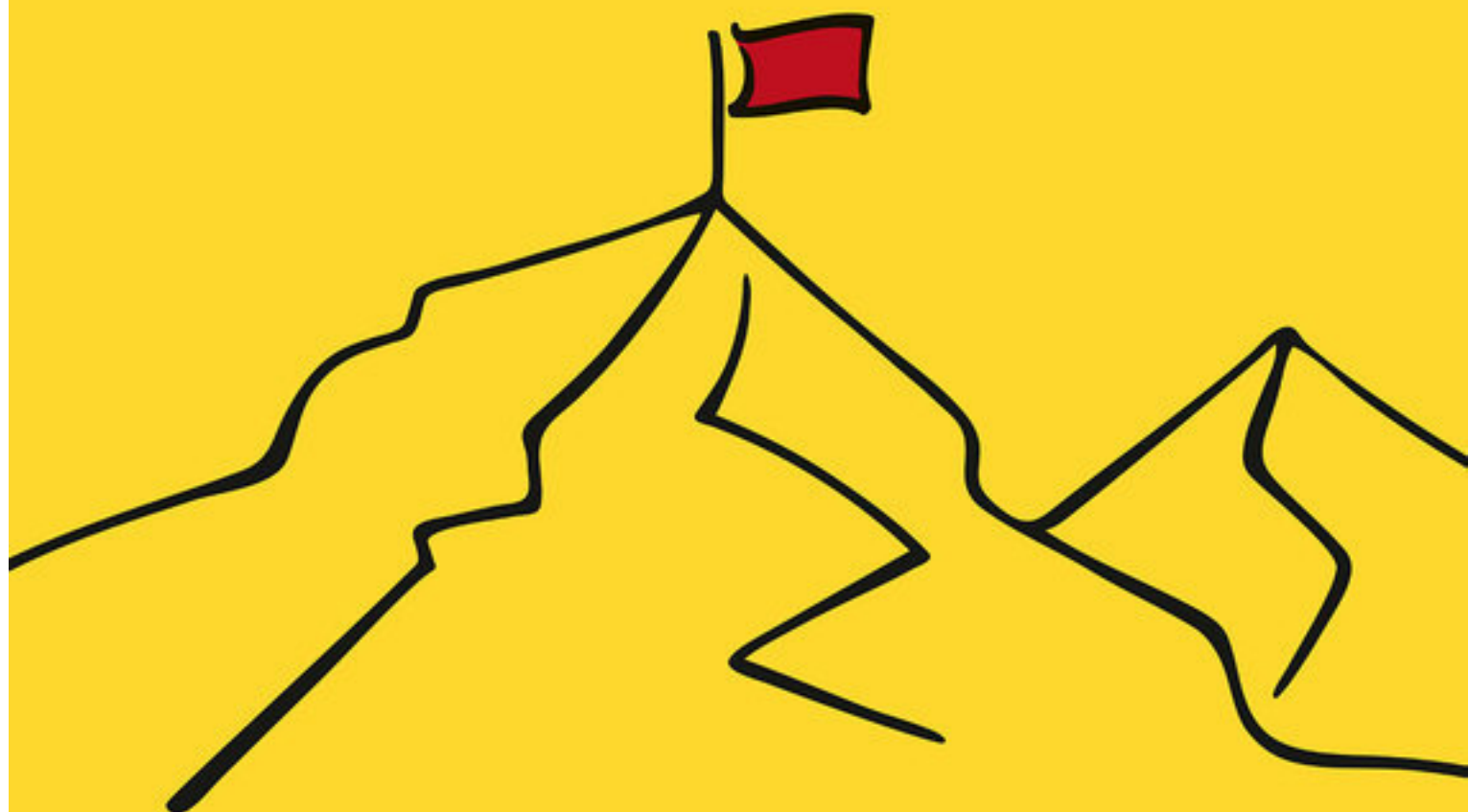




БЕРНАРД РОС

ПРИВЫЧКА ДОСТИГАТЬ

**КАК ПРИМЕНЯТЬ
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ
ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ,
КОТОРЫЕ КАЗАЛИСЬ ВАМ
НЕВОЗМОЖНЫМИ**

Бернард Рос

**Привычка достигать. Как
применять дизайн-мышление
для достижения целей, которые
казались вам невозможными**

«Манн, Иванов и Фербер»

2015

УДК 159.923
ББК 88.251.31

Рос Б.

Привычка достигать. Как применять дизайн-мышление для достижения целей, которые казались вам невозможными / Б. Рос — «Манн, Иванов и Фербер», 2015

Как перестать лелеять смутные желания и взяться за дело? Как соединить намерения и действия, разговоры и конкретные дела? Как приучить себя достигать поставленных целей? Бернард Рос, основатель легендарной Stanford d.school, учит, как с помощью инструментов дизайн-мышления сформировать привычку к достижениям, которая позволит легко справляться с жизненными вызовами и реализовывать свои мечты. И неважно, хотите вы прыгнуть с парашютом, изучить несколько иностранных языков, освоить новую профессию, восстановить отношения с близкими людьми, похудеть или запустить крутой стартап, – прочитав его книгу, вы сможете поверить в себя и смело реализовать любые идеи. На русском языке публикуется впервые.

УДК 159.923
ББК 88.251.31

© Рос Б., 2015
© Манн, Иванов и Фербер, 2015

Содержание

Введение	6
Глава 1	12
Именно вы придаете всему окружающему смысл и значение	13
Моя дочь не имеет для меня никакого значения	15
Вечных журналов нарушений не существует	17
Чему учит предательство	18
Модифицированная радикальная мастэктомия	19
Что такое достижения	20
Незнакомое знакомое	21
Конец ознакомительного фрагмента.	23
Комментарии	

Бернард Рос

Привычка достигать. Как применять дизайн-мышление для достижения целей, которые казались вам невозможными

Bernard Roth

The Achievement Habit

Stop Wishing, Start Doing, and Take Command of Your Life

Издано с разрешения Andrew Nurnberg Literary Agency

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Bernard Roth, 2015

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

* * *

В память о Рольфе Фэйсте и Билле Моггридже

Введение

Коты с желтыми глазами

Идею Пэдди нельзя было отнести к самым смелым из предложенных в учебной группе.

Раз взглянув на него, вы понимали, что раньше он был связан с армией. Это было ясно по его внешнему виду и манере поведения: он казался мужественным и даже слегка устрашающим. С 8 до 18 лет он учился в пансионе в Северной Ирландии, затем поступил в корпус морской пехоты, где прослужил 10 лет. Гражданская жизнь пугала его, и после увольнения с военной службы он быстро нашел себе спасительную нишу: работу в большой корпорации, где царила почти армейская дисциплина. Потом он стал журналистом и работал в таких телекомпаниях, как BBC и CNBC. Позже он говорил мне: «Я в принципе люблю работать на большие компании».

Я познакомился с Пэдди в Стэнфордском университете. Он проходил годичную программу дополнительного обучения для журналистов с опытом работы. У меня он слушал курс «Дизайнер и общество» – о том, как исследовать свою жизнь и научиться управлять ею. В Стэнфорде я преподавал технические дисциплины в течение 52 лет и за это время повидал немало людей с техническим образованием, которые мечтали начать свое дело. В итоге они «оседали» в крупных компаниях Кремниевой долины, так и не сделав решительного шага к тому, чтобы воплотить свою мечту в реальность. Мизерный процент добился своей цели. И я горел желанием изменить ситуацию. Талант и свежие идеи – только часть жизненного уравнения. Гораздо важнее *дело*: нужно взять на себя ответственность за свой успех.

Курс «Дизайнер и общество» я создал в 1969 году. Я стремился настроить своих слушателей на то, чтобы они иначе представляли себе процесс достижения жизненных целей: перестали лелеять смутные желания, а взялись *за дело*^[1]. При разработке курса я использовал принципы «дизайн-мышления» (об этом ниже) и придумал ряд идей и упражнений, которые помогают людям разрушить стены вокруг них, созданные их же стараниями.

Главное место в моем курсе занимает выбранный слушателем проект. При его реализации участники должны либо сделать то, чего они хотели, но не смогли осуществить раньше, либо решить жизненную проблему. Я участвую в обсуждении проектов, подчеркивая, что слушатели выполняют их для себя, а не для меня. Ведь именно они решают, за что взяться. Я не определяю, достаточно ли проект хорош по содержанию или объему, неставляю оценок, кроме «выполнено / не выполнено». Если они доводят его до конца, курс им засчитывается. Если нет, курс считается незавершенным.

Один из главных уроков, который слушатели должны вынести из моего курса: будьте честны с собой. По-настоящему и глубоко честны. Чем больше человек узнает о себе, тем он счастливее. Лучше понимая свои желания и себя, он может с большим успехом сделать свою жизнь более насыщенной и радостной.

Пэдди глубоко заглянул в себя и пришел к выводу: он легко приспосабливался к любой работе, но никогда не был по-настоящему счастлив. Отчасти причиной была его неудовлетворенность отношениями с руководством организации, в которой он тогда работал. Внутренне он сопротивлялся этому и хотел сделать то, что принесло бы ему удовлетворение. Поняв это, он уже мог использовать в свою пользу свое знание.

В качестве проекта Пэдди решил создать собственную радиопрограмму.

Когда он сравнил свою идею с проектами других слушателей, то подумал, что она вряд ли прозвучит на их фоне достаточно интересно. Ведь там были сногшибательные идеи (один из слушателей решил спрыгнуть с самолета), творческие (второй запланировал

построить ракету) и просто амбициозные (третий решил подготовиться к участию в соревнованиях по триатлону).

Сегодня я веду свой курс в одном из главных мировых инновационных центров – Институте дизайна Хассо Платтнера в Стэнфордском университете. Обычно его называют просто d.school. Я один из его основателей и директор по науке. Наш институт набирает обороты: Wall Street Journal назвал его «одним из самых востребованных учебных заведений для получения послеуниверситетского образования». Сейчас желающих учиться у нас гораздо больше, чем свободных мест^[2]. Институт не входит в состав какого-либо факультета. В нем преподают самые разные дисциплины, чтобы развить в слушателях изобретательность, способность к инновационному мышлению и работе в команде.

Институт открывает слушателям их собственный мир, заставляя отказываться от привычных стереотипов и демонстрируя множество новых возможностей. В институте пишут на досках, стикерах и бумажных салфетках. Мы постоянно пробуем новое. Случаются неудачи. И мы пробуем вновь. И результаты становятся лучше. Мы смотрим на все нетривиально. В процессе мы учимся лучше понимать себя и других.

Многие из учеников, посещавших мой курс в разные годы, считают, что учеба помогла им достичь личных и профессиональных успехов. Теперь я читаю по всему миру лекции, основанные на концепции базового курса. Люди поражаются, когда начинают понимать, что могут сами управлять своими достижениями. И изменить то, что им не нравится! Это реально.

На моем курсе учащиеся создавали музыкальные инструменты, мебель, автомобили и одежду. Они писали прозу, стихи и музыку. Они прыгали с парашютом, ставили комедии и носились на гоночных автомобилях. Они учились готовить еду, варить металл, работать за стойкой бара, говорить на новых языках и спасать жизни людей. Они восстанавливали отношения с родителями, братьями и сестрами, друзьями. Они бегали марафонские дистанции, сбрасывали вес и путешествовали по диким местам.

Одним из самых запоминающихся проектов было примирение моего слушателя Джоэла с отцом за два месяца до того, как последний умер от аневризмы аорты. Прошло уже 30 лет, а у меня все еще наворачиваются на глаза слезы радости, когда я случайно встречаюсь на улице с самим Джоэлом, его женой или детьми.

Отец еще одной ученицы, Синди, запрещал ей ездить на мотоцикле, потому что сам в молодости попал на нем в чудовищную аварию. А Синди очень хотела освоить это средство передвижения. Она заложила в свой проект приобретение и учебу езде на мотоцикле. Через несколько месяцев после того, как Синди завершила мой курс, она проезжала на мотоцикле мимо студии дизайна в Пало-Альто, которой владел Билл, преподававший ей рисование. Синди спросила Билла, не хочет ли он прокатиться. Он сел на пассажирское сиденье, думая, что они только проедутся по кварталу. Через сорок пять минут они подлетели к пляжу. Это было двадцать восемь лет назад. Сейчас у этой пары трое взрослых детей.

Еще одна девушка из моей группы преодолела в себе боязнь воды и научилась плавать. Я столкнулся с ней через несколько месяцев после завершения программы, и она рассказала мне, что серьезно занимается итальянским. Победа над страхом воды воодушевила ее. Еще через несколько лет она получила сертификат на право преподавания иностранного языка и поменяла работу. И все благодаря энергии ускорения, которую придала ей появившаяся у нее привычка к достижению поставленной цели.

Эта девушка и другие студенты, прослушавшие мой курс, показывают, что не только в группе, но и в жизни они приобретают *умение приучать* себя к достижениям. Это подобно тренировке мышц. Стоит вам научиться напрягать их, как вы начнете покорять новые высоты и не сможете остановиться.

Одно из моих любимых занятий с группой – вопрос о том, кто мешает им добиваться целей. И меня всегда очень забавляет, что студенты называют кого угодно: родителей, супругов, детей, коллег, руководство и т. д. На самом деле все это отговорки. Если копнуть глубже, почти в каждом случае главной помехой на пути к успеху становятся они сами.

Порой и внешние обстоятельства мешают двигаться к цели. И обычно люди не понимают, что у них достаточно сил для того, чтобы преодолеть их.

Я проводил собеседование с одной соискательницей, которая рассказала мне, что она и ее парень столкнулись с пиратами во время морского путешествия. Они были в Индонезии, и их яхта стояла пришвартованной у пирса. Девушка загорала на палубе, а парень пошел в город за продуктами. Вдруг она услышала голоса и увидела людей, которые наставили на нее оружие и потребовали денег. Оставшись без защиты, в одиночестве и без денег, она тем не менее смогла убедить бандитов в том, что банки с сухим молоком, находившиеся на борту, станут вполне достойной заменой деньгам. Она взывала к родительским чувствам «гостей» и убеждала их, что сухое молоко будет прекрасной едой для их детей. Они приняли порошок с благодарностью и покинули яхту, не причинив девушке вреда. Услышав потрясающий рассказ о таком необычном решении и восхитившись хладнокровием девушки, я сразу же дал добро на принятие ее на работу.

Но в большинстве случаев никаких пиратов нет. Мы сами останавливаем себя в своих начинаниях.

Чтобы продемонстрировать это своей группе, я прошу добровольца выйти к кафедре. Когда он встает рядом со мной, я беру в руки бутылку воды (или другой предмет) и предлагаю: «Попробуйте взять это у меня». Мой партнер тянется к бутылке – сначала несмело, поскольку видит, что я старше и явно слабее него. Потом он применяет силу, видя, что я крепко держу бутылку в своих руках. В конце концов я прошу его остановиться.

Затем я прошу его внимательно вслушаться в мое предложение. Я говорю: «Пожалуйста, *возьмите* у меня бутылку». Как правило, за этим следуют похожие на предыдущие попытки, только учащийся вкладывает в них больше силы и даже начинает выкручивать бутылку из моих рук. Иногда он меняет тактику и просит меня *отдать* ему предмет. Я всегда отказываюсь.

А потом я спрашиваю студента: «Есть ли у вас младшие братья и сестры?» Затем я прошу его представить себе, что я его брат, мы оба дети, родителей рядом нет. Я уточняю, что ситуация должна его уже раздражать и он должен взять у меня бутылку. Я повторяю задание: «*Возьмите* бутылку у меня».

Те слушатели, которые начинают понимать, к чему я веду, просто забирают у меня бутылку, не оставляя мне времени на сопротивление. Я поддаюсь. Они решительно демонстрируют мне энергичную и элегантную готовность к *действию*, которая в корне отличается от предшествующей вялой и нерешительной *попытки* что-то предпринять. И теперь, внимательно вслушавшись в мое предложение, они забирают бутылку без тех усилий, которые прилагали ранее.

Я использую этот пример, чтобы показать слушателям: когда человек *делает что-то*, он использует *энергию*, а когда только *пытается сделать*, он использует *силу*. Если вы хотите чего-то добиться в жизни, то гораздо лучше использовать энергию, чем силу.

Понятно, что добиться этого непросто. Всем нам доводилось принимать решения, а потом о них забывать. Вспомните, как под Новый год вы обещаете себе заняться спортом, хранить верность супругу (супруге), точно соблюдать сроки выполнения заданий и рационально расходовать рабочее время. Чтобы осознать разницу между энергией и силой, мы должны понять суть нашего поведения. Классическая модель (и здравый смысл) подразумевает, что сначала мы обдумываем свои действия и только потом что-то предпринимает. Примечательно, что лабораторные исследования такую последовательность не подтверждают.

Расшифровка данных компьютерной томографии мозга указывает на то, что мозг может посылать сигналы нашим моторно-сенсорным узлам еще *до того*, как в нем формируются сознательные мысли, которые отвечают за действия. Вы сначала что-то делаете и только потом понимаете, почему и зачем. Большинство наших действий становится следствием наших привычек, а не размышлений. И тут возникают важные вопросы: как соединить наши намерения и действия; разговоры и конкретные дела; и, наконец, как понять, что объединяет неудачу и успех.

В этой книге вы найдете истории, советы и даже упражнения, которые помогут вам приобрести новый жизненный опыт – опыт настоящего учителя. Когда мы создавали Институт дизайна в Стэнфорде, мы были полны решимости научить наших слушателей общению с реальными людьми, решению реальных проблем и пониманию реальной жизни. Результаты превзошли наши ожидания. Наши студенты приобретают ощущение цели в жизни, навык управления ею и естественную мотивацию к ней. С ними происходит волшебная перемена: они больше не считают отметку важным стимулом для учебы. Ими управляет внутренняя мотивация, и наградой для них становится только выполненная работа.

Прочитав эту книгу, вы поймете следующее.

- Почему *намерения* часто недостаточно и чем оно заметно отличается от *действия*.
- Почему любые отговорки, даже обоснованные, означают поражение.
- Как вы можете изменить внутренний имидж, превратившись в создателя и человека, добивающегося поставленных целей. Почему это важно.
- Как небольшие изменения в наших словах помогают решить жизненные проблемы и устранить препятствия для наших действий.
- Как усилить сопротивляемость возможным неудачам за счет переноса акцента на то, что *вы делаете*, с того, чего *вы намерены достичь*.
- Как научиться не отвлекаться на те посторонние факторы, которые мешают вам достигать ваших целей.
- Как открыть в себе способности учиться на собственном опыте и опыте других.

Наш разум хитрее, чем мы думаем, и всегда активно воздействует на наше внутреннее «Я», пытаясь сбить его с праведного пути и запутать в лучших намерениях. Так устроен человек. Этому мы можем (если захотим) противопоставить только одно: умение превращать свои намерения в устойчивые привычки, чтобы сделать свою жизнь лучше.

Книга основана на принципах «дизайн-мышления». Другие сделали ставку на внешние методы реорганизации и привнесения изменений в нашу жизнь^[3], а мы сосредоточились на внутренней трансформации человека и развитии внутренней энергии. Институт дизайна Стэнфордского университета – пионер «дизайн-мышления», и я, один из его основателей, вижу огромный интерес к этому методу со стороны образовательных и государственных учреждений, а также бизнеса.

В одном уже слегка устаревшем социологическом издании «Приспособившийся американец» (The Adjusted American) есть попытка объяснить стереотипность мышления граждан США^[4]. Это отличный рассказ о трехлетнем ребенке автора. Мальчик знал только двух домашних кошек. Обе были сиамскими, с голубыми глазами. Однажды на лужайке перед домом, где жила семья мальчика, появился персидский кот. Ребенок побежал с ним познакомиться. Неожиданно он подпрыгнул и понесся в дом, крича на ходу: «Мама, мамочка! Я видел кота с желтыми глазами! Представляешь, с желтыми глазами!»

Встреча с желтоглазым котом на всю жизнь заменила маленькое стеклышко в стереоскопе его мировосприятия. Так и мы до конца не понимаем, сколько наших взглядов и стереотипов основаны на ограниченном знании окружающей действительности. Я надеюсь, что эта книга как раз и познакомит вас с таким «желтоглазым котом».

В жизнь Пэдди тоже вошел свой «желтоглазый кот». До прихода на мой курс он не считал себя создателем и изобретателем. Он достиг общепринятых целей: добросовестно отслужил в морской пехоте и стал неплохим журналистом, – но до тех пор не имел личных достижений. Он хорошо выполнял свою работу, используя методы, которые кто-то создал до него. У меня в группе он научился при появлении новой идеи не предаваться мечтам или, что еще хуже, откладывать дело на потом. Он стал действовать. Маленькая корректировка привычек (он устранил в себе то, что мы называем *искаженным пониманием действия*, – см. ниже) позволила Пэдди изменить взгляд на мир и открыла для него новые пути самореализации. Он сделал несколько пилотных выпусков для радиопрограммы «Рынок», опубликовал книгу по экономике «Человек против рынков», закончил заброшенный ранее роман и начал создавать свое дело.

Сейчас, через три года после окончания Института дизайна, Пэдди делает новый ответственный шаг в своей жизни: он уходит с наемной работы и становится владельцем собственного бизнеса. Я знаю, что одна часть его разума вопит от страха перед независимым будущим, а другая, опираясь на усвоенные на моем курсе идеи, подсказывает, что он должен постепенно двигаться вперед, смело реализовывать свои идеи, верить в свой разум и себя.

Вы можете пойти тем же путем. Из книги вы узнаете, как эффективнее решать проблемы, лучше сосредоточиваться на начатом и добиться большей удовлетворенности жизнью. Вы ощутите энергию, которой обладаете и которая сделает вашу жизнь лучше. Книга вселит в вас уверенность в том, что вы можете взяться за давно откладываемые дела и освободиться от оков, которые ограничивали проявления вашего потенциала. А приобретенный вами навык управления собственной жизнью изменит окружающую действительность, позволив вам достигнуть всего, чего вы всерьез хотите.

Немного о «дизайн-мышлении»

Что же такое «дизайн-мышление»?

Это набор принципов, которые наша группа разработала для эффективного решения самых разных «дизайнерских проблем». Дизайнерская проблема – не только проблема создания хорошей мышеловки (хотя это и может быть ее частью). Она касается не только физических объектов, но и чего угодно: как сделать более приятным время ожидания при входе в популярный парк развлечений, как содержать в чистоте дороги, как более эффективно предоставлять бесплатную еду бедным, как улучшить качество знакомств через социальные сети и т. д.

Дизайн-мышление – аморфная концепция. Ее название было придумано Дэвидом Келли, профессором и сооснователем Института дизайна Стэнфордского университета. Оно было использовано в одной из лекций о том, что мышление большинства успешных дизайнеров и их подходы к решению проблем существенно отличаются от мышления обычных людей. Мы сразу одобрили и приняли эту концепцию, и она «выстрелила» в общественном сознании. Неожиданно все заговорили о ней. И ее я преподавал уже полвека, не называя ее присвоенным ей Келли именем.

Дать точное определение дизайн-мышлению затруднительно. Но поскольку я был одним из его «отцов-изобретателей», я могу поделиться с вами некоторыми идеями и принципами, которых коснусь в этой книге.

1.-Проникнитесь чувствами и потребностями других людей. Это начало начал. Когда вы занимаетесь дизайном, то прежде всего думаете не о

себе. Вы ориентируетесь на нужды и желания других. Независимо от того, создаете ли вы дизайн нового аттракциона в парке или нового зала ожидания для пациентов больницы, вы стремитесь позаботиться о других или помочь им. На этом этапе вы обычно только знакомитесь с проблемой.

2.-Четко поставьте проблему^[5]. Выделите именно ту проблему, которую вы хотите решить, или вопрос, на который вы хотите ответить.

3.-Создайте идею. Рождайте любые решения любым доступным способом: в рамках коллективного обсуждения, построения ассоциативных рядов, набросков на салфетках. Но эти решения должны быть лучшими.

4.-Создайте модель своего решения. Не стремитесь к совершенству, создайте прототип того, что вам по силам.

5.-Проверьте свою идею и прислушайтесь к оценке результатов.

Выше я привел лишь некоторые из принципов дизайн-мышления. В жизни порядок может быть иным. Вы можете добраться до шага 4 и понять, что вам необходимо вернуться к шагу 2 или повторить шаг 3 несколько раз. Все это встроено в процесс дизайн-мышления.

Еще одна важная идея – неудача может быть важной частью человеческого опыта. «Единственное, чего нужно по-настоящему бояться, – это самого страха», – говорил Франклин Рузвельт. А я могу добавить, что единственное, чего нужно опасаться, – это неумения учиться на своих ошибках. Вы можете терпеть неудачи много раз до тех пор, пока вы на них учитесь и вырабатываете путь к конечному положительному решению.

Мы также акцентируем внимание на действии. Один из наших курсов называется «Стартовая площадка». Преподаватели сопровождают вас после открытия виртуального собственного дела в течение 10 недель, по истечении которых ваша компания должна будет приносить прибыль. Если вы пойдете учиться в обычную школу бизнеса, то потратите год только на подготовку и планирование первого реального шага.

Дизайн-мышление подразумевает работу в группе. У нас между преподавателями и студентами устанавливается самое тесное сотрудничество.

Дизайн-мышление направлено *вовне* (на решение проблем других людей в разных сферах, например в образовании или бизнесе). Но я обращаю особое внимание на то, как применять его принципы для улучшения качества жизни отдельного человека и совершенствование взаимоотношений с другими. Речь здесь о том, как стать лучше.

Многие упражнения можно использовать для развлечения. Возьмите из них только то, что подходит лично вам, и используйте так, как вам удобно. Иногда в аудитории мне кажется, что кто-то выполнил упражнение неправильно. А потом оказывается, что он «вытянул» из примера даже больше, чем я ожидал. Я считаю так: «Лишь бы мой учебный материал работал».

Итак, приступим!

Глава 1

Наши представления не соответствуют реальности

Как могу я сказать, о чем думаю, пока не увидел объект, о котором говорю?

Э. М. Форстер¹



Ваша жизнь не важна. Но не стоит бросаться в реку с ближайшего моста. Речь о философских аспектах. Признаем честно: наше восприятие людей, объектов и обстоятельств субъективно. Тут все не так однозначно. Функциональное и дисфункциональное поведение человека² основано на том, как *именно он* воспринимает окружающую действительность. И взгляды на жизнь тесно связаны со способностью достичь успеха. Хвастун может добиться благополучия, но все равно останется хвастуном. Это не успех. Успех – это когда вы занимаетесь любимым делом и счастливы.

¹ Эдвард Форстер, чаще Э. М. Форстер (1879–1970), – английский романист и эссеист, которого занимала неспособность людей различных социальных групп понять и принять друг друга. *Прим. перев.*

² Функциональное поведение человека обычно подкрепляется положительно. Дисфункциональное чаще требует негативного подкрепления или наказания. *Прим. перев.*

Именно вы придаете всему окружающему смысл и значение

Один из слушателей моего курса в Стэнфорде, Майк, решил создать музыкальный инструмент для ежегодного фестиваля Burning Man («Горящий человек») в штате Невада. Он проводится за неделю до Дня труда в пустыне Блэк-Рок. Там представлены различные произведения искусства, машины и другие объекты. Майку пришла в голову идея реализовать собственный проект, потому что мы с ним посещаем этот фестиваль. Он вознамерился создать переносной орган необычной конструкции. Внутри инструмента должен был быть встроен портативный паровой котел, пар из которого проходил бы по трубкам и создавал звуки.

Проект показался мне слишком амбициозным, но я не стал отговаривать Майка, потому что видел его искреннее воодушевление. Мы договорились, что он будет приходить ко мне раз в неделю и рассказывать, как идут дела.

Но дела пошли не совсем так, как я ожидал. Сначала Майк захаживал ко мне – главным образом для того, чтобы принести извинения за медленную работу. Вскоре я устал от его отговорок и сказал, что отменяю встречи. Если Майку будет нужно, он всегда может найти меня. А я подожду результата.

Когда подошли сроки фестиваля, я приехал в Неваду и направился к тому месту, где должен был быть Майк. С собой я пригласил Адриана и Стива – двух очень способных инженеров, с которыми мы регулярно посещали мероприятие в поисках оригинальных проектов и решений. То, что показал нам Майк, было ужасно. Он не успел закончить проект, и орган работал очень плохо или вообще не работал. Чувствовалось, что Майк очень расстроен. Адриан и Стив сочувствовали ему. Если бы в тот момент меня попросили дать оценку работе Майка, я, конечно, не сказал бы ничего хорошего.

Прокрутим ленту жизни на три года вперед. Я снова приехал на фестиваль с Адрианом и Стивом. На этот раз нас заинтересовало эзотерическое выступление танцевального ансамбля девушек из художественно-инновационной организации Flaming Lotus Girls³. Оно проходило на фоне и во взаимосвязи с движениями гигантской механической скульптуры «Мать-змея». Она имела в длину около 40 м, а различные участки ее тела двигались относительно друг друга. «Мать-змея» как будто обвивала и защищала свое яйцо. Из специальных отверстий в спине механической змеи, которых насчитывалось 41, на высоту 6 м извергалось пламя. Голова и челюсти приводились в движение гидравлическими приводами. Мы трое стояли перед этим чудом техники ошеломленные, как и тысячи зрителей вокруг нас. Все сошлись во мнении, что это самый впечатляющий проект из представленных на фестивале. Мы посмотрели шоу в течение еще нескольких минут, а затем пошли изучать другие изобретения.

Через несколько часов я вернулся к «Матери-змее» уже один. К тому времени танцевальное шоу окончилось, и толпа поредела. Мне представилась возможность повнимательнее рассмотреть отдельные узлы и детали грандиозной конструкции. Во мне проснулся интерес инженера, и я попытался задать несколько вопросов одному из парней на площадке о характере механических соединений, связывавших голову змеи с телом. Парень ответил мне, что всех деталей не знает, но «вон тот парень с блоком управления в руках в курсе всех

³ Flaming Lotus Girls – некоммерческая американская организация, пропагандирующая достижения науки и техники в увязке с художественными выступлениями. Создана в 2000 году в Калифорнии. В настоящее время насчитывает около 100 штатных сотрудников. Дает яркие шоу на стыке техники, искусства и пиротехники по всему миру. *Прим. перев.*

нюансов проекта». Я огляделся и увидел Майка. Я подошел к нему, мы обнялись и начали беседу.

Майк рассказал, что увлекся участием в подготовке шоу Flaming Lotus Girls. Эта организация занимается синтезом техники, информационных технологий и искусства. Ее участники постоянно разрабатывают сложные художественные шоу. Майка привлекает то, что он все время учится новому. Ему нравится работать на стыке техники и искусства. Я рассказал ему о своих впечатлениях от его нового проекта.

По дороге с фестиваля домой я почти восемь часов думал о случае Майка. Я вспомнил, как был расстроен тем, что у него не получился проект, когда он учился в моей группе. И почувствовал гордость за то, чего он сейчас достиг. Раньше я вряд ли высоко отозвался бы о его инженерных способностях. Зато теперь я с радостью дал бы ему лучшие рекомендации. Было ясно, что на самом деле Майк не такой, каким я его себе представлял, а его случай стал для меня очень хорошим опытом, о котором я прежде не мог бы и помыслить.

«Ну что, я оправдался?» – написал он мне позже. Я рассмеялся. Да, он оправдался сполна.

Чтобы понять другого, иногда нужно очень много времени. Люди постоянно меняются и в хорошую, и в плохую сторону. Все способны на озарение. Теперь я понимаю, что не знал Майка тогда, когда он учился в моей группе. Видимо, я считал его студентом с ленцой, не понимавшим важность учебы. И я списал его со счетов как лодыря на основе сиюминутного впечатления. Я не дал себе труда остановиться на секунду и подумать о том, что в нем может быть скрыт большой талант.

Этот урок я запомнил накрепко. Меняется все. И именно от вас зависит то, чем объект или человек станет на самом деле.

Моя дочь не имеет для меня никакого значения

Я часто даю группе такое упражнение. Я хожу по аудитории и прошу слушателей выделить что-то особое в своей жизни. Что угодно. Потом я прошу их сказать вслух, что в этом нет смысла. Я показываю, что изначально у объекта или человека нет значения. Например, я могу сказать, что моя работа не имеет для меня значения, а следующий участник – что его жена не имеет для него значения. Другие могут сказать, что наш Институт дизайна не имеет значения, их ботинки, рубашка, волосы, вес, велосипед, математические способности тоже. Все вещи – от мелочей до поистине важных – оказываются в одной категории: они не имеют внутреннего значения.

Затем вся группа начинает произносить названия объектов, которые не имеют присущего только им значения, – одновременно и громко. Возникает много шума и веселья. Эта какофония раскрепощает людей, и они уже могут громко говорить о вещах, еще недавно важных для них, как не имеющих значения.

Вы можете делать это упражнение и в одиночестве. Оно всегда раскрепощает.

Ваша очередь

Сделайте несколько глубоких вдохов. На несколько минут закройте глаза. Затем откройте их и внимательно переведите взгляд с одного предмета на другой. Каждый раз, когда в поле зрения попадает новый объект, скажите, что он не имеет значения (например, «Кресло не имеет значения»). Подумайте о родственниках и других дорогих вам людях, объектах и событиях, например ваших главных достижениях или приобретениях. Назовите их, добавив, что они не имеют для вас значения. Потом спокойно посидите несколько минут и повспоминайте.

Моей коллеге Шери было трудно произнести, что ее дочь не имеет для нее значения. Конечно, это не так. Но то значение, которое Шери придает своей дочери, не может быть естественно предопределенным. Ведь некоторые матери бросают своих детей. И даже убивают их. Некоторые матери относятся к дочерям с безразличием и безразличием, другие – лелеют и всячески поддерживают. Набор вариантов взаимоотношений между матерями и дочерьми, как и значения, которое матери придают этим отношениям, бесконечен.

Суть упражнения не в том, чтобы заставить участников изменить свои взаимоотношения с людьми. Скорее, слушателям прививается мысль о том, что они сами *выбрали для себя* значение, которое вкладывают в эти отношения. После таких упражнений учащиеся зачастую начинают отчетливее понимать, насколько человек или объект важен для них. (Например, Шери стала ценить свои взаимоотношения с дочерью после упражнений еще больше.) Кроме того, слушатели осознают, что они способны влиять на значение, которое придают кому-то или чему-то.

Например, неудача может быть поначалу очень болезненной. Но она редко становится катастрофой, если человек не придает ей такого значения. Мой коллега Джордж был буквально раздавлен горем, когда его сын совершил самоубийство из-за неверности любимой. Молодой влюбленный воспринял события, которые могли быстро забыться, как выбор между жизнью и смертью. Трагедия всегда усугубляется не только самим событием, но и отсутствием жизненных перспектив для того, кто ее переживает. И многие из нас утрачивают эти перспективы, не в состоянии отступить на шаг назад и посмотреть на все иначе.

Только когда вы поймете, что именно вы можете выбирать, какое значение придавать объекту или событию в своей жизни, вы осознаете, что именно вы, а не внешние обстоятельства, определяете качество вашей жизни.

Вечных журналов нарушений не существует

И в моей жизни было много событий, над которыми теперь я могу только посмеяться. Хотя в то время мне было не до смеха.

Помню, как я, тогда четвероклассник, пришел домой в слезах. Я шумел на лестнице, и учительница сказала мне, что мой проступок будет занесен в «вечный журнал нарушений». Я был подавлен, решив, что этот журнал будет преследовать меня всю жизнь. Мама попыталась меня успокоить, убеждая в том, что мое нарушение не такое уж и грубое и мне не о чем беспокоиться. Но я не поверил. Только несколько лет спустя я узнал, что никаких «вечных журналов нарушений» не существует. Но возникает и другой вопрос: а если бы такие журналы существовали, как бы они повлияли на мою жизнь?

Схожий инцидент произошел со мной и в докторантуре. Я был намного старше и, кажется, должен был быть намного умнее. К сожалению, это было не так. Я готовил докторскую диссертацию и слушал продвинутый курс «Математические методы в физике», который читал молодой лауреат Нобелевской премии. Финальные экзамены включали некоторые разделы физики, которых я не знал и которые не затрагивались в курсе лекций. Я получил «неуд». Когда я подошел к профессору, чтобы обсудить с ним свой результат, он сказал: «Вы ведь инженер. Если бы я вздумал прослушать курс по музыке, я бы, наверное, тоже провалился».

Конечно, в тот раз я не бросился к маме за утешением, хотя ситуация тоже казалась мне ужасной. Я в расстроенных чувствах пошел к своему научному руководителю. Он заверил меня, что мне не о чем беспокоиться. Но неудача долго не давала мне покоя. Я, конечно, понял, что мой «неуд» никого не интересовал. А даже если бы и нет, изменилось ли что-нибудь в моей жизни? Вряд ли. Но я прошел тот же курс у другого профессора и получил «отлично». И знаете что? Это тоже не вызвало ни у кого никакого интереса.

Единственный человек, который следит за вашим «журналом» успехов и неудач, – вы сами. И у вас всегда есть время вынести нужные уроки. Если не в первый, то хотя бы в пятый раз.

Чему учит предательство

Когда-то я читал курс лекций по робототехнике в Болгарии в период холодной войны. Я показал слушателям видеозапись с некоторыми проектами своих студентов. Подошло время обеда, и когда я попросил вернуть видеопленку, мне сказали, что ее заперли в сейф для сохранности и теперь ищут человека, который по ошибке унес ключ.

Мне все это показалось странным. Ближе к вечеру я поделился своими впечатлениями с приятелем, который также участвовал в том семинаре. Он доверительно сообщил мне, что задержка с возвратом пленки происходит оттого, что местный профессор – руководитель семинара и его помощники отнесли видеозапись «куда надо» и там ее сейчас копируют. Видеозапись мне вернули, с тем же объяснением. Меня это очень расстроило. Я был разозлен и задет тем, что болгары предали меня и нашу дружбу.

На второй лекции я говорил о научных обменах, призванных укреплять доверие и дружбу между учеными разных стран. При этом я пристально смотрел в глаза руководителям болгарской делегации, как будто намекая, что я знаю об их проступке. Но меня это не удовлетворило. Я был настолько взбешен, что вышел в парк прогуляться, отказавшись от участия в банкете.

В парке я продолжал кипеть. И тут я вспомнил свое упражнение. Я поочередно восстановил в памяти события того дня, повторяя, что ни одно из них не имеет значения. Когда я дошел до фразы «Эта видеозапись не имеет никакого значения», меня осенило. Ведь все именно так! На видеопленке нет ничего такого, что представляло бы какую-то ценность для меня или для них. Что они хотели с ней сделать? До сих пор не знаю. Передать спецслужбам? Показать студентам? Почерпнуть какие-то идеи для своих проектов? Но ведь во время лекции я уже показывал эту ленту. На ней не было ничего конфиденциального или сногшибательного. Если бы они попросили меня, я с радостью дал бы им копию. С чего я так всполошился? Просто я придал видеопленке значение, которого она на самом деле не имела.

Зачем же портить себе вечер? Когда в голове прояснилось, я вернулся в гостиницу и с удовольствием поучаствовал в банкете, который устроили организаторы.

Этот случай стал для меня наглядным доказательством того, что если я и не могу управлять внешними воздействиями на свою жизнь, я способен сам вырабатывать для себя линию поведения. Как только вы почувствуете, что значение всего определяете только вы, вы почувствуете себя хозяином собственной жизни, а не бессильным рабом обстоятельств и случайностей.

Модифицированная радикальная мастэктомия

Когда у моей подруги Энн обнаружили рак груди и провели операцию, она написала большую поэму «Модифицированная радикальная мастэктомия», которая была напечатана в медицинском журнале *New England Journal of Medicine*, а позже вошла в сборник под названием «Модифицированная радикальная мастэктомия и другие поэмы о раке». Американская ассоциация по борьбе с раком распространяла этот сборник в качестве учебного материала, и он стал для многих источником утешения и успокоения. Энн получила от читателей много писем, в которых говорилось о той большой психологической помощи, которую им оказала эта книга. Одно очень трогательное письмо пришло от хирурга, который рассказал, что хотя провел в своей жизни множество операций по поводу рака груди, в том числе и своей жене, только изучив стихотворные произведения Энн, он понял всю глубину психологии больных и их жизни. Именно тогда я узнал, что Энн обладает редким внутренним талантом отрешаться от своих горестей и искренне передавать свой позитивный опыт борьбы с болезнью другим людям.

Несколькими годами спустя мужу Энн, Джулиану, которому было тогда 59 лет, поставили диагноз «болезнь Альцгеймера». Несколько лет у Энн еще были силы, чтобы ухаживать за Джулианом дома. К сожалению, со временем его состояние ухудшилось настолько, что Энн уже не справлялась. Джулиана перевезли в специализированное медицинское учреждение – дом престарелых, километрах в шестидесяти от дома Энн. Она навещала мужа регулярно, а я присоединялся к ней раз в месяц.

Обычно мы забирали Джулиана и ехали с ним в ближайший парк на озере. Там мы брались за руки и медленно прогуливались вдоль озера, напевая старые народные песни вроде «О, моя дорогая Клементина» и даже старинную шотландскую «Лох Ломонд» в честь родины Джулиана. Под конец мы всегда покупали ему мороженое или еще что-нибудь вкусное, зубы у него были белые и крепкие. Такие посещения всегда проходили в очень доброй атмосфере и были наполнены радостью даже тогда, когда мне не было ясно, узнал ли меня Джулиан на этот раз или нет. По дороге домой в машине я всегда радовался тому, что все еще жив. Я уже ждал очередного визита к Джулиану.

Энн рассказала о жизни Джулиана в двух книгах: «Болезнь Альцгеймера: любовная история» и «Необычная вдова». Она описывает, как после первых приступов страха, гнева на судьбу и ужаса перед уготовленными им испытаниями они решили с Джулианом пройти оставшуюся часть пути в любви и согласии. Ее книги использовались Американской ассоциацией по борьбе с болезнью Альцгеймера для психологической поддержки многих семей, члены которых страдают этим страшным заболеванием. Профессиональные медики часто приглашают Энн на различные мероприятия, чтобы послушать ее рассказ об опыте ухода за больным.

Еще когда Джулиан был жив, у меня был другой друг с болезнью Альцгеймера. У него тоже имелись заботливые родственники. Но они не смогли справиться с ощущением страха и трагедии. Они держали больного, словно ребенка, под неусыпным и жестким контролем.

Когда я посещал эту семью, мне всегда было неудобно, и я с радостью уезжал. В этом доме не было тепла и радости. Контраст с примером Джулиана бросался в глаза. Что интересно, оба моих друга до заболевания были очень похожи, да и болезнь протекала у них примерно одинаково. Вся разница была в Энн. Для меня она остается напоминанием о том, что если мы можем придавать всему правильное значение, то способны контролировать события и превращать свои беды в добро, которым щедро делимся с окружающими.

Что такое достижения

Рискуя показаться хвастуном, должен признаться, что у меня много наград. Целые полки и ящики заполнены ими. Их приятно получать, а банкеты по поводу их вручения порой очень хороши. Но когда я просыпаюсь на следующее утро и смотрю на них – на стекло и красивые корочки, – то не ощущаю, что они много для меня значат.

То же происходит со многими знаками «достижений». Школьный аттестат с отличием, университетский диплом, высокооплачиваемая должность, еще более высокооплачиваемая должность, грамота «продавца месяца», престижный кабинет в университетском кампусе, служебный лимузин, внимание прессы, награды вспоминаются тогда, когда мы думаем о каких-то достижениях. Для меня все это пустой звук.

Конечно, за каждым знаком отличия может стоять истинное достижение. То, что сохраняет для вас значение дольше одного дня. Но часто это просто символы, которые вы демонстрируете людям, чтобы они знали, что вы что-то собой представляете. Делают ли они вас счастливыми сами по себе?

Я знаю медиамагнатов, которые несчастны в жизни. Они тратят деньги на то, чтобы врачи отсасывали жир с их талии, и нанимают гигантских охранников, опасаясь (может, и справедливо) за свою жизнь. Они все время хотят превзойти себя, зарабатывая очередной миллион. И все ради чего? И я знаю художников, которые еле сводят концы с концами, но считают свою жизнь счастливой и интересной. Ни один из этих вариантов не может считаться единственно верным путем к счастью и просветлению. Разумеется, вы можете быть и богатыми, и счастливыми. Но не обязательно одно связано с другим.

Достижение ради достижения – это мелко. Это вечная гонка за морковкой, которую держат перед вами на палочке. Для меня настоящим достижением становится полноценное путешествие в другую страну, изучение нового языка, открытие собственного пути в решении задачи. Или умение быть самодостаточным. Или умение находить друзей на всю жизнь.

Я определил бы достижение как свершение дела своей жизни так, чтобы человек получил от этого удовлетворение и дал жизненные силы себе и окружающим. Для этого нужно развить навык управления трудными аспектами жизни и взаимоотношениями с друзьями. Это подразумевает найти то, что по-настоящему привлекает нас и дает позитивную подпитку. Если мы правильно выстраиваем свою жизнь, то она не становится для нас бесконечной борьбой, хотя временами требует серьезных усилий.

Незнакомое знакомое

Чтобы находить новые подходы к событиям и отношениям с людьми, нужно смотреть на них по-новому. Во время семинаров по развитию креативной уверенности в наших группах слушателям раздаются холщовые мешочки со всякими материалами и инструментами. А потом перед ними ставится проблема. Материалы и инструменты обычно хорошо известны всем. Пути их применения понятны. Вам предлагается использовать их любым доступным способом, чтобы решить поставленную задачу. При этом в большинстве случаев прямая связь между предметами и задачей отсутствует. Например, вам могут дать задание соорудить устройство, обеспечивающее связь между людьми, с применением коробки из-под хлопьев, молотка, ватных подушечек, расчески и стеклянных шариков.

Большинство людей находятся под влиянием известного когнитивного искажения, которое обозначается термином «функциональная ригидность». Оно заставляет видеть возможность использования объектов только по их обычному назначению. В принципе это позволяет принимать вполне работающие или хотя бы понятные решения. Но самые интересные варианты возникают тогда, когда человек способен преодолеть «функциональную ригидность» мышления и использовать самые простые обиходные предметы по-новому. Здесь стоит подумать о том, что *ничто из окружающего нас на самом деле не является тем, за что мы его принимаем*. Вы должны суметь сделать известное и привычное неизвестным и непривычным.

Например, при таком подходе коробка с хлопьями для завтрака – уже не коробка хлопьев. Она может быть разделена на картонную и бумажную части. Она может стать источником биомассы или маленьких гранул и зерен. Содержимое коробки можно превратить в липкую массу. А молоток – использовать как тяжелый предмет, источник дерева и металла, пробойник, шатун или маятник. Скотч позволяет соединять предметы и материалы, но из него можно создать и самостоятельные конструкции любой формы. Есть еще много способов творческого использования перечисленных предметов для того, чтобы выполнить различные задания.

Тот же подход применим и к нам самим. Различные элементы нашего поведения и взаимоотношений с людьми могут использоваться по-разному, как и предметы в материальном мире. Конечно, зачастую непросто вырваться из плена общепринятых стереотипов и представлений, но если нам это удастся, то перед нами открывается новый мир. Перестаньте приклеивать всему привычные ярлыки. Майк не стал неудачником только потому, что потерпел крах с проектом, начатым в моей группе. Вы не бездарь только потому, что потеряли работу. Постарайтесь превратить известное в непривычное, и вы получите восхитительный результат вместо скучного, предсказуемого и привычного.

Впервые я испытал всю силу отхода от стереотипного мышления после утомительного рабочего дня, в течение которого я провел несколько интенсивных занятий по развитию у слушателей креативной уверенности. Я отдыхал во время небольшого перерыва и был измотан. Я в одиночестве сидел перед большим фонтаном. И вдруг перед моими усталыми глазами струи фонтана превратились в поток отдельных капель, которые падали каждая по себе. Я испытал удивительное ощущение. У меня создалось впечатление, что мои глаза слишком устали для того, чтобы воспринимать струи фонтана как единое целое. Ярлык «фонтан» как будто исчез из моего сознания.

Если вы перестанете приклеивать ярлыки к окружающему миру, к вашей работе и жизни и т. д., то можете нащупать новые удивительные пути саморазвития. Несколько моих любимых слушателей так и не окончили курс в нашем Институте дизайна. Вместо того чтобы «играть по принятым правилам», они выбрали другой путь. Не исключая, что пона-

чалу их родители вряд ли были рады их выбору. Но сегодня, когда я иногда случайно встречаю этих ребят на улице, то почти всегда вижу, что они вполне счастливы. И это совершенно не удивляет меня.

Вы можете устранить ярлыки полностью. А можете всего лишь слегка изменить свои стереотипы, что тоже даст значительный эффект. Последние научные исследования показывают, что отказ от них может значительно изменить поведение человека. Например, если вы просите людей быть выборщиками на выборах, то получите значительно больший процент голосов, чем если вы просто попросите голосовать^[6]. А если вы попросите людей не быть обманщиками, то допускать какую-то форму обмана они будут гораздо реже, чем если вы просто попросите их не обманывать. Дело в том, что люди, как правило, более озабочены своим имиджем (тем, как они выглядят в глазах других), чем своими действиями.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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

Комментарии

1.

Изначально название курса звучало так: «Индивидуум и технологии». Спустя четыре года я изменил название на «Дизайнер и общество». Ни одно из них полностью не отражает содержания.

2.

Forget B-School: D-School Is Hot // Wall Street Journal, 2012. Jan. 7.

3.

Например, Браун Т. Дизайн-мышление: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

4.

Putney S., Putney G. J. The Adjusted American: Normal Neuroses in the Individual and Society. New York: Harper & Row, 1964.

5.

В другом варианте процесса дизайн-мышления используются категории «понять» и «наблюдать» вместо «проникаться». Та часть процесса, которая обозначена словом «определять», часто называется «точкой зрения». В этом варианте процесс выглядит так: понять, наблюдать, выдвигать точку зрения, генерировать идею, моделировать, тестировать.

6.

Люди больше думают в своем внутреннем имидже, чем о своих действиях. См. эксперименты, описанные в статье: Bryan C. J., Adams G. S., Monin B. When Cheating Would Make You a Cheater: Implicating the Self Prevents Unethical Behavior // Journal of Experimental Psychology: General, 2013. Vol. 142, No. 4. Pp. 1001–1005.