

DLOUHODOBĚ TESTOVÁNO NA ABSOLVENTECH STANFORDOVY UNIVERZITY

Jan & Melvil
publishing

#1 BESTSELLER
PODLE
NEW YORK
TIMES

DESIGNÉREM

VLASTNÍHO

ŽIVOTA

**Jak si navrhnout spokojený
život na míru**

Bill Burnett a Dave Evans

DESIGNÉREM VLASTNÍHO ŽIVOTA

Jak si navrhnout spokojený život na míru

Bill Burnett a Dave Evans

Copyright © 2016 by William Burnett and David J. Evans

All rights reserved.

Podle anglického originálu *Designing Your Life: How to Build a Well-Lived, Joyful Life* vydalo v edici Žádná velká věda nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2016. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Překlad Filip Drlík

Odpovědná redaktorka Vendula Kůrková

Redakční spolupráce Vít Šebor, Tomáš Baránek

Sazba a grafická úprava David Dvořák

Jazyková korektura Vilém Kmuníček

Tisk a vazba PBtisk, a. s., Příbram

Vydání první

Jan Melvil Publishing, 2016

melvil.cz

mitvsehotovo.cz

Chyby a připomínky: melvil.cz/erratum

Pochvaly a recenze: www.designerem.cz

nebo libisemi@melvil.cz

Diskutujte o knize s hashtagem #lifedesign

Knihla vyšla také elektronicky.

ISBN 978-80-7555-013-2

**Věnováno všem úžasným studentům, kteří se podělili
o své životní příběhy a jejichž otevřenost a ochota
nás o designování života naučily víc, než bychom si
kdy dokázali představit.**

**Věnováno mojí ženě Cynthii, která mi řekla, abych
vzal práci na Stanfordu. Miluju tě a bez tebe bych
nebyl tím, kým jsem.**

– Bill Burnett

**Věnováno mé drahé ženě Claudii, skutečnému
literárnímu talentu v našem domě, která mi nedovolila
tuto knihu nenapsat a neúnavně mi připomínala,
proč ji píšu. Tvoje láska mě zachránila už mnohokrát
a zachraňuje mě neustále.**

– Dave Evans

Obsah

Úvod: designování života	9
1. Začněte tam, kde teď stojíte	33
2. Výroba kompasu	57
3. Hledání cesty	69
4. Vytvořte si kompas	89
5. Designujte svůj život	111
6. Prototypování	129
7. Jak nezískat práci	149
8. Designování práce snů	163
9. Vyberte si štěstí	173
10. Imunita vůči selhání	193
11. Sestavte si tým	211
Závěr: dobře designovaný život	227
Poděkování	239
Poznámky	243

Úvod: designování života

Ellen měla ráda kameny. Ráda je sbírala, třídila a zařazovala podle velikosti a tvaru, typu a barvy. Po dvou letech studia na prestižní univerzitě se Ellen musela rozhodnout, jaký magisterský obor bude studovat. Netušila, co chce v životě dělat a čím se chce stát, ale musela si vybrat. Geologie se jí v té době jevila jako nejlepší volba. Přece jen měla opravdu ráda kameny.

Ellenini rodiče na svou dceru byli pyšní, když *vystudovala geologii* a stala se tak *budoucí geoložkou*. Když absolvovala studium, nastěhovala se zpátky k rodičům. Začala potom hlídat děti a venčit psy, aby si vydělala alespoň nějaké peníze. Její rodiče byli zmatení. To přece dělávala na střední škole. Právě jí zaplatili studium na drahé vysoké škole. Kdy se z jejich dcery stane mávnutím kouzelného proutku geoložka? Kdy zahájí svou kariéru? Kvůli tomu přece studovala. Přesně to tedy taky *měla* dělat.

Jde o to, že Ellen si už předtím uvědomila, že geoložkou být nechce. Neměla pocit, že by měla svůj čas věnovat studiu geologických procesů, horninám ani historii naší planety. Neměla zájem ani o práci v terénu, ani o firmy zpracující přírodní zdroje, ani o ekologické organizace. Nebavilo ji vytváření map a sepisování článků. Rozhodla se pro geologii neuváženě, jen na základě toho, že měla ráda kameny. Teď měla v ruce diplom a vedle sebe zklamané rodiče, netušila, jak získat práci a co by měla dělat se zbytkem svého života.

Kdyby platilo, že roky studia jsou těmi nejlepšími v životě, jak jí všichni tvrdili, pak by Ellen čekala už jen čím dál horší budoucnost. Neuvědomila si, že rozhodně není sama,

10 Designérem vlastního života

kdo nechce pracovat v oboru, který vystudoval. Ve Spojených státech ve skutečnosti nastoupí kariéru spojenou s vystudovaným magisterským oborem pouze 27 procent absolventů. Myšlenka, že to, co člověk vystuduje, bude také dělat po zbytek života, a názor, že roky na vysoké škole jsou těmi nejlepšími v životě (než začne jen samá dřina a nuda), jsou dva příklady toho, čemu říkáme dysfunkční přesvědčení – mýty, které mnoha lidem zabráňují ve vybudování života, jenž skutečně chtějí.

Dysfunkční přesvědčení: *Váš titul určuje vaši kariéru.*

Přerámování: *Tři čtvrtiny absolventů nakonec nepracují ve svém oboru.*

Někdy kolem svých pětatřiceti začala Janine skutečně sklízet ovoce desítek let pilné práce. Začala velice brzy a dokázala se udržet. Absolvovala právnickou fakultu na prestižní univerzitě, nastoupila do významné a vlivné firmy a byla na cestě ke „skutečnému úspěchu“. Univerzita, titul z práv, sňatek, kariéra – všechno v jejím životě se vyvinulo tak, jak si to naplánovala, a díky své pevné vůli a pili dosáhla všeho, čeho chtěla. Stala se obrazem úspěchu a odhodlání.

Janine však měla tajemství.

Když se vracívala domů z právnické firmy nesoucí jedno z nejznámějších jmen v Silicon Valley, občas se usadila na verandě, když se v údolí začínaly rozsvěcet pouliční lampy, a plakala. Měla všechno, co podle všeho měla mít a co podle všeho chtěla, ale byla velice nešťastná. Věděla, že z života, který si vybuchovala, by měla mít radost, ale neměla ji. Ani zdaleka.

Janine měla za to, že s ní není něco v pořádku. Kdo vstává ráno s představou životního úspěchu a chodí každou noc spát se staženým žaludkem a pocitem, že mu něco chybí, něco,

co se v průběhu let ztratilo? Co může člověk dělat, když má všechno a zároveň nic? Janine měla stejně jako Ellen dysfunkční přesvědčení. Věřila, že využije-li všechny příležitosti a bude usilovat o úspěch, najde štěstí. Ani Janine v tom není sama. Dvě třetiny pracovníků v Americe jsou nespokojené se svým zaměstnáním. Patnáct procent z nich dokonce svou práci nenávidí.

Dysfunkční přesvědčení: *Budete-li úspěšní, budete šťastní.*
Přerámování: *Skutečné štěstí vychází z budování života, který pro vás funguje nejlépe.*

Donald vydělal spoustu peněz. Pracoval v jednom zaměstnání déle než třicet let. Hypotéku na bydlení splatil téměř celou. Všechny jeho děti absolvovaly vysokou školu. Své úspory na důchod šikovně investoval. Měl stabilní kariéru a stabilní život. Vstávat, zaplatit účty, jít domů, jít spát. Další den se vzbudit a celé to zopakovat. A tak pořád dokola.

Donald si celé roky kladl jednu otázku. Nosil si ji s sebou do kaváren, k večeři, do kostela, a dokonce i do místního baru, kde ji vždy utišil pár panáky skotské. Neustále se však vracela. Téměř deset let ho budila ve 2 hodiny ráno a nutila ho postavit se před zrcadlo v koupelně a zeptat se sám sebe: „Proč to sakra dělám?“

Muž, který na něj hleděl ze zrcadla, pro něj nikdy neměl dobrou odpověď. Donaldovo dysfunkční přesvědčení bylo podobné jako to Janinino, ale on u něj setrval mnohem déle – věřil, že život postavený na odpovědné a úspěšné práci ho učiní šťastným. Copak to nestačí? Donald k tomu však měl další dysfunkční přesvědčení – že nemůže přestat s tím, co dělá celý život. Kdyby mu tak ten muž v zrcadle mohl říct, že není jediný a že nemusí dělat to, co dělá odjakživa. Jen ve Spojených státech chce více než 31 milionů lidí ve věku mezi 44 a 70

12 Designérem vlastního života

lety něco, čemu se často říká „encor career“ – práce přinášející osobní smysl, stabilní příjem a společenský dopad. Někteří lidé z těch 31 milionů našli takovou kariéru, ale mnoho dalších neví, kde mají začít, a bojí se, že už je v jejich věku příliš pozdě na velkou změnu.

Dysfunkční přesvědčení: *Je příliš pozdě.*

Přerámování: *Nikdy není pozdě na vybudování života, který budete milovat.*

Tři lidé. Tři velké problémy.

Designéři zbožňují problémy

Rozhlédněte se kolem sebe. Podívejte se na svou kancelář nebo domov, na židli, na níž sedíte, na tablet nebo smartphonu ve vaší ruce. Vše, co vás obklopuje, někdo navrhl. Každý návrh začal problémem. Například tím, že jsme nemohli poslouchat více hudby, aniž bychom s sebou nosili kufr s cédéčkami. Díky tomuto problému můžete teď poslouchat tři tisíce skladeb na drobné věcičky připnuté na košili. Jenom díky problému vám teď telefon sedí přesně do dlaně, váš notebook má baterii, která vydrží pět hodin, a váš budík přehrává švitoření ptáků. Nepříjemný zvuk budíku nemusí z celkového hlediska vypadat jako velký problém, ale byl dost závažný pro lidi, kteří nechtěli vstávat každý den za pronikavého pípání klasického budíku. Díky problémům máte doma přívod vody a izolaci. Kanalizace vznikla díky problému. Někdo vynalezl kartáček na zuby díky problému. Židle se začaly vyrábět, protože někdo někde chtěl vyřešit velký problém – ze sedění na kameni člověk chytí vlka.

Mezi designérskými a konstrukčními (inženýrskými) problémy je rozdíl. My oba máme titul z technických oborů. Inženýrství je dobrý přístup k řešení problému, pokud máte k dispozici obrovský objem dat a jste si jisti, že existuje jedno nejlepší řešení. Bill pracoval na problému konstrukčního řešení pantů na prvních notebookech Applu a díky tomu, co se svým týmem vymyslel, se z těchto notebooků staly jedny z nejspolehlivějších na trhu. Bylo k tomu zapotřebí mnoha prototypů a testování, podobně jako v procesu návrhu designu, ale cíl vytvořit panty s životností překračující pět let (nebo 10 tisíc otevření a zavření) byl pevně daný, a jeho tým tak mohl testovat mnoho různých mechanických řešení, dokud jej nesplnili. Potom své řešení mohli replikovat milionkrát. Byl to dobrý konstrukční problém.

Srovnajte výše popsanou svízel s návrhem prvního notebooku s „vestavěnou myší“. Vzhledem k tomu, že počítače od Applu spoléhaly na myš téměř ve všech úkonech, výroba notebooku nezbytně spojeného s obyčejnou myší byla nepřijatelná. Šlo o problém designu. Nebyla žádná předchozí řešení, na kterých by se dalo stavět, ani žádný fixní či předem stanovený cíl. V laboratoři se vznášelo mnoho nápadů a designéři otestovali řadu různých návrhů, ale žádný z nich nefungoval. Potom se objevil inženýr jménem Jon Krakower. Jon si do té doby pohrával s miniaturními trackbally a napadlo ho něco šíleného – posunout klávesnici blíže k monitoru a vytvořit tak dostatek prostoru pro toto drobné zařízení. Dospěl tak k průlomovému řešení, které všichni hledali a které se počínaje touto chvílí stalo neodmyslitelnou součástí typického vzhledu notebooků od Applu.¹

Estetická stránka neboli to, jak věci vypadají, je dalším evidentním příkladem designérského problému bez jednoho jediného správného řešení. Na světě je například mnoho silných sportovních aut a všechna na nás působí dojmem vysoké rychlosti, ale Porsche vůbec nevypadá jako Ferrari. Obě značky jsou profesionálně navrženy, obě obsahují téměř identické součástky, ale každá má zcela jiný estetický půvab. Designéři v obou

firmách se s extrémní pečlivostí zaměřují na každou křivku a linku, každé světlo a mřížku, ale činí zcela odlišná rozhodnutí. Každá firma pracuje po svém – Ferrari má nezaměnitelný temperamentní italský vzhled, přičemž Porsche se vyznačuje německým citem pro přesnost a rychlost. Designéři studují celé roky estetiku, aby se jejich průmyslové produkty staly ekvivalentem pohybujiící se sochy. Proto představuje estetika z jistého hlediska největší designérský problém. Zahrnuje lidské emoce – a jak jsme již zjistili, když jde o lidské emoce, nejlepším nástrojem pro řešení problémů je designérské myšlení.

Když jsme řešili problém, jak pomoci studentům dokončit univerzitu a vkročit do světa jako produktivní a šťastní lidé (tedy jak přijít na to, co dělat se životem), věděli jsme, že designérské myšlení bude nejlepším způsobem pro řešení tohoto konkrétního problému. K designování života nepotřebujete jasný cíl, jako je například vytvoření pantů s životností pět let nebo stavba obřího mostu bezpečně spojujícího dva kusy pevniny – to jsou problémy inženýrského rázu, kde si můžete ke svým možnostem přiřadit i tvrdá data a vytvořit nejlepší řešení.

Když už znáte požadovaný výsledek (skutečně přenosný notebook, sexy sporták nebo dobře designovaný život), ale nevidíte žádné zjevné řešení, nastává čas na brainstorming, zkoušení šíleností, improvizaci a „posunování kupředu“, dokud nevymyslíte něco funkčního. Poznáte to hned, jak to uvidíte – ať už jde o oku lahodící linie Ferrari, nebo ultramobilní MacBook Air. Skvělý design vzniká způsobem, který nelze vyřešit rovnicemi, tabulkami a datovou analýzou. Má vlastní vzhled a duši – krásnou estetickou stránku, která promlouvá k člověku.

Váš dobře navržený život bude mít také svůj vlastní vzhled a duši, a designérské myšlení vám pomůže vyřešit problémy s designováním života. Vše, co naše každodenní životy činí snazšími, produktivnějšími, zábavnějšími a příjemnějšími, vzniklo jako reakce na nějaký problém a díky tomu, že se někde nějaký designér nebo tým designérů rozhodl tento problém

vyřešit. Prostory, v nichž žijeme, pracujeme a trávíme volný čas, byly všechny navrženy tak, aby náš život, práce i volný čas byly lepší. Ať už se podíváme na cokoli v našem vnějším světě, můžeme pozorovat, co se děje, když designéři řeší problémy.

Vidíme výhody designérského myšlení.

A vy teď poznáte výhody designérského myšlení ve vlastním životě. Design nefunguje pouze při vymýšlení cool věcí, jako jsou počítače a sportáky Ferrari; funguje i při vytváření cool života. Designérské myšlení můžete využít k vybudování smysluplného, radostného a naplňujícího života. Nezáleží na tom, kdo jste, nebo kým jste byli – k vybudování svého života můžete využít stejné myšlení, díky němuž vznikly ty nejúžasnější technologie, produkty a budovy. *Dobře navržený život je generativní – tedy neustále kreativní, produktivní, proměnlivý, vyvíjí se a vždy skýtá překvapení.* Získáte z něj více, než do něj vložíte. V dobře navrženém životě je mnohem víc než nekonečné opakování toho samého.

Jak to víme?

Vše to začalo jedním obědem.

Ve skutečnosti to začalo během našich bakalářských studií na Stanfordově univerzitě v 70. letech minulého století (Dave studoval o něco málo dříve než Bill). Bill objevil magisterský obor produktový design a vzrušující kariéru s ním spojenou. Jako malý sedával pod babiččiným šicím strojem a kreslival auta a letadla a na produktový design se zaměřil díky zjištění (tehdy pro něj překvapivému), že na světě jsou lidé, jimž se říká designéři, kteří to dělají každý den. Jako vedoucí designérského oboru na Stanfordu Bill i nadále kreslí a staví různé věci (ale už u toho nesedí pod šicím strojem), vede související bakalářské a magisterské obory a vyučuje na d.school (Institut designu Hassa Platnera – multidisciplinární inovační středisko

na Stanfordu, kde jsou všechny hodiny zaměřené na designérské myšlení). Bill také pracoval ve startupech a firmách z žebříčku Fortune 100 – mimo jiné sedm let v Applu, kde navrhoval oceňované notebooky (a ty panty), a řadu let v hračkářském průmyslu jako designér akčních figurek Star Wars.

Bill ví, jaké měl štěstí, když objevil produktový design a šťastnou a naplňující kariéru tak brzy. Během naší učitelské praxe jsme se oba mohli přesvědčit, jak vzácné to je, když se něco takového stane, a jak často to dokonce i studenti ze Stanfordu tak nemívají.

Když Dave studoval svůj bakalářský obor, neměl na rozdíl od Billa ponětí, co bude dělat. Nepodařilo se mu dokončit magisterské studium biologie (o tom si ještě povíme později) a absolvoval strojní inženýrství – a to upřímně jen proto, že ho nic lepšího nenapadlo. Na vysoké škole nikdy nenašel uspokojivou odpověď na otázku: „Jak přijdu na to, co mám v životě dělat?“ Nakonec na to však „komplikovaným způsobem“ přišel a již více než třicet let působí na manažerských a konzultačních postech v hi-tech firmách. Řídil v Applu první projekt zaměřený na design myši a rané projekty zacílené na laserový tisk. Stal se spoluzakladatelem Electronic Arts a pomohl mnoha začínajícím startupům s jejich dalším směřováním. Po dost tvrdých začátcích se jeho kariéra úžasně rozvinula – on však celou dobu věděl, že to bylo těžší, než bylo nutné.

Přestože jsme se oba rozhodli zahájit kariéru a založit rodiny, pokračovali jsme společně v práci se studenty. Bill působil na Stanfordu, kde se setkal se stovkami studentů potýkajících se s tím, co budou dělat po studiích. Dave učil na Kalifornské univerzitě v Berkeley, kde sestavil kurz nazvaný „Jak najít svou profesi“ (jinými slovy, pracujete na své práci?), který v průběhu osmi let odučil čtrnáctkrát. I přesto toho chtěl na Stanfordu prosadit víc. Během těch let se jeho osud s Billovým protínal opakovaně, v pracovním i osobním životě. Dave se doslechl, že Bill právě přijal pozici vedoucího designérského oboru na Stanfordu. Tento obor mu byl velice dobře znám.

Davea napadlo, že multidisciplinární nároky na profesi designéra pravděpodobně kladou na studenty neobyčejně velké břemeno – že si musejí nějakým způsobem nastavit vizi kariéry, která je osobně naplňuje, je autentická a komerčně realizovatelná. Rozhodl se Billovi zavolat, domluvit se na oběd a podělit se o pár svých myšlenek – ze zvědavosti, jak by to mohlo dopadnout. Říkal si, že kdyby se to vyvinulo dobře, možná by nad daným tématem poobědvali víckrát a možná by to za rok mohlo přinést i nějaké ovoce.

Právě proto to všechno začalo jedním obědem.

Po pěti minutách od usednutí ke stolu už jsme si plácli. Rozhodli jsme se, že spojíme síly a vytvoříme na Stanfordu nový kurz a aplikujeme designérské myšlení na designování života po vysoké škole – nejprve na studenty designu, a kdyby se to povedlo, tak později i na všechny ostatní studenty.

Z toho kurzu se stal jeden z nejoblíbenějších volitelných předmětů na Stanfordu.

Když se nás lidé ptají, co na Stanfordově univerzitě děláme, občas jim dáme svou pečlivě promyšlenou odpověď: „Vyučujeme předměty, které studentům pomáhají aplikovat inovativní principy designérského myšlení na zapeklitý problém budování vlastního života po dokončení studia.“ Samozřejmě potom říkávají: „To zní skvěle! Co to znamená?“

A my obvykle odpovídáme: „Učíme je, jak můžou pomoci designu přijít na to, co chtějí dělat, až vyrostou.“ V té chvíli téměř všichni reagují takto: „*Páni!* Můžu se taky zapsat?“ Celé roky jsme na tuto otázku museli odpovídat „ne“, nebo alespoň všem, kdo nepatřili mezi 16 tisíc studentů na Stanfordu. To už však konečně neplatí. Nabízíme workshopy o designování života všem (www.designingyour.life) a napsali jsme tuto knihu, takže už nemusíte chodit na Stanford, chcete-li mít dobře navržený život.

Musíte však být ochotní zeptat se sami sebe na několik otázek. Několik těžkých otázek.

Designéři zbožňují i otázky

Jak jste se už dočetli, Donald se každý večer díval do zrcadla a ptal se sám sebe: „Proč to sakra dělám?“ S podobnými otázkami o životě, práci a smyslu své existence na světě se potýká každý z nás.

- **Jak najdu práci, kterou budu mít rád, nebo ji budu dokonce milovat?**
- **Jak si vybuduju kariéru, která mi zaručí dobrý život?**
- **Jak si zajistím rovnováhu mezi kariérou a rodinou?**
- **Jak dosáhnou něčeho důležitého, čím ovlivním svět?**
- **Jak můžu být hubený, sexy a pohádkově bohatý?**

Můžeme vám pomoci zodpovědět všechny tyto otázky – kromě té poslední.

Každého z nás se někdy lidé ptali: „Čím chceš být, až vyrosteš?“ Je to základní životní otázka – nehledě na to, jestli vám je patnáct, nebo padesát. Designéři zbožňují otázky, ale ve skutečnosti je mnohem raději přerámovávají.

Přerámování (reframing, schopnost měnit úhel pohledu) patří mezi nejdůležitější nastavení mysli designéra. Mnoho velkých inovací začalo přerámováním. Při designérském myšlení vždycky říkáme: „Nezačínejte problémem, začněte lidmi, začněte tím, že se vcítíte.“ Jakmile se vcítíme do lidí, kteří budou používat naše produkty, definujeme svůj úhel pohledu, přejdeme k brainstormingu a začneme vytvářet prototypy, abychom zjistili, co všechno o problému ještě nevíme. Tento postup obvykle vede k přeformulování otázky a často i k něčemu, čemu říkáme „otočný bod“. K přerámování dochází, když použijeme nové informace o problému, pozměníme svůj úhel pohledu a opět se zamyslíme a pustíme se do prototypování. Nejprve si myslíte, že designujete produkt (novou směs kávy a nový typ kávovaru), ale změníte své uvažování, když si uvědomíte, že ve skutečnosti se snažíte změnit zážitek z pití kávy

(Starbucks). Nebo se pokoušíte nějak snížit míru chudoby a přestanete půjčovat peníze vyšší třídě ve vaší zemi (jak to dělá Světová banka) a začnete půjčovat lidem považovaným za příliš chudé na to, aby dokázali splácet (mikropůjčky a Grameen Bank). Nebo v Applu přijdete s iPadem, kompletně přerámovanou koncepcí toho, jak vnímáme přenosné počítače.

Při designování života musíme měnit otázky a perspektivy často. Největším takovým příkladem je pochopení toho, že život nelze dokonale naplánovat, že nemá jen jedno řešení a že to je ve skutečnosti dobře. Pro váš život existuje mnoho designů a všechny jsou naplněné nadějí v kreativní a stále překvapující realitu, díky níž život stojí za to. Váš život není věc, je to zkušenost; zábava přichází, když si tuto zkušenost navrhnete a vychutnáte.

Jinak formulovaná verze otázky: „Čím chceš být, až vyrosteš?“ zní takto: „Do jaké podoby chceš vyrůst?“ Život spočívá pouze v růstu a změně. Není statický. Nejde v něm o nějaký konkrétní cíl. Nestojí na zodpovězení jedné otázky jednou a provždy. Nikdo ve skutečnosti neví, čím chce být. Dokonce ani ti, kteří zaškrtili kolonku doktor, právník nebo inženýr. To jsou pouze neurčité směry budoucího vývoje životní cesty. Na každém kroku je mnoho přetrvávajících otázek. Lidé potřebují proces – designérský proces – aby zjistili, co chtějí, do jaké podoby chtějí vyrůst a jak si vybudovat život, který budou milovat.

Vítejte u designování života

Designování života je krok kupředu. Právě to pomůže Ellen přejít z magisterské specializace k jejímu prvnímu zaměstnání. Janine díky němu může místo života, který by měla mít, žít život, jenž chce. Designování života pomůže Donaldovi najít odpověď na otázky, kvůli nimž nemůže v noci spát. Designéři si představují věci, které zatím neexistují, potom je vytvoří a pak

se změni svět. Totéž můžete udělat ve svém vlastním životě. Můžete si představit kariéru a život, které neexistují; můžete vytvořit své budoucí já a následkem toho se váš život změní. Je-li váš život dokonalý takový, jaký je, designování života vám i přesto může pomoci vytvořit jeho ještě lepší verzi.

Když uvažujete jako designéři, když jste ochotní klást si otázky, když si uvědomíte, že základem života je navrhování věcí, které nikdy předtím neexistovaly, pak se váš život může rozzářit způsobem, jenž byste si předtím nedokázali představit. Jestli se vám tedy zamlouvá představa záření. Je to přece jen váš design.

Co víme?

V designérském programu na Stanfordu jsme více než tisíc studentů naučili designérskému myšlení a designování vlastního života. Podělíme se s vámi o tajemství – v našem kurzu se nikdy nestalo, že by někdo neprošel. Ve skutečnosti to ani nejde. Dohromady máme za sebou více než 60 let učitelské praxe a tento přístup jsme předávali středoškolákům, vysokoškolákům, doktorandům, lidem kolem dvacítky, manažerům ve středním věku i důchodcům toužícím po „encore“ kariéře.

Jako učitelé jsme svým studentům vždy zaručovali „doživotní konzultační hodiny“. To znamená, že zúčastníte-li se našeho kurzu, jsme tu pak pro vás navždy. Tečka. Studenti se k nám vraceli i po několika letech a svěřovali se nám, jak jim nástroje, myšlenky a nastavení mysli naučené v našich seminářích změnily život. Doufáme – a upřímně jsme si i dost jistí – že tyto myšlenky mohou změnit život i vám.

Neberte to však jako slib. Stanford je akademicky přísné prostředí. I když jsou takové historky hezké, na univerzitě moc neznamenají. Řečeno z pozice autorit, potřebujete data. Náš předmět je jedním z mála designérských kurzů, které byly podrobeny vědeckému bádání a které v mnoha různých

důležitých ohledech pomohly studentům změnit život. O kurzu napsali své disertační práce dva doktorandi a dospěli k dost vzrušujícím závěrům.² Zjistili, že účastníci našich hodin dokážou lépe uchopit kariéru, kterou skutečně chtějí, a lépe se jí dokážou věnovat. Účastníci měli méně dysfunkčních přesvědčení (ty otravné myšlenky, které vás svazují a prostě nejsou pravdivé) a lepší schopnost přicházet na nápady, které pomáhají v designování života (měli zvýšenou představivost). Všechny tyto údaje byly „statisticky významné“, což v normálním jazyce znamená, že myšlenky a cvičení, které vyučujeme ve svém předmětu a představujeme v této knize, jsou účinné. Mohou vám pomoci přijít na to, co chcete a jak se k tomu dostanete.

Řekněme si to však hned ze začátku úplně na rovinu. Věda nevěda, jde pořád o velice osobní záležitost. Můžeme vám dát nějaké nástroje, myšlenky, cvičení, ale nemůžeme na všechno přijít za vás. Nemůžeme vám předat pochopení, změnit váš úhel pohledu a poskytnout vám nekonečnou řadu „aha“ momentů v deseti jednoduchých krocích. Můžeme vám však říct, že pokud skutečně využijete tyto nástroje a cvičení pro designování života, přijdete na poznatky a postřehy, které potřebujete mít. Taková je totiž jedna velká pravda: existuje mnoho verzí vaší osobnosti a všechny jsou správné. Designování života vám pomůže žít kteroukoli z nich, která právě hraje na velkém plátně. Nezapomínejte na to, že neexistují žádné špatné odpovědi a že vás neznámujeme. Doporučíme vám některá cvičení, ale na konci této knihy nenajdete žádné správné odpovědi, podle kterých byste si ověřili, jak jste si vedli. Obsahuje-li kapitola cvičení, na jejím konci je vždy shrnujeme do boxu „Zkus to a uvidíš“, protože přesně to byste podle nás měli dělat – zkoušet, co se dá. To dělají designéři. S nikým vás nepoměřujeme a ani vy byste se neměli s kýmkoliv srovnávat. Jsme tu proto, abychom vám pomohli tvořit. Považujte nás za součást svého osobního designérského týmu.

Ve skutečnosti máme za to, že byste měli vyjít mezi lidi a najít si designérský tým hned zkraje – skupinu lidí, kteří

zároveň s vámi přečtou knihu a vyzkoušejí v ní uvedená cvičení; spolupracující tým, jehož členové se vzájemně podporují na cestě k dobře navrženému životu. O tom se dočtete více později. Chcete-li si však knihu nejprve přečíst sami, nikdo vám v tom samozřejmě nebrání. Mnoho lidí považuje designéry za samotářské génie, kteří pracují v osamění a čekají na záblesk inspirace vedoucí k řešení jejich designérského problému. Pravda je však zcela odlišná. Některé problémy, jako je například design stoličky nebo nové stavebnice pro děti, jsou natolik jednoduché, aby je řešil jednotlivec, ale v dnešním světě špičkových technologií si téměř každý problém žádá designérský tým. Designérské myšlení tuto myšlenku rozvíjí ještě více a podotýká, že nejlepší výsledky vycházejí z radikální spolupráce. Radikální spolupráce funguje na principu předávání osobitých technických a lidských zkušeností mezi různorodými členy týmu. Tím se zvyšuje pravděpodobnost, že tým se vcítí do budoucích uživatelů produktů a že konfrontace takto různorodých jedinců vytvoří vskutku jedinečná řešení.

To již bylo mnohokrát dokázáno v kurzech d.school na Stanfordu. Během nich se sestavují týmy z magisterských studentů podnikání, práva, strojírenství, pedagogiky a medicíny, které neustále přicházejí s převratnými inovacemi. Pojívem těchto týmů je designérské myšlení, designování s primárním zaměřením na člověka, které těží z různorodosti členů týmu a stimuluje spolupráci a kreativitu. Když se studenti zapíší do našeho kurzu, obvykle nikdo z nich nemá žádné designérské vzdělání. Všechny týmy se na začátku snaží být produktivní. Musejí se seznámit s nastaveními mysli designéra – zejména se naučit radikální spolupráci a vědomému vnímání procesu. Jakmile se to však stane, zjistí, že jejich schopnosti v týmu dalece přesahují cokoli, co by mohl dokázat jednotlivec, a jejich víra ve vlastní kreativitu prudce vzroste. Z tohoto procesu vzešly stovky úspěšných studentských projektů a inovačních firem, jako je například D-Rev a Embrace,³ které dokazují, že v dnešní době se design vytváří pomocí spolupráce.

Staňte se tedy géniem v designování svého života; nemyslete si však, že se zároveň musíte stát jedním z těch osamělých géniů.

Přemýšlejte jako designéři

Než se pustíte do designování života, musíte se naučit myslet jako designér. Vysvětlíme vám několik jednoduchých způsobů, jak toho docílit, ale nejprve musíte pochopit jednu zcela zásadní věc – designéři si svůj postup vpřed nevymýšlejí. Designéři ho tvoří. Co to znamená? Znamená to, že nebudete pouze snít spoustu zábavných představ, které nejsou nijak spojené se skutečným světem – nebo vaším skutečným já. Budete tvořit reálné věci (říkáme jim prototypy), zkoušet různé možnosti a při tom všem se budete náramně bavit.

Chcete změnit svou kariéru? Tato kniha vám pomůže ke změně dospět, ale ne tak, že budete jen sedět a zkoušet přijít na to, jaká změna by to měla být. Pomůžeme vám myslet jako designér a vystavět vlastní budoucnost, prototyp za prototypem. Pomůžeme vám řešit problémy s designováním života se stejným druhem zvědavosti a kreativity, který vedl k vynálezu tiskařského lisu, žárovky a internetu.

Zaměříme se především na zaměstnání a kariéru, protože (řekněme si to upřímně) v práci trávíme většinu hodin ze dne a většinu dnů v životě. Práce může být každodenním zdrojem nesmírné radosti a naplnění, ale může být také nekonečnou otravou a ztrátou času stráveného úzkostným přežíváním až do doby, než skončí trápení a začne víkend. Dobře navržený život není život v otrocké dřině. Nejste tu od toho, abyste až do smrti pracovali osm hodin denně v práci, kterou nenávidíte.

Možná to zní lehce melodramaticky, ale mnoho lidí nám říká, že to vystihuje jejich život. Dokonce i ti, kteří mají to

24 Designérem vlastního života

šťěstí, že našli kariéru, kterou zbožňují, často zjišťují, že jsou z něčeho zklamaní, a mají potíže s designováním vyváženého života. Je na čase začít uvažovat jinak – o všem.

Designérské myšlení využívá jistá jednoduchá nastavení mysli. V této knize se o těchto nastaveních dozvíte a naučíte se je používat při designování svého života.

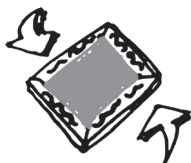
Naučíte se pět nastavení mysli pro designování života: *zvědavost, zaměření na akci, přerámování, pozornost a radikální spolupráce*. To jsou vaše designérské nástroje, s nimiž můžete vybudovat cokoli, včetně života, který budete milovat.



Bud'te zvědaví. Díky *zvědavosti* je všechno nové. Je základním předpokladem pro zkoumání. Všechno vám díky ní bude připadat jako hra. Zvědavost vám však především pomůže „zlepšit se v bytí šťastným“. Právě proto vidí někteří lidé příležitosti všude kolem sebe.



Zkoušejte různé věci. Když jste *zaměřeni na akci*, pracujete na svém vývoji. Nemarníte čas seděním na lavičce a přemýšlením nad tím, co budete dělat. Prostě rovnou vstoupíte do hry. Designéři zkoušejí různé věci. Testují je. Vytvářejí jeden prototyp za druhým a často chybují, dokud se jim nepodaří zjistit, co funguje a čím daný problém vyřeší. Občas přicházejí na to, že problém spočívá v něčem úplně jiném, než si původně mysleli. Designéři vyznávají změnu. Neupínají se na konkrétní výstup, protože se pořád zaměřují na to, co přijde hned potom – ne na to, jaký bude konečný výsledek.



Přerámujte problémy. *Změna rámce*

pomáhá designérům pohnout se z místa, když se zaseknou. Kromě toho zajišťuje, že pracujeme na správném problému. Designování života zahrnuje zásadní změny rámce, které nám umožní poodstoupit, prozkoumat svá zkusmání a vytvořit prostor pro nová řešení. Na dalších stranách budeme přerámovávat dysfunkční přesvědčení, která nám zabráňují v nalezení kariéry a života, které chceme. Přerámování je zcela zásadní při hledání správných problémů a řešení.



Mějte na paměti, že jde o proces.

Víme, že život bývá zmatený. S každým krokem kupředu nám občas může připadat, že děláme dva kroky nazpět. Určitě uděláme chyby a zahodíme nefunkční prototypy. Při tomto procesu je důležité umět se vzdát – své první myšlenky a dobrých, ale nikoli skvělých řešení. Úžasné designy se mohou vynořit právě z tohoto zmatku. Takto byl vynalezen Slinky*. I teflon. Vteřinové lepidlo. A taky plastelína. Nic z toho by neexistovalo, kdyby designéři v nějaké fázi procesu neudělali chybu. Když se naučíte uvažovat jako designér, naučíte se *vědomě vnímat proces*. Designování života je cesta; zapomeňte na cíl a zaměřte se na proces a na to, co přijde v dalším kroku.

* Oblíbená hračka ve formě kovové, později plastové pružiny, pozn. red.



Nebojte se říct si o pomoc. Poslední nastavení mysli designového myšlení je pravděpodobně to nejdůležitější, zejména jde-li o designování vlastního života – *radikální spolupráce*. Jednoduše řečeno – nejste sami. Nejlepší designéři vědí, že skvělý design vyžaduje radikální spolupráci. Žádá si práci v týmu. Malíř může při pohledu na rozbouřené pobřeží sám vytvořit mistrovské dílo, ale designér sám o sobě nevytvoří iPhone, i kdyby stál na rozbouřeném pobřeží. Váš život se podobá více špičkovému designu než uměleckému dílu, takže ho taky nemůžete vytvořit sami. Dokonalý návrh vlastního života nemusíte tvořit sami za sebe. Designování je proces založený na spolupráci a velká řada nejlepších myšlenek přijde od jiných lidí. Jen se jich musíte zeptat. V této knize se naučíte, jak využít mentory a podporující lidi kolem sebe ke zlepšení svého života. Když se otevřete světu, svět se na oplátku otevře vám. Tím se všechno změní. Jinými slovy – designování života je (stejně jako všechno ostatní designování) týmovým sportem.

Naší vášní je anti-vášeň

Mnoho lidí žije v dysfunkčním přesvědčení, že jen musí najít něco, co budou chtít dělat se zápalem. Jakmile objeví svou vášeň, všechno ostatní se spraví jako mávnutím kouzelného proutku. Tuto myšlenku nesnášíme z jednoho velice dobrého důvodu: většina lidí nezná svou vášeň.

Náš kolega William Damon, ředitel Stanfordova centra pro dospívání (Stanford Center on Adolescence), zjistil, že pouze jeden z pěti mladých lidí ve věku mezi 20 a 26 lety má jasnou představu o svém budoucím směřování, o tom, co chce v životě dokázat a proč.⁴ Z našich zkušeností vyplývá podobné zjištění – 80 procent lidí všech věkových kategorií ve skutečnosti neví, pro co se dokážou zapálit.

Rozhovory s kariérními poradci tedy často vypadají takto:

Kariérní poradce: „Co vás baví?“

Osoba hledající práci: „Nevím.“

Kariérní poradce: „Dobře, tak se vraťte, až na to přijdete.“

Někteří kariérní poradci zjišťují silné stránky, zájmy a dovednosti lidí pomocí testů, ale všichni, kdo podobný test vyplňovali, dobře vědí, že jejich závěry nejsou přesvědčivé. Navíc není příliš užitečné zjišťovat, jestli můžete být pilotem, inženýrem nebo opravářem výtahů. Nemluvě o tom, že na to nelze zareagovat akcí. Proto nejsme zrovna nadšenými zastánci hledání vášně. Věříme, že člověk ve skutečnosti potřebuje čas, aby se u něj vašeň vytvořila. Výzkum dokazuje, že u většiny lidí se vašeň rozvine až *potom*, co něco vyzkoušejí, zjistí, že je to baví, a mistrovsky danou činnost ovládnou – do té doby ne. Stručněji řečeno: vašeň je výsledkem dobrého designování života, nikoli jeho příčinou.

Většina lidí nemá v životě *jednu konkrétní věc*, pro niž by cítili zápal – jediný pohon, který by řídil všechna jejich životní rozhodnutí a naplňoval všechna rána pocitem smysluplnosti a významu. Jestliže jste již přišli na to, že smyslem vašeho života je studium pářících návyků a vývoj měkkýšů od kambria do současnosti, smekáme před vámi klobouk. Charles Darwin strávil 39 let zkoumáním žízála – smekáme i před ním. Nesmekáme však před přístupem k designování života, které nezohledňuje 80 procent populace. Většina lidí je zapálená do mnoha různých věcí a to, co chtějí dělat, zjistí pouze tak,

že sestaví prototypy různých potenciálních verzí svého života, vyzkoušejí je a sami poznají, co je to pravé. Myslíme to naprosto vážně – k navržení naplňujícího života nepotřebujete poznávat svou vášeň. Jakmile se dozvíte, jak prototypovat svůj budoucí vývoj, ocitnete se na cestě k poznání věcí, které skutečně milujete, bez ohledu na vášeň.

Dobře navržený život

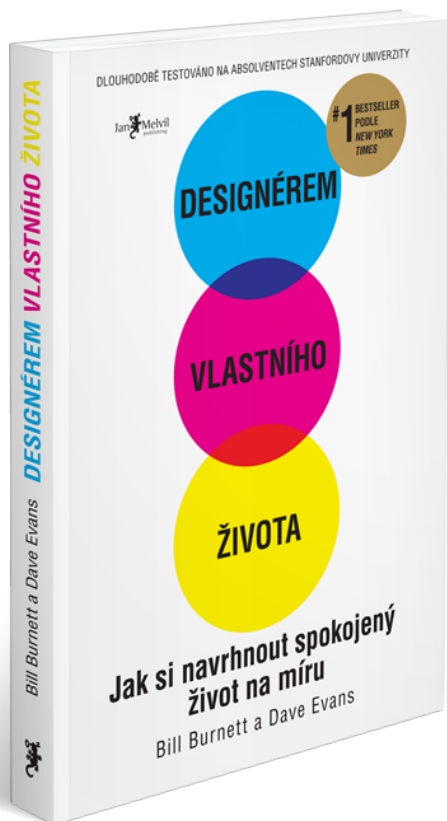
Dobře navržený život je smysluplný život. Je to život, v němž se snoubí to, kdo jste, co děláte a v co věříte. Máte-li dobře navržený život a někdo se vás zeptá: „Jak to jde?“, máte pro něj odpověď. Můžete tomu člověku říct, že váš život se vyvíjí dobře, a můžete mu také říct, jak a proč. Dobře designovaný život je úžasné portfolio zkušeností, dobrodružství, selhání přinášejících důležitá ponaučení, těžkých časů, které vás posílí a pomohou vám lépe poznat sebe sama, a také úspěchů a naplnění. Hodí se ještě jednou zdůraznit, že selhání a těžké časy jsou součástí každého života, dokonce i toho dobře designovaného.

Pomůžeme vám přijít na to, jak vypadá váš dobře navržený život. Naši studenti a klienti tvrdí, že je to zábava. Říkají také, že jde o proces plný překvapení. Můžeme vás ujistit, že vás přimějeme vystoupit z komfortní zóny. Vyzveme vás k dělání věcí, které vám možná budou připadat kontraintuitivní, nebo přinejmenším odlišné od toho, co jste se učili v minulosti.

Zvídavost
Zaměření na akci
Přerámování
Pozornost
Radikální spolupráce

Co se stane, až to všechno uděláte? Co se stane, až začnete s designováním života? Po pravdě se stane něco zcela výjimečného. Ve vašem životě se začnou vynořovat věci, které chcete dělat. Začnete slyšet o dostupných pracovních příležitostech, o nichž jste snili. Lidé, s nimiž jste se chtěli setkat, se náhodou začnou objevovat ve vašem městě. O co tady vlastně jde? Pro začátek můžeme říct, že jde o „zlepšování se v bytí šťastným“, které jsme již zmiňovali, o výsledek zvědavosti a pozornosti, vedlejší produkt využívání pěti popsaných nastavení mysli. Proces poznávání vás samotných a toho, co chcete, má navíc poměrně pozoruhodný vliv na váš život. Bezpochyby vás čeká hodně úsilí a úkolů, ale překvapivě se vám bude zdát, že se všichni kolem spojili, aby vám pomohli. Když si tento proces uvědomíte, budete se přitom navíc skvěle bavit.

Během celého procesu designování života budeme s vámi. Abychom vás vedli. Přiměli vás přijímat výzvy. Poskytneme vám myšlenky a nástroje, které potřebujete pro designování své cesty životem. Pomůžeme vám najít vaši příští práci. Vaši budoucí kariéru. Další velkou a důležitou věc. Pomůžeme vám s designem vašeho života. Života, který budete milovat.



**Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy
za skvělou cenu na
www.melvil.cz**