

Содержание

Предисловие	
Ваша новая трудовая жизнь	7
Введение	
Пусть работа работает	11
Глава 1	
Мы уже на месте?	27
Глава 2	
Выгода или польза?	63
Глава 3	
В чем именно заключается проблема?	99
Глава 4	
Когда работы не впрок	130
Глава 5	
Образ мышления, твердость характера и АРКа карьеры	154
Глава 6	
Власть и политика	180
Глава 7	
Остаться, нельзя уволиться!	202

Глава 8	
Остаться нельзя, уволиться!.....	249
Глава 9	
Жизнь продолжается.....	272
Глава 10	
Сам себе начальник.....	285
Глава 11	
Любое потрясение — личное.....	312
Глава 12	
Ну и где мы теперь?.....	322
Глава 13	
Проектирование в эпоху потрясений	340
Глава 14	
Люди в четырех стенах.....	384
Заключение	
Право на счастье	409
Благодарности	415
Примечания	419

Предисловие

Ваша новая трудовая жизнь

Нами написаны две книги.

Первая, «Дизайн вашей жизни»* («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,

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

преуспеть 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 полюбилась «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, ипотеки, 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 поспособствуют 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 верно 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 Z*.

* 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.

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 коренные преобразования. Гиг-экономика*, 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.

* 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.

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 дизайнское 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!

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 глазееет 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 Гэллапа*, в США около 69% работников не проявляют интереса к собственной трудовой деятельности (включая как простое «выпадение», 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.

* 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.

Мы ведем речь не только о заурядном «офисном планктоне», заводских рабочих, занятых однообразным ручным трудом, или сотрудников фастфуда, которые изо дня в день тянут лямку в ближайшей сети закусок. Учителя, генеральные 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» (社) переводится как «корпоративный скот» или «корпоративный раб», а «кайся но ину» (会社の犬) — это «офисный пес». Существует также термин «кароси» (過労死), 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 культуру 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, работе 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.

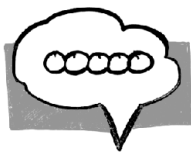
Любопытство — самая важная установка дизайнерского мышления: оно побуждает к поиску и действию и лежит в основе почти любой проектной деятельности. Забудьте о рациональном мышлении (оно пригодится позже, когда будете оценивать предложенные варианты) и проявите любопытство. Окружающий мир невероятно интересен! А когда вы искренне уделите людям внимание (то есть продемонстрируете заинтересованность), они только обрадуются иметь с вами дело. Запомните: заинтересованный значит *интересный*.



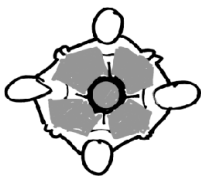
Пробуйте новое. На этом этапе вы уже *нацелены на действие* — ваши вопросы и любопытство превращаются во взаимодействие с миром. В книге «ДВЖ» мы показали, как создавать прототипы разговоров и ощущений, в этой продемонстрируем гораздо больше способов заглянуть в будущее и подсмотреть, что придется по 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 *рефрейминг*, 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 покажем, 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 сосредотачиваетесь 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 выяснить, 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 изменят вашу жизнь. Поэтому сейчас крайне важно выйти в мир и пообщаться с как можно бóльшим 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 создаете 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 рассказывать о себе, как произойдет удивительная вещь: мир в ответ поведаст 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

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru