani de zile pentru a deveni capabili să transforme aceste produse industriale în echivalentul unei sculpturi în mișcare. De aceea, dintr-un anumit punct de vedere, estetica este cea mai complicată problemă de design. Estetica implică emoția umană – și am descoperit că, atunci când sunt la mijloc emoțiile, gândirea centrată pe design s-a dovedit a fi cel mai bun instrument de rezolvare a problemelor.

Când ne-am confruntat cu problema de a-i ajuta pe studenții noștri, la terminarea studiilor, să-și facă intrarea în rândul lumii ca niște oameni fericiți și productivi – să-și dea seama ce naiba vor să facă în viața care îi așteaptă –, am știut că gândirea centrată pe design va fi cel mai bun mod de a rezolva această problemă. Proiectarea vieții tale nu presupune un obiectiv concret, precum crearea unor balamale care să reziste cinci ani sau construirea unui pod uriaș care să unească în siguranță două continente; acestea sunt probleme de inginerie, unde poți să introduci date brute în opțiunile tale și să produci o singură soluție optimă.

Atunci când ai un obiectiv dorit (un laptop cu adevărat portabil, o mașină sport cu aspect sexy sau o viață bine proiectată), dar nu și o soluție clară la îndemână, faci brainstorming, încerci lucruri nebunești, improvizezi și continui să-ți „croiești soarta” până ajungi la ceva care funcționează. Știi că ai găsit ceea ce căutai în clipa când vezi acel ceva, indiferent că este vorba despre liniile armonioase ale unui Ferrari sau despre ultraportabilul MacBook Air. Designul valoros este un tot unitar care nu poate fi rezolvat cu ecuații, fișe de calcul și analiză a datelor. Are un aspect și un aer aparte – o estetică frumoasă care îți vorbește.

Și viața ta bine proiectată va avea un aspect și un aer numai ale ei, iar gândirea centrată pe design te va ajuta să-ți rezolvi propriile probleme de proiectare a vieții. Tot ceea ce ne face traiul zilnic mai ușor, mai productiv, mai agreabil și mai plăcut a fost creat ca urmare a unei probleme și pentru că un designer sau o echipă de designeri de undeva din lume s-au străduit să rezolve acea problemă. Spațiile în care locuim, muncim și ne jucăm au fost, toate, proiectate spre a ne îmbunătăți viața, munca și joaca. Indiferent unde ne-am uita în lumea noastră exterioară, putem vedea ce se întâmplă atunci când designerii se ocupă de probleme.

Putem vedea beneficiile gândirii de designer.

Iar tu vei vedea beneficiile gândirii centrate pe design în propria viață. Designul nu funcționează doar pentru crearea unor obiecte cool precum computerele și Ferrari-urile; funcționează și pentru crearea unei vieți cool. Poți folosi gândirea centrată pe design pentru a crea o viață cu sens, plină de bucurii și satisfacții. Nu contează cine ești sau ai fost, ce faci sau ce ai făcut ca să-ți câștigi existența, cât de tânăr sau de bătrân ești – pentru a-ți proiecta cariera și viața poți folosi același tip de gândire care a creat cele mai uimitoare tehnologii, produse și spații. *O viață bine proiectată este o viață generatoare – este constant creativă, productivă, schimbătoare, evolutivă și permite oricând apariția surprizelor.* Obții din ea mai mult decât ceea ce ai investit. O viață bine proiectată nu se reduce la „săpunește, clătește, repetă”.

De unde știm asta?

Totul a început la un prânz.

De fapt, totul a început când eram amândoi studenți la Universitatea Stanford, în anii 1970 (Dave mai pe la începutul

deceniului față de Bill). Bill a descoperit specializarea principală în design de produs și, odată cu ea, o traiectorie profesională incitantă. Când era mic, desena mașini și avioane așezat sub mașina de cusut a bunicii și și-a luat licența în design de produs pentru că a descoperit (spre marea lui surpriză) că în lume existau oameni care făceau genul ăsta de lucru în fiecare zi și se numeau designeri. În calitate de director executiv al Programului de Design de la Stanford, Bill încă mai desenează și construiește lucruri (între timp a ieșit de sub mașina de cusut), coordonând cursurile de specializare în design ale studenților și predând la „școala.d”^{*} (The Hasso Plattner Institute of Design – un centru multidisciplinar de inovație de la Stanford, unde toate cursurile se bazează pe procesul gândirii centrate pe design). Bill a lucrat și în start-up-uri, și în companii din topul Fortune 100, inclusiv șapte ani la Apple, proiectând laptopuri (și acele balamale) care au câștigat premii pentru design, precum și un număr de ani în industria jucăriilor, proiectând figurine Star Wars.

Bill știe cât a fost de norocos că a descoperit încă de la început designul de produs și o carieră plină de bucurii și satisfacții. Pe parcursul carierelor noastre de profesori, amândoi am observat cât de rar se întâmplă asta și cât de des nu se petrec lucrurile așa cu studenții, chiar și la Stanford.

Spre deosebire de Bill, când Dave era student, habar nu avea ce să facă mai departe. Nu a reușit să-și ia licența în biologie (vom vorbi mai târziu despre asta) și a absolvit ingineria mecanică – sincer, din lipsa altei idei mai bune. În timpul facultății, nu l-a ajutat deloc întrebarea „Cum să-mi dau seama ce vreau să fac cu viața mea?”. Într-un final, a reușit să găsească răspunsul „pe propria-i piele” și se bucură, de peste 30 de ani,

^{*} În original, *d.school*, prescurtare de la *design school*, „școala de design” (n.t.).

de o carieră în leadership executiv și consultantă de management în domeniul tehnologiilor avansate. A fost manager de produs pentru primul mouse și primele proiecte Apple de tipărire cu laser, a fost cofondator al Electronic Arts și a ajutat o mulțime de antreprenori să-și găsească calea. După un început cu destule asperități, cariera lui s-a dezvoltat minunat – dar el a știut mereu că a fost mult mai dificil decât ar fi fost necesar.

Deși amândoi ne-am văzut de carieră și ne-am întemeiat familii, am continuat să lucrăm și cu studenții. Bill era la Stanford, unde urmărea sute de studenți care veneau să se consulte cu el, chinuiți de îndoieli legate de viața de după absolvire. Dave predă la UC Berkeley, unde dezvoltase un curs intitulat „Cum să-ți găsești vocația” (sau „Vocația ta te cheamă?”), pe care l-a susținut de paisprezece ori în opt ani. Cu toate acestea, visa să facă mai multe la Stanford. De-a lungul vremii, el și Bill se intersectaseră de mai multe ori, în afaceri și în viața privată. Dave auzise că Bill tocmai acceptase poziția de director executiv al Catedrei de Design de la Stanford, un program pe care Dave îl cunoștea bine. Dave a avut revelația că, foarte probabil, cerințele multidisciplinare ale meseriei de designer aveau să pună o greutate neobișnuit de mare pe umerii studenților de la design: încercarea de a crea o viziune de carieră care să aibă semnificație personală și să fie autentică, dar și viabilă economic. El s-a hotărât să-l sune pe Bill, să ia prânzul împreună și să-i prezinte câteva dintre ideile sale – doar ca să vadă ce ar putea ieși din asta. Dacă întâlnirea avea să decurgă bine, puteau să mai discute despre acest subiect și la alte prânzuri, iar într-un an sau mai mult, poate ar fi ieșit ceva din asta.

Și de aceea a început totul la un prânz.

După numai cinci minute de la începutul întâlnirii, bătușem palma. Am decis să ne asociem și să introducem un nou curs la Stanford, care să aplice gândirea centrată pe design la

proiectarea vieții de după facultate – mai întâi dedicat studenților la design și apoi, dacă totul mergea bine, tuturor studenților.

Acel curs a ajuns să se numere printre cele mai populare materii opționale de la Stanford.

Când suntem întrebați ce facem la Stanford, uneori răspundem folosind o frază de promovare atent construită: „Predăm cursuri care ajută orice student să aplice principiile de inovație ale gândirii centrate pe design la problema complicată a proiectării vieții din timpul facultății și de după absolvire”. Și, bineînțeles, interlocutorii noștri spun: „Super! Ce înseamnă asta?”.

Și, de obicei, răspundem: „Te învățăm cum să te folosești de design pentru a-ți da seama ce vrei să fii când o să crești mare”. În acel moment, aproape toată lumea exclamă: „Aha! Pot să mă înscriu și eu?!”. Ani la rând am fost nevoiți să răspundem negativ la această întrebare, cel puțin tuturor celor care nu se aflau, întâmplător, printre cei 16 000 de studenți de la Stanford. În sfârșit, nu mai este cazul. Acum oferim tuturor seminarii *Designing Your Life* (www.designingyour.life) și am scris această carte pentru ca tu să nu fii obligat să te duci la Stanford ca să beneficiezi de o viață bine proiectată.

Dar trebuie să fii, totuși, dispus să-ți pui anumite întrebări. Niște întrebări dificile.

Designerilor le mai plac și întrebările

La fel ca Donald, care se uita în oglindă în fiecare seară întrebându-se „Pentru ce naiba fac toate astea?”, fiecare dintre noi se luptă cu întrebări asemănătoare despre viață, despre muncă sau despre sensul și scopul său pe lume.

Cum să găsec un serviciu care să-mi placă sau chiar să mă pasioneze?

- **Cum să-mi construiesc o carieră care să-mi asigure un trai decent?**
- **Cum să-mi mențin echilibrul între carieră și familie?**
- **Cum să fac să contez în lume?**
- **Cum să fiu slab, sexy și fabulos de bogat?**

Te putem ajuta să răspunzi la toate aceste întrebări – cu excepția ultimei.

Cu toții am fost întrebați: „Ce vrei să te faci când vei fi mare?”. Aceasta este întrebarea fundamentală a vieții, indiferent că ai 15 sau 50 de ani. Designerilor le plac întrebările, dar le place și mai mult să le reformuleze.

Reformularea este unul dintre cele mai importante aspecte ale mentalității de designer. Multe inovații importante încep cu o reformulare. În gândirea centrată pe design spunem întotdeauna: „Nu porni de la problemă, pornește de la oameni, pornește de la empatie”. Odată ce avem empatie pentru oamenii care ne vor folosi produsele, ne definim punctul de vedere, facem brainstorming și începem să lucrăm la prototipuri pentru a descoperi ce nu știm încă despre acea problemă. Astfel se ajunge, de obicei, la o reformulare, numită uneori și pivot. Reformularea înseamnă să obținem noi informații despre problemă, să enunțăm diferit punctul de vedere și să o luăm de la capăt cu raționamentele și prototipurile. La început crezi că lucrezi la designul unui produs (un nou amestec de cafea și un tip nou de aparate de făcut cafea), apoi reformulezi și îți dai seama că, de fapt, reproiectezi experiența consumului de cafea (Starbucks). Sau, în încercarea de a crea un impact pozitiv în problema sărăciei, nu mai împrumuți bani clasei bogate dintr-o țară (așa cum face Banca Mondială), ci începi să

Respect pe împrumuți bani oamenilor considerați prea săraci ca să îi înapoieze (microîmprumuturi și Banca Grameen). Sau echipa de la Apple vine cu iPad-ul, o reformulare completă a experienței de utilizare a unui computer.

Când vine vorba despre proiectarea vieții, noi folosim reformularea foarte mult. Cea mai importantă reformulare este că viața ta nu poate fi perfect planificată, că nu există numai o singură soluție pentru viața ta și că asta e ceva bun. Sunt multe variante de design pentru viața ta, toate pline de speranța că îți poți construi o realitate dinamică și creativă, care face ca viața să merite trăită. Viața ta nu este un obiect, este o experiență; distracția vine din proiectarea și savurarea experienței.

Reformularea întrebării „Ce vrei să te faci când vei fi mare?” este aceasta: „Cine sau ce îți dorești să devii?”. Viața este făcută din evoluție și schimbare. Nu este statică. Nu este despre o anumită destinație. Nu înseamnă să răspunzi doar o dată la întrebare și gata, răspunsul este definitiv. Nimeni nu știe cu exactitate ce vrea să fie. Nici măcar cei care au bifat opțiunea de doctor, avocat sau inginer. Acestea sunt doar direcții orientative pe cărarea vieții. La fiecare pas apar foarte multe întrebări care persistă. Oamenii au nevoie de un proces – un proces de proiectare – pentru a-și da seama ce-și doresc, cine vor să devină și cum să-și creeze o viață pe care să o iubească.

Bine ai venit la cursul de proiectare a vieții

Proiectarea vieții este calea spre progres. Este ceea ce o va ajuta pe Ellen să treacă de la statutul de absolventă la cel de angajată la primul ei loc de muncă. Este ceea ce o va ajuta pe

Janine să facă tranziția de la viața pe care ar trebui să o aibă la viața pe care și-o dorește. Este ceea ce-l va ajuta pe Donald să găsească răspunsul la întrebările care îl țin treaz noaptea. Designerii își imaginează lucruri care încă nu există, apoi le construiesc și apoi lumea se schimbă. Poți face asta și cu propria viață. Îți poți imagina o carieră și o viață care nu există; îți poți construi viitorul „tu”, iar viața ta se va schimba în consecință. Dacă viața ta este aproape perfectă așa cum e, re proiectarea ei te poate ajuta să crezi o versiune și mai bună a vieții de care te bucuri în prezent.

Atunci când gândești ca un designer, când ești dispus să îți pui întrebările necesare, când îți dai seama că viața înseamnă să crezi mereu lucruri care nu au existat înainte, existența ta poate căpăta o scilpire pe care nici nu ți-ai imaginat-o. Evident, dacă îți place scipiciul. Este proiectul tău de design, la urma urmelor.

Ce știm noi despre asta?

În cadrul Programului de Design de la Stanford, am învățat peste 1 000 de studenți cum să gândească precum designerii și cum să-și proiecteze viața. Și o să-ți spunem un secret – nimeni nu a rămas repetent la cursul nostru. Împreună, avem peste 60 de ani de experiență în predare și i-am învățat despre această abordare pe liceeni, studenți, absolvenți, doctoranzi, tineri de 20 și ceva de ani, directori executivi aflați la mijlocul carierei și pensionari care își doreau o carieră „encore”.

În calitate de profesori, le-am garantat întotdeauna cursanților că ușa biroului nostru este „deschisă non-stop”. Asta înseamnă că, dacă urmezi un curs de-al nostru, vom fi

disponibili pentru tine întotdeauna. Punct. Am avut studenți care ne-au vizitat de-a lungul anilor, după absolvire, și ne-au spus că instrumentele, ideile și modurile de gândire pe care li le-am predat au făcut o diferență semnificativă pentru ei. Avem destul de multă speranță – și, sincer, și destul de multă încredere – că aceste idei te pot ajuta și pe tine.

Dar nu trebuie să ne crezi pe cuvânt. Stanford este un loc foarte riguros. Deși istorioarele anecdotice sunt simpatice, ele nu contează prea mult în mediul academic. Ca să fii credibil, ai nevoie de date. Cursul nostru este unul dintre puținele cursuri de gândire centrată pe design care au fost măsurate științific și au dovedit că au făcut diferența pentru studenți din punctul de vedere al mai multor indicatori importanți. Doi studenți doctoranzi și-au realizat disertațiile pe baza cursului și au făcut niște descoperiri destul de incitante.² Ei au descoperit că persoanele care au urmat cursul nostru au fost mult mai capabile să conceapă și să urmeze o carieră pe care și-au dorit-o realmente; au avut mai puține convingeri disfuncționale (acele idei obsedante care te țin pe loc și care pur și simplu nu sunt adevărate) și o abilitate mărită de a genera idei noi pentru proiectarea vieții lor (și-au îmbunătățit capacitatea de idee³). Toți acești indicatori au fost „semnificativi din punct de vedere statistic”, ceea ce, în limbaj de netocilari, înseamnă că ideile și exercițiile pe care le prezentăm în cursul nostru și pe care le vom parcurge împreună în această carte s-au dovedit eficiente; ele te pot ajuta să descoperi ce îți dorești și îți vor arăta cum să obții ce îți dorești.

Dar trebuie să clarificăm ceva de la bun început. Știință-neștiință, este vorba de lucruri cât se poate de personale. Noi putem să îți oferim anumite instrumente, idei și

* Proces psihic de generare și înlănțuire a ideilor (n.t.).

exerciții, dar nu putem să gândim în locul tău. Nu putem să îți oferim revelații, să îți schimbăm perspectiva asupra vieții și să îți provocăm momente „aha” unul după altul, totul în zece pași simpli. Ceea ce îți putem spune este că, dacă vei folosi efectiv instrumentele și vei face exercițiile de proiectare a vieții, îți vei genera singur revelațiile de care ai nevoie. Deoarece iată marele adevăr: există multe versiuni posibile ale tale și toate sunt „corecte”. Iar proiectarea vieții te va ajuta să te transpui în oricare versiune a ta care rulează acum la cinema. Ține minte, nu există răspunsuri greșite și nu îți dăm note. În carte îți vom sugera să faci anumite exerciții, dar nu există răspunsuri la final, ca să verifici cum te-ai descurcat. Am adăugat la sfârșitul fiecărui capitol un rezumat al exercițiilor din capitolul respectiv – o casetă intitulată „Testează chestii” – deoarece, ei bine, îți sugerăm să testezi chestii. Asta fac designerii. Nu te evaluăm și nu te comparăm cu nimeni și nici tu nu ar trebui să te compari cu ceilalți. Suntem aici ca să creăm împreună cu tine. Consideră-ne membrii echipei tale personale de design.

De fapt, îți sugerăm să te duci și să-ți faci rost de o echipă de design chiar de la început – un grup de oameni care vor citi cartea în același timp cu tine și vor face exercițiile odată cu tine, o echipă de colaboratori în cadrul căreia să vă susțineți reciproc în căutarea unei vieți bine proiectate. Vom relua acest subiect pe parcursul cărții, dar este perfect acceptabil să citești cartea și pe cont propriu mai întâi. Mulți oameni își imaginează că designerii sunt niște genii singuratic care lucrează în solitudine și așteaptă o străfulgerare de inspirație care să le arate soluția la problema lor de design. Nimic mai neadevărat. Pot exista anumite probleme, precum proiectarea unui scaun sau a unui nou set de piese de construit pentru copii, care sunt suficient de simple încât să fie rezolvate de o singură persoană; dar, în lumea de astăzi, cu o tehnologie atât de avansată,

aproape orice problemă necesită o echipă de designeri. Gândirea centrată pe design duce această idee chiar mai departe și sugerează că rezultatele cele mai bune apar din colaborarea radicală. Colaborarea radicală funcționează pe principiul că oamenii din medii foarte diferite își aduc cu ei în echipă particularitățile tehnice și umane. Asta mărește șansele ca echipa să fie empatică față de utilizatorii produsului pe care îl proiectează, iar ciocnirea dintre mediile de proveniență diferite va genera soluții cu adevărat unice.

Acest lucru s-a adevărit în repetate rânduri la cursurile școlii de design de la Stanford, unde absolvenții formează echipe din studenți la managementul afacerilor, drept, inginerie, educație și medicină, care produc de fiecare dată descoperiri inovatoare. Liantul care ține aceste echipe la un loc este gândirea centrată pe design, abordarea designului orientată pe oameni, care profită de mediul lor de proveniență diferit pentru a impulsiona colaborarea și creativitatea. În general, niciunul dintre studenți nu are studii de design atunci când se înscrie la cursul nostru și, la început, toate echipele au dificultăți de productivitate. Ei trebuie să-și însușească mentalitatea de designer – în special colaborarea radicală și conștientizarea procesului de proiectare. Dar, odată ce se întâmplă asta, studenții descoperă că abilitățile lor în echipă depășesc cu mult ceea ce poate face o persoană separat, iar încrederea lor creatoare explodează. Sute de proiecte de succes ale studenților și ale unor companii inovatoare, precum D-Rev și Embrace, s-au născut în urma acestui proces și reprezintă dovada vie că designul din zilele noastre se realizează doar prin colaborare.³ Așadar, fii un geniu atunci când îți proiectezi viața; dar nu te gândi că trebuie să fii un geniu solitar.

Înainte de a-ți putea proiecta viața trebuie să înveți să gândești ca un designer. Îți vom arăta câteva modalități simple de a face asta, dar mai întâi este nevoie să înțelegi un aspect extrem de important: designerii nu-și *gândesc* calea de înaintare. Designerii își *construiesc* calea de înaintare. Ce înseamnă asta? Înseamnă că nu te vei limita la a-ți imagina tot felul de fantezii distractive care nu au legătură cu lumea reală – sau cu persoana ta reală. Vei construi lucruri (noi le numim prototipuri), vei testa chestii și te vei distra din plin pe parcurs.

Vrei o schimbare de carieră? Această carte te va ajuta să faci această schimbare, dar nu stând degeaba și încercând să te hotărăști care să fie schimbarea. Te vom ajuta să gândești ca un designer și să-ți construiești viitorul, prototip cu prototip. Te vom ajuta să abordezi provocarea proiectării vieții tale cu același gen de curiozitate și de creativitate care au dus la inventarea tiparului, a becului și a internetului.

Noi ne concentrăm mai ales pe profesie și carieră deoarece, ca să fim cinstiți, ne petrecem majoritatea orelor zilei și a zilelor vieții la locul de muncă. Munca poate fi o sursă cotidiană de enormă bucurie și semnificație sau poate fi o corvoadă nesfârșită și o pierdere de vreme, încercând să suportăm, cu pumnii strânși, nefericirea permanentă până la sosirea weekendului. O viață bine proiectată nu este o viață de muncă silnică. Nu ai apărut pe lume ca să-ți petreci opt ore pe zi la un serviciu pe care îl detești până îți vine vremea să închizi ochii.

Poate sună cam melodramatic, dar mulți oameni ne spun că aceasta e o bună descriere a vieții lor. Chiar și norocoșii care au găsit o carieră care le place ajung, adesea, să fie frustrați și să-și păstreze cu greu o viață echilibrată. Este momentul să începi să te gândești altfel – la tot.

Gândirea de designer presupune câteva cadre mentale simple. Această carte te va învăța care sunt aceste cadre mentale și cum să le folosești pentru a-ți proiecta viața.

Cele cinci cadre mentale pe care le vei învăța pentru a-ți proiecta viața sunt: *curiozitatea*, *înclinația spre acțiune*, *reformularea*, *conștientizarea* și *colaborarea radicală*. Acestea sunt instrumentele tale de design și cu ele poți construi orice, inclusiv o viață de care să te bucuri.



Fii curios. *Curiozitatea* face ca totul să-ți pară nou. Te invită să explorezi. Pune lucrurile în mișcare. Mai presus de orice, curiozitatea te va ajuta „să te pricepi tot mai bine să fii norocos”. Este motivul pentru care unii oameni văd ocazii peste tot.



Testează chestii. Când ai o *înclinație spre acțiune*, ești hotărât să-ți croiești calea de înaintare. Nu stai pur și simplu pe o bancă, gândindu-te ce vei face. Nu există decât varianta de a intra în joc. Designerii încearcă lucruri. Testează lucruri. Creează prototip după prototip, dând greș frecvent, până când descoperă ce funcționează și ce rezolvă problema. Uneori, ei descoperă că problema este complet diferită față de ce și-au imaginat la început. Designerii acceptă schimbarea cu brațele deschise. Nu sunt atașați emoțional de un anumit deznodământ, deoarece se concentrează permanent pe pasul următor – nu pe rezultatul final.



Reformulează problemele. *Reformularea* este modalitatea prin care designerii ies din impas. De asemenea, reformularea ne ajută să ne asigurăm că lucrăm la problema corectă. Proiectarea vieții presupune reformulări esențiale, care îți permit să faci un pas înapoi, să-ți examinezi erorile de judecată și să faci loc unor noi soluții. De-a lungul cărții, vom reformula convingeri disfuncționale care îți împiedică pe oameni să-și construiască viețile și carierele pe care și le doresc. Reformularea este vitală pentru găsirea problemelor corecte și a soluțiilor potrivite.



Înțelege că este un proces. Știm că viața nu este deloc ușoară. Pentru fiecare pas pe care îl faci înainte, uneori îți pare că trebuie să te dai doi pași înapoi. Se fac greșeli, se aruncă prototipuri la coș. Un aspect important al procesului este să nu te agăți – de ideea ta și de o soluție bună-dar-nu-grozavă. Și, uneori, din acest haos apar proiecte uimitoare de design. Așa fost inventată jucăria Slinky. Așa a fost creat teflonul. Adezivul Super Glue. Plastilina Play-Doh. Niciunul dintre aceste lucruri nu ar fi existat dacă un designer de undeva nu ar fi dat-o în bară. Atunci când înveți să gândești ca un designer, înveți să fii *conștient de proces*. Proiectarea vieții este o călătorie; nu fi obsedat de rezultatul final, ci concentrează-te pe proces și vezi ce se întâmplă mai departe.



Cere ajutor. Ultimul cadru mental al gândirii centrate pe design este, poate, cel mai important, mai ales când vine vorba despre proiectarea vieții tale: *colaborarea radicală*. Semnificația sa este simplă – nu ești singur. Cei mai buni designeri știu că designul valoros presupune colaborare radicală. Este nevoie de o echipă. Un pictor poate crea o capodoperă artistică singur pe un țărm măturat de vânt, dar un designer nu poate crea singur iPhone-ul, indiferent că stă sau nu pe o plajă bătută de vânt. Iar viața ta seamănă, mai degrabă, cu un proiect bun de design decât cu o operă de artă, așadar nu o poți crea nici pe aceasta pe cont propriu. Nu e nevoie să produci de unul singur un design strălucit pentru viața ta. Designul este un proces de colaborare, iar multe idei foarte bune vin de la alți oameni. Trebuie doar să întrebi. Și să știi care sunt întrebările potrivite. În această carte, vei învăța cum să te folosești de mentori și de o comunitate de susținere care să te ajute la proiectarea vieții tale. Atunci când întinzi mâna către lume, lumea îți întinde și ea mâna. Iar asta schimbă totul. Altfel spus, proiectarea vieții, ca orice alt proiect de design, este un sport de echipă.

Urâm pasiunea... cu pasiune

Mulți oameni operează cu convingerea disfuncțională că tot ce le trebuie este să descopere ce îi pasionează. Odată ce își vor afla pasiunea, toate lucrurile se vor așeza de la sine, ca prin magie. Urâm această idee dintr-un unic motiv foarte bun: cei mai mulți oameni nu-și cunosc pasiunea.

Colegul nostru, William Damon, directorul Stanford Center on Adolescence, a descoperit că numai 1 din 5 tineri cu vârsta cuprinsă între 12 și 26 de ani au o viziune clară despre încotro vor să se îndrepte, ce doresc să îndeplinească în viață și de ce.⁴ La fel, experiența noastră ne sugerează că 80% din oamenii de toate vârstele nu știu efectiv ce anume îi pasionează.

Astfel, multe conversații cu consilierii de carieră se petrec cam așa:

Consilierul de carieră: „Ce vă pasionează?”

Persoana care își caută de lucru: „Nu știu.”

Consilierul de carieră: „Păi veniți la mine când o să știți.”

Unii consilieri de carieră le dau oamenilor teste de evaluare a intereselor ori a punctelor forte sau teste de măsurare a abilităților, dar oricine a făcut vreodată un astfel de test știe că rezultatele sunt, adesea, departe de a oferi o concluzie definitorie. În plus, să afli că ai putea fi pilot, inginer sau reparator de lifturi nu este de mare ajutor și nici foarte concret. De aceea, nu ne pasionează prea mult descoperirea pasiunii. Noi considerăm că, în realitate, oamenii au nevoie de ceva timp pentru a-și dezvolta o pasiune. Iar cercetările demonstrează că, pentru majoritatea oamenilor, pasiunea vine *după* ce aceștia încearcă ceva, își dau seama că le place și își dezvoltă o experiență în acel domeniu – nu înainte. Pe scurt: pasiunea este rezultatul, nu cauza unei bune proiectări a vieții.

Cei mai mulți oameni nu au acel *unic lucru* care îi pasionează – acea motivație singulară care le ghidează toate deciziile de viață și le insufflă un sentiment al scopului și al sensului în fiecare moment al zilei. Dacă ai descoperit că studiarea obiceiurilor de împerechere și a evoluției moluștelor din perioada cambriană până în prezent este scopul tău în viață, te felicităm. Charles Darwin a studiat râmele timp de 39 de ani; îl felicităm pe Charles Darwin. Dar nu putem fi de acord cu o metodă de proiectare a vieții care lasă pe dinafară 80% din populație. Adevărul este că majoritatea oamenilor sunt pasionați de multe lucruri diferite, iar singurul mod de a afla ce vor să facă este să creeze prototipuri ale unor potențiale vieți, să le testeze și să vadă ce rezonază înăuntrul lor. Vorbim serios: nu este obligatoriu să știi ce te pasionează ca să-ți construiești o viață de care să te bucuri. Odată ce vei învăța cum să creezi prototipuri pentru drumul tău în viață, te vei afla pe calea descoperirii lucrurilor care îți plac cu adevărat, cu sau fără pasiune.

O viață bine proiectată

O viață bine proiectată este o viață care are sens. Este o viață în care cine ești, ce crezi și ce faci se aliniază frumos la un loc. Când ai o viață bine proiectată, dacă cineva te întreabă „Cum îți merge?”, îți vine ușor să răspunzi. Îi poți spune acelei persoane că viața ta merge bine și îi poți spune cum și de ce. O viață bine proiectată este un minunat portofoliu de experiențe, de aventuri, de eșecuri care te-au învățat lecții importante, de greutăți care te-au făcut mai puternic și te-au ajutat să te cunoști mai bine, dar și de reușite și de satisfacții. Merită subliniat că eșecurile și greutățile fac parte din viața de zi cu zi, chiar și dintr-una bine proiectată.