

ONTWERP JE EIGEN LEVEN

BILL BURNETT & DAVE EVANS

ONTWERP JE EIGEN LEVEN

HOE JE HET BESTE
UIT JE LEVEN
EN WERK HAALT

VERTAALD UIT HET ENGELS DOOR
JAN VAN DEN BERG,
PIET DAL EN MARIEKE VAN MUIJDEN



Oorspronkelijke titel: *Designing Your Life*
Oorspronkelijk uitgegeven door: Chatto & Windus, 2016
© Bill Burnett en Dave Evans, 2016
© Vertaling uit het Engels: Jan van den Berg, Piet Dal en
Marieke van Muijden, 2016
© Nederlandse uitgave: Hollands Diep, Amsterdam 2016
Omslagontwerp: Studio Jan de Boer, Amsterdam
Typografie: Krijnie Gerritsen, *bijzee*
Afbeeldingen belettering: Oglaya Doua

ISBN 978 90 488 2717 6
ISBN 978 90 488 2718 3 (E-BOOK)
NUR 600

www.hollandsdiep.nl
www.overamstel.com

OVERAMSTEL
uitgevers

Hollands Diep is een imprint van Overamstel Uitgevers bv

Alle rechten voorbehouden.
Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd en/of
openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm
of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming
van de uitgever.



Voor alle geweldige studenten die hun verhalen en hun leven met ons hebben gedeeld en die ons met hun openheid en bereidwillige betrokkenheid meer hebben geleerd over design-denken dan we ooit hadden kunnen voorstellen.

Voor mijn vrouw Cynthia, die me zei de baan op Stanford aan te nemen. Ik houd van je en zonder jou zou ik niet dezelfde zijn.

Bill Burnett

Voor mijn lieve vrouw Claudia, bij ons thuis de echte literaire kracht. Ze vond dat ik dit boek moest schrijven en herinnerde me onvermoeibaar aan de reden daarvoor.

Jouw liefde heeft me steeds weer gered.

Dave Evans

INHOUD

INLEIDING 9

1 BEGIN WAAR JE STAAT 35

2 EEN KOMPAS BOUWEN 61

3 ORIËNTATIE 73

4 HOE KOM JE WEER VERDER? 95

5 ONTWERP JE LEVENS 119

6 PROTOTYPES 139

7 HOE VIND JE GEEN BAAN 159

8 JE DROOMBAAN VORMGEVEN 175

9 KIEZEN VOOR GELUK 187

10 IMMUNITEIT TEGEN MISLUKKINGEN 211

11 EEN TEAM OPZETTEN 231

DANKBETUIGING 263

NOTEN 267

INLEIDING

JE LEVEN VORMGEVEN

Ellen hield van stenen. Ze vond het leuk die te verzamelen en in te delen naar grootte en vorm of naar type en kleur. Na twee jaar aan een prestigieuze universiteit kwam voor Ellen het moment om te bepalen waarin ze wilde afstuderen. Ze had geen idee wat ze met haar leven wilde of wat ze later wilde gaan doen, maar toch moest ze kiezen. Geologie leek op dat moment de voor de hand liggende keuze. Ze hield immers erg van stenen.

Ellens moeder en vader waren trots op hun dochter, de studente geologie, de toekomstige geologe. Toen Ellen was afgestudeerd, trok ze weer bij haar ouders in en verdiende wat met babysitten en honden uitlaten. Haar ouders waren verbijsterd. Dit soort baantjes had ze op de middelbare school gehad. Ze hadden net betaald voor een dure universitaire opleiding. Wanneer ging hun dochter op magische wijze veranderen in een geologe? Wanneer ging ze beginnen aan haar carrière? Daar had ze voor gestudeerd. Dat zou ze toch moeten gaan doen?

Het probleem was dat Ellen tot het besef was gekomen dat ze geen

geoloog wilde zijn. Ze had helemaal geen belangstelling voor het bestuderen van de processen, materialen of geschiedenis van de aarde. Ze wilde geen veldwerk doen of aan de slag gaan bij een bedrijf dat zich op natuurlijke hulpbronnen richtte en ook niet bij een milieudienst. Ze vond het niet leuk om kaarten of rapporten te maken. Ze had lukraak geologie gekozen, omdat ze van stenen hield, maar nu had Ellen een diploma in de hand en ouders die mopperden, maar absoluut geen idee hoe ze een baan moest vinden en wat ze met de rest van haar leven ging doen.

Als waar was wat iedereen haar had verteld, dat haar studietijd de beste vier jaren van haar leven waren, dan kon het voor Ellen nu alleen maar minder worden. Ze besepte niet dat ze beslist niet de enige was die geen zin had om te gaan werken in het vakgebied waarin ze was afgestudeerd. In de Verenigde Staten belandt na de universiteit slechts 27 procent in een carrière die verband houdt met de gevolgde studie. Dat je de rest van je leven moet doen waarin je bent afgestudeerd en dat je op de universiteit de beste jaren beleeft (voorafgaand aan een leven van hard werken en verveling) zijn twee ideeën die wij aanduiden met disfunctionele overtuiging – de mythe die ervoor zorgt dat veel mensen hun leven niet vormgeven zoals ze zouden willen.

DISFUNCTIONELE OVERTUIGING: *jouw studie bepaalt jouw carrière.*

HERFORMULERING: *driekwart van de mensen die zijn afgestudeerd aan een universiteit, heeft een carrière die geen verband houdt met de gevolgde studie.*

Halverwege de dertig begon Janine echt de vruchten te plukken van tientallen jaren van toewijding. Ze was al jong hard aan het werk gegaan en erin geslaagd het vol te houden. Ze was afgestudeerd aan een uitstekende universiteit met een voortreffelijke rechtenfaculteit

en had een baan gekregen bij een firma die belangrijk en gezaghebbend werk deed. Ze was goed op weg om het echt ‘te maken’. Rechtenstudie, huwelijk, carrière – alles in haar leven was precies volgens plan verlopen en haar wilskracht en harde werken hadden haar alles gebracht wat ze ooit had begeerd. Ze was het toonbeeld van succes.

Maar Janine had een geheim.

Soms als ze ’s avonds van de advocatenfirma met een van de bekendste namen in Silicon Valley naar huis was gereden, zat ze buiten op de veranda huilend te kijken hoe de lichtjes in het dal aangingen. Ze had alles wat ze volgens haar zou moeten hebben, alles wat ze dacht te willen hebben, maar ze was diep ongelukkig. Ze wist dat ze opgetogen zou moeten zijn over haar leven, maar ze was het niet. Bij lange na niet.

Janine dacht dat er iets mis met haar was. Wie wordt er nou elke ochtend wakker als het toonbeeld van succes en gaat elke avond naar bed met een steen op de maag en het gevoel dat er iets ontbreekt, iets dat onderweg verloren is gegaan? Waar kun je naartoe als je alles hebt en tegelijk helemaal niets? Net als bij Ellen was er bij Janine sprake van een disfunctionele overtuiging. Zij geloofde dat als ze in alle draaimolens ging zitten en alle kwasten pakte, ze het geluk zou vinden. Ook Janine is niet alleen. In Amerika is twee derde van de werknemers ontevreden met zijn baan. En 15 procent heeft zelfs een hekel aan zijn werk.

DISFUNCTIONELE OVERTUIGING: *Als je succes hebt, moet je gelukkig zijn.*

HERFORMULERING: *Echt geluk wordt ontleend aan het vormgeven van een leven dat bij jou past.*

Donald had goed geboerd. Hij had meer dan dertig jaar dezelfde baan gehad. Zijn huis was bijna afbetaald. Zijn kinderen waren afgestudeerd aan de universiteit. Geld voor zijn pensioen was zorgvuldig

belegd. Hij had een solide carrière en een solide leven. Opstaan, naar zijn werk gaan, de rekeningen betalen, thuiskomen, naar bed gaan. De volgende dag wakker worden om hetzelfde te doen. Inzepen. Afspoelen. Steeds weer.

Jarenlang had Donald zich voortdurend dezelfde vraag gesteld. Hij nam die vraag mee naar cafetaria's, naar de eettafel en zelfs naar zijn plaatselijke café waar een glas Scotch de vraag nog wel naar de achtergrond verdrongen. Maar telkens dook hij weer op. Bijna tien jaar lang had de vraag hem om twee uur 's nachts gewekt om samen met hem voor de spiegel in de badkamer te staan: 'Waarom doe ik dit, verdomme?'

Nooit had de kerel die hem vanuit de spiegel aankeek, een fatsoenlijk antwoord. Donalds disfunctionele overtuiging was vergelijkbaar met die van Janine, alleen worstelde hij er al veel langer mee – een leven met verantwoordelijk en succesvol werk moest hem gelukkig maken. Dat moest toch genoeg zijn? Maar Donald had een andere disfunctionele overtuiging, namelijk dat hij niet kon stoppen met wat hij altijd had gedaan. Alleen al in de Verenigde Staten willen meer dan eenendertig miljoen mensen tussen de vierenveertig en de zeventig een zogenaamde 'encore'-carrière – werk dat samengaat met persoonlijke en maatschappelijke betekenis tegen hetzelfde inkomen. Enkelen van die eenendertig miljoen hebben die toegift op hun carrière gevonden, veel anderen hebben geen idee waar ze moeten beginnen en zijn bang dat het te laat is voor een grote ommekeer in hun leven.

DISFUNCTIONELE OVERTUIGING: *Het is te laat.*

HERFORMULERING: *Het is nooit te laat om vorm te geven aan een leven waarvan je houdt.*

Drie mensen, drie grote problemen.

Designers houden van problemen

Kijk eens om je heen. Kijk naar je kantoor of huis, de stoel waarop je zit, de tablet of smartphone die je misschien vasthoudt. Alles om ons heen is door iemand vormgegeven. En elk ontwerp begon met een probleem. Het probleem dat je niet naar een heleboel muziek kon luisteren zonder een koffer met cd's mee te slepen, is de reden dat je nu met een apparaatje dat aan je bloes zit geklemd naar drieduizend liedjes kunt luisteren. Het komt alleen door een probleem dat jouw telefoon volmaakt in de palm van jouw hand past of dat de accu van jouw laptop het vijf uur uithoudt of dat jouw wekker afgaat met het geluid van tjirpende vogels. Nu kan het irritante geluid van een wekker op wereldschaal geen groot probleem lijken, maar dat was het wel degelijk voor degenen die de dag niet steeds wilden beginnen met snerpand gepiep. Dankzij problemen heeft jouw huis stromend water en isolatie. Sanitair ontstond door een probleem. Tandborstels werden uitgevonden vanwege een probleem. Stoelen werden ontwikkeld, omdat iemand ooit een groot probleem wilde oplossen: een pijnlijk achterste vanwege het zitten op stenen.

Er is verschil tussen designproblemen en constructieproblemen. We hebben allebei een technische opleiding gehad en de techniek is een goede benadering bij het oplossen van een probleem als je kunt beschikken over een grote hoeveelheid gegevens en je zeker weet dat er één beste oplossing is. Bill werkte aan het probleem van de scharnieren van de eerste laptops van Apple en de oplossing die hij met zijn team bedacht, maakte die laptops tot de betrouwbaarste op de markt. De oplossing vereiste veel prototypes en een heleboel testen als onderdeel van het ontwerpproces, maar het doel was scharnieren te maken die vijf jaar mee zouden gaan (of tienduizend keer openen en sluiten) en daarin waren zij geslaagd. Zijn team testte veel verschillende mechanische oplossingen tot ze hun doel hadden bereikt. Toen het eenmaal zover was, kon de oplossing miljoenen keren worden

toegepast. Het was een duidelijk technisch probleem. Vergelijk dit met het probleem van het ontwerpen van de eerste laptop met een ‘ingebouwde muis’. Apple-computers waren afhankelijk van de muis voor bijna alles, maar een laptop die met een kabel moest worden verbonden met een normale muis, was onacceptabel. Dit was een designprobleem. Er was geen voorbeeld waarop de vormgevers zich konden baseren en er was geen vast of duidelijk omschreven resultaat. Het lab gonsde van de ideeën en een aantal verschillende ontwerpen werd getest, maar niets werkte. Toen verscheen een technicus die Jon Krakower heette. Jon had zitten spelen met miniatuurtrackballs en kwam op het idee om het toetsenbord op te schuiven waardoor er net voldoende ruimte ontstond voor dit apparaatje. Het bleek de grote doorbraak te zijn waarnaar iedereen had gezocht en sindsdien is het onderdeel geweest van het kenmerkende uiterlijk van de laptops van Apple.¹

Esthetica of de manier waarop dingen eruitzien is een ander voorbeeld van een probleem zonder vanzelfsprekende oplossing waaraan vormgevers veel tijd besteden. Er zijn bijvoorbeeld een heleboel opmerkelijk goede sportauto's die allemaal een gevoel van snelheid opwekken, maar een Porsche lijkt totaal niet op een Ferrari. Allebei zijn het technisch voortreffelijke auto's met bijna identieke onderdelen, maar esthetisch heeft elk een totaal andere aantrekkingskracht. De designers van elke fabriek letten uiterst zorgvuldig op elke curve en lijn, elke koplamp en grille, maar ze nemen totaal verschillende beslissingen. Elk bedrijf werkt op zijn eigen manier – een Ferrari heeft een onmiskenbaar gepassioneerd Italiaans uiterlijk en een Porsche voelt snel en degelijk aan. Ontwerpers studeren jarenlang esthetica om van de industriële producten een soort rijdende sculptuur te maken. Daarom is de esthetica in zeker opzicht het ultieme designersprobleem. Esthetica gaat gepaard met menselijke emoties – en wij hebben ontdekt dat als er emoties bij betrokken zijn, design-denken het beste instrument is om problemen op te lossen.

Toen we te maken kregen met het probleem om onze studenten te helpen hun studie af te ronden en de wereld in te gaan als productieve en gelukkige mensen – dus om te bedenken wat ze verdorie moesten doen met het leven dat voor hen lag – wisten we dat design-denken de beste manier zou zijn om dit bijzondere probleem op te lossen. Bij het vormgeven van je leven is er geen sprake van een duidelijk doel zoals bij het vijf jaar lang maken van scharnieren of het bouwen van een reusachtige brug die landmassa's veilig met elkaar moet verbinden. Dat zijn technische problemen waarbij je keuzes worden bepaald door harde gegevens en waarbij je toewerkt naar die ene beste oplossing.

Wanneer je een gewenst resultaat wilt hebben (een echt draagbare laptop, een sexy ogende sportauto of een goed vormgegeven leven), maar er geen zicht is op een duidelijke oplossing, ga je brainstormen, probeer je rare dingen, improviseer je en blijf je 'vooruitkijken' tot je iets bedenkt dat werkt. Je weet het als je het ziet, of het nu gaat om de harmonieuze lijnen van een Ferrari of de uiterst draagbare Macbook Air. Een geweldig design is iets dat niet kan ontstaan uit vergelijkingen, spreadsheets en data-analyse. Het oogt en voelt op een heel eigen manier – een esthetische schoonheid die je aanspreekt.

Jouw goed vormgegeven leven zal ook op een heel eigen manier ogen en aanvoelen. En design-denken zal je helpen de problemen bij het vormgeven van je leven op te lossen. Alles wat jouw dagelijks leven gemakkelijker, productiever, leuker en prettiger maakt, werd gecreëerd vanwege een probleem en omdat ergens op de wereld een ontwerper of een team van ontwerpers wilde proberen dat probleem op te lossen. De ruimtes waarin we leven, werken en spelen werden allemaal ontworpen om ons leven, werk en spel aangener te maken. Waar we in onze buitenwereld ook kijken, we kunnen zien wat er gebeurt als designers problemen aanpakken.

We kunnen de voordelen van design-denken zien.

En jij gaat de voordelen van design-denken in je eigen leven zien. Design is niet alleen nuttig voor het maken van mooie dingen als

computers en Ferrari's. Het is ook nuttig voor het creëren van een mooi leven. Je kunt design-denken gebruiken om een leven in te richten dat zinvol, vreugdevol en bevredigend is. Het maakt niet uit wie je bent of was, waarmee je je brood verdient of hebt verdiend, hoe jong of hoe oud je bent – je kunt dezelfde manier van denken gebruiken die de verbazingwekkendste technologie en de mooiste producten heeft geschapen en die de ruimtes heeft ingericht om jouw carrière en jouw leven vorm te geven. Een goed vormgegeven leven is een leven dat vruchtbaar is – het is voortdurend creatief, productief, veranderend en evoluerend, en er is altijd de mogelijkheid van een verrassing. Je haalt er meer uit dan je erin stopt. In een goed vormgegeven leven zit heel wat meer dan 'inzepen, afspoelen en dat steeds weer'.

Hoe we het weten

Het begon allemaal met een lunch.

Eigenlijk begon het toen ze allebei in de jaren zeventig van de vorige eeuw aan Stanford studeerden (Dave iets eerder dan Bill). Bill ontdekte het hoofdvak product-design met geweldige carrière mogelijkheden. Als kind tekende hij auto's en vliegtuigen onder de naaimachine van zijn grootmoeder en toen hij product-design ging studeren, kwam dat doordat hij (tot zijn verrassing) had ontdekt dat er mensen waren die dat elke dag deden en designers werden genoemd. Als directeur van het Design Program van Stanford is Bill nog steeds dingen aan het tekenen en bouwen (hij is wel onder de naaimachine vandaan gekomen). Hij geeft op de universiteit leiding aan verschillende studieprogramma's in design en geeft les aan de d.school (het Hasso Plattner Institute of Design – een multidisciplinair centrum van innovatie op Stanford waar alle colleges het proces van design-denken als basis hebben). Bill heeft ook gewerkt bij startende bedrijven en

bedrijven uit de Fortune 100, waaronder zeven jaar bij Apple waar hij bekroonde laptops (en die scharnieren) ontwierp en een aantal jaren in de speelgoedindustrie waar hij actiefiguren van *Star Wars* ontwierp.

Bill weet dat hij geluk heeft gehad dat hij al zo jong product-design en een leuke en bevredigende carrière ontdekte. In onze carrière als docent hebben we allebei gezien hoe zeldzaam dat is en hoe vaak dat zelfs op Stanford niet werkt voor studenten.

In tegenstelling tot Bill had Dave als student nog geen idee wat hij ging doen. Zijn studie biologie was mislukt (daarover later meer) en hij was afgestudeerd in werktuigbouwkunde – eigenlijk bij gebrek aan beter. Tijdens die studie kreeg hij nooit veel hulp bij de vraag: ‘Hoe kom ik erachter wat ik met mijn leven wil doen?’ Uiteindelijk slaagde hij erin dat ‘op de moeilijke manier’ te ontdekken en al meer dan dertig jaar is hij werkzaam in leidende functies op technisch vlak. Als manager produceerde hij bij Apple de eerste muis en was hij vroeg betrokken bij laserprintprojecten. Hij was medeoprichter van Electronic Arts en heeft een heleboel jonge starters geholpen hun weg te vinden. Na een behoorlijk moeilijke start ontwikkelde zijn carrière zich schitterend – maar hij wist altijd dat het niet zo moeilijk had hoeven gaan.

Ook al begonnen we allebei aan een carrière en een gezin, we bleven ook werken met studenten. Bill zat op Stanford waar hij honderden studenten voorbij zag komen die moeite hadden om zich een beeld te vormen van een leven na de studie. Dave gaf les op UC Berkeley waar hij een cursus had ontwikkeld onder de naam *Hoe vind je jouw beroep* (ofwel: Word je geroepen door je roeping?). Hij had die cursus in de loop van acht jaar veertien keer gegeven, maar toch wilde hij graag meer doen op Stanford. In de loop van de tijd waren Bill en hij elkaar zowel zakelijk als persoonlijk regelmatig tegengekomen. Dave had gehoord dat Bill net de baan van directeur van het Stanford Program in Design had gekregen, een programma dat Dave goed kende. Dave beseftte dat de multidisciplinaire eisen die aan een designer wer-

den gesteld, studenten waarschijnlijk onder een ongebruikelijk zware druk plaatsten, omdat ze moesten proberen een eigen betekenisvolle en authentieke, maar ook commercieel haalbare carrièrevisie te ontwikkelen. Hij besloot Bill te bellen om tijdens een lunch een paar ideeën uit te wisselen en te zien wat daaruit kwam. Als het goed ging, volgden er misschien meer lunches over dat onderwerp en wellicht dat er over een jaar iets uit ontstond.

En daarom begon het allemaal met een lunch.

De lunch had nog geen vijf minuten geduurd of de afspraak was gemaakt. We besloten samen een nieuwe cursus op Stanford te gaan geven om design-denken toe te passen op het vormgeven van het leven na de studie – eerst aan studenten in design en als dat goed ging aan alle studenten.

Die lessen zijn op Stanford een van de populairste facultatieve cursussen geworden.

Op de vraag wat we op Stanford doen, reageren we soms met ons zorgvuldig opgestelde, nietszeggende antwoord: ‘We geven op Stanford cursussen die studenten helpen de innovatieprincipes van design-denken toe te passen op het onaangename probleem om je leven op en na de universiteit vorm te geven.’ En natuurlijk zeggen mensen dan: ‘Prachtig! Maar wat betekent dat?’

En dan zeggen we meestal: ‘We leren studenten om design te gebruiken bij het bedenken wat ze willen doen als ze volwassen worden.’ Op dat moment zegt bijna iedereen: ‘O! Kan ik die cursus ook volgen?’ Jarenlang hebben we nul op dat rekest moeten geven als het niet toevallig om een van de zestienduizend studenten op Stanford ging. Dat is eindelijk niet langer het geval. We bieden iedereen Life Design-workshops aan (<http://designingyour.life/>) en we hebben dit boek geschreven. Zodat je niet naar Stanford hoeft te komen voor een goed vormgegeven leven.

Maar je moet wel bereid zijn jezelf een paar vragen te stellen. Een paar moeilijke vragen.

Designers houden ook van vragen

Net als Donald, die elke nacht in de spiegel keek en zich afvroeg: ‘Waarom doe ik dit, verdomme?’ worstelt iedereen met soortgelijke vragen over leven, werk en zijn of haar betekenis en doel op deze wereld.

- **Hoe vind ik een baan die ik leuk vind of waarvan ik misschien zelfs houd?**
- **Hoe bouw ik een carrière op die me een goed inkomen biedt?**
- **Hoe zorg ik voor evenwicht tussen carrière en gezin?**
- **Hoe kan ik verschil maken in de wereld?**
- **Hoe kan ik slank, sexy en ontzettend rijk zijn?**

We kunnen je helpen een antwoord op deze vragen te vinden – met uitzondering van de laatste.

Ons is allemaal de vraag gesteld: ‘Wat wil je worden als je groot bent?’ Dit is de fundamentele vraag van het leven – ongeacht of je vijftien of vijftig bent. Designers houden van vragen, maar wat ze echt leuk vinden, is vragen herformuleren.

Herformuleren is een van de belangrijkste mindsets van een designer. Veel geweldige innovaties beginnen met een andere benadering. Bij design-denken zeggen we altijd: ‘Begin niet met het probleem, begin met de mensen, begin met empathie.’ Zodra we empathie voelen voor de mensen die onze producten zullen gebruiken, definiëren we ons gezichtspunt, gaan we brainstormen en beginnen we aan een eerste prototype om te ontdekken wat we nog niet over het probleem weten. Dit resulteert normaal gesproken in een herformulering, soms ook een draaipunt genoemd. Een herformulering is als we nieuwe informatie over het probleem binnenkrijgen, ons gezichtspunt bijstellen en weer gaan nadenken over een volgend prototype. Je begint met te denken dat je een product aan het ontwerpen bent (een nieuwe koffiemelange en een nieuw soort koffiemachine) en herformuleert

dan als je tot de ontdekking komt dat je eigenlijk de koffie-ervaring (Starbucks) opnieuw vorm aan het geven bent. Of in een poging om iets aan armoede te doen stop je met geld lenen aan de rijke klasse van een land (zoals de Wereldbank doet) en begin je geld te lenen aan mensen die eigenlijk te arm zijn om het terug te betalen (microkredieten en de Grameen Bank). Of het team van Apple komt met de iPad, een totaal andere benadering als het gaat om werken met een draagbare computer.

Bij Life Design herformuleren we een heleboel. De grootste herformulering is dat je leven niet tot in de finesses kan worden gepland, dat er voor jouw leven niet één enkele oplossing is, en dat is maar goed ook. Er zijn veel designs mogelijk voor jouw leven die allemaal gevuld zijn met hoop voor de creatieve en ontluikende werkelijkheid die leven de moeite waard maakt. Jouw leven is geen ding, het is een ervaring. En die ervaring vormgeven en beleven maakt het leuk.

De herformulering voor de vraag: 'Wat wil je worden als je groot bent?' is: 'Wie of wat wil je als volwassene zijn?' Het totale leven gaat over groei en verandering. Het is niet statisch. Het gaat niet over een bepaalde bestemming. Het gaat niet over het voor eens en altijd beantwoorden van de vraag waarna alles beslist is. Eigenlijk weet niemand wat hij of zij wil worden. Ook niet degenen die een vinkje hebben gezet bij dokter, advocaat of ingenieur. Dit zijn slechts vage richtingaanwijzingen op de levensweg. Er zijn zoveel vragen die bij elke stap op die weg overblijven. Waar mensen behoefte aan hebben, is een proces, een designproces, om erachter te komen wat ze willen, wie ze willen worden en hoe ze een leven moeten scheppen waarvan ze kunnen houden.

Welkom bij Life Design

Life Design, het vormgeven van je leven, is de route naar de toekomst. Dat zal Ellen helpen na haar studie haar eerste baan te vinden. Het zal Janine helpen om van het leven dat ze móét leiden over te stappen naar het leven dat ze wil leiden. Het zal Donald helpen het antwoord te vinden op de vragen die hem 's nachts wakker houden. Designers bedenken dingen die nog niet bestaan en dan maken ze die en daarna verandert de wereld. Je kunt dit in je eigen leven doen. Je kunt een carrière en een leven bedenken die niet bestaan en vervolgens kun je de toekomst bouwen die jou – en als gevolg daarvan jouw leven – zal veranderen. Als jouw leven behoorlijk geslaagd is, kan design-denken je nog steeds helpen een betere versie van het leven te maken dat je nu zo fijn vindt.

Wanneer je denkt als een designer, wanneer je bereid bent vragen te stellen, wanneer je beseft dat leven altijd gaat over iets ontwikkelen dat voordien nooit heeft bestaan, dan kan jouw leven gaan schitteren op een manier die je nooit had kunnen denken. Dat wil zeggen, als je van geschitter houdt. Het is per slot van rekening jouw design.

Wat weten we?

Met de Stanfordsmethode hebben we meer dan duizend studenten Life Design geleerd om hun leven vorm te geven. En we zullen je een geheim vertellen – niemand is ooit voor onze cursus gezakt. Zakken is feitelijk onmogelijk. We hebben samen meer dan zestig jaar ervaring in lesgeven en we hebben deze benadering onderwezen aan middelbareschoolleerlingen, universitaire studenten, promovendi, twintigers, leidinggevendenden halverwege hun carrière en gepensioneerden die weer aan de slag wilden.

Als docenten hebben wij onze studenten altijd ‘kantooruren voor het leven’ gegarandeerd. Dat betekent dat als je bij ons een cursus volgt, wij er altijd voor je zijn. Punt uit. We hebben studenten gehad die jaren na hun afstuderen bij ons terugkwamen en zij hebben ons verteld hoe de instrumenten, ideeën en mindsets die wij onderwijzen, voor hen een verschil hebben betekend. We zijn heel hoopvol – en eigenlijk behoorlijk overtuigd – dat deze ideeën ook voor jou het verschil kunnen maken.

Maar geloof ons niet op ons woord. Stanford is hard. Hoewel anekdotes leuk zijn, tellen ze in de academische wereld eigenlijk niet mee. Om met gezag te spreken, heb je feiten nodig. Onze cursus in design-denken is een van de weinige die wetenschappelijk is onderzocht en die heeft bewezen op een aantal belangrijke punten voor studenten een verschil te maken. Twee doctoraalstudenten hielden hun dissertatie over de cursus en wat zij ontdekten was behoorlijk stimulerend.² Ze ontdekten dat degenen die onze cursus hadden gevolgd, beter in staat waren een carrière uit te stippelen en te volgen die ze echt wilden. Ze hadden minder last van disfunctionele overtuigingen (die hinderlijke ideeën die gewoon niet waar zijn) en waren beter in staat nieuwe ideeën te ontwikkelen voor de vormgeving van hun leven (een vergroot vermogen tot ideeënvorming). Al deze resultaten waren ‘statistisch significant’, wat in lektaal wil zeggen dat de ideeën en oefeningen die we in onze cursus aan de orde stellen en die we met jou in dit boek gaan doornemen, doeltreffend zijn gebleken. Ze kunnen je helpen om te ontdekken wat je wilt en je laten zien hoe je dat bereikt.

Laten we vanaf het eerste begin heel duidelijk zijn. Wetenschap of geen wetenschap, dit is allemaal heel persoonlijk. We kunnen je een paar instrumenten, enkele ideeën en een stel oefeningen bieden, maar we kunnen het niet allemaal voor jou uitstippelen. We kunnen je niet jouw eigen inzichten geven, jouw perspectief kunnen we niet veranderen en we kunnen je niet in tien gemakkelijke stappen non-stop ‘aha’-momenten verschaffen.

Wat we je wel kunnen vertellen, is dat als je de instrumenten daadwerkelijk gebruikt en de Life Design-oefeningen uitvoert, je de inzichten zult ontwikkelen die je moet hebben. Want hier draait het om: er zijn heel veel versies van jou en die zijn allemaal ‘goed’. En design-denken zal je helpen te leven in de versie die nu in de Multiplex-bioscoop draait. Denk eraan, er zijn geen verkeerde antwoorden en je krijgt van ons geen diploma. We zullen je in dit boek een paar oefeningen voorschotelen, maar achterin staan geen antwoorden om je te vertellen hoe goed je het hebt gedaan. Aan het eind van elk hoofdstuk hebben we de oefeningen opgesomd die erin voorkomen – een Probeerdoos – want we willen je gewoon op het hart drukken om dingen te proberen. Dat is wat designers doen. We vergelijken je niet met anderen en je moet jezelf ook niet met anderen vergelijken. We zijn hier om samen met jou te scheppen. Beschouw ons als deel van jouw persoonlijke designteam.

Feitelijk opperen we dat je erop uittrekt en voor een designteam zorgt – een groep mensen die met jou het boek leest en de oefeningen doet, een team met samenhang waarin de een de ander steunt in het streven naar een goed vormgegeven leven. We zullen daar later in het boek meer over zeggen en je mag het uiteraard eerst alleen lezen. Nu volstaat het om te zeggen dat veel mensen designers beschouwen als eenzame genieën die op zichzelf werken en wachten op een vonk van inspiratie om de oplossing van hun designprobleem te zien. Niets is minder waar. Er zijn misschien enkele problemen – het ontwerp van een stoel of een nieuwe blokkendoos voor kinderen – die eenvoudig genoeg zijn om te worden aangepakt door een eenling, maar in de huidige, zeer technische wereld vereist bijna elk probleem een designteam. Life Design gaat nog verder met dit idee en geeft in overweging dat de beste resultaten het gevolg zijn van fundamentele samenwerking. Fundamentele samenwerking berust op het principe dat mensen met een heel verschillende achtergrond hun idiosyncratische, technische en menselijke ervaringen inbrengen in het team. Dit

vergroot de kans dat het team empathie bezit voor degenen die zullen gebruiken wat ze ontwerpen en dat het botsen van verschillende achtergronden tot echt unieke oplossingen zal leiden.

Dit is steeds weer bewezen in de colleges van d.school op Stanford, waar postdoctoraalstudenten teams vormen op het terrein van handelswetenschappen, rechten, techniek, onderwijs en geneeskunde die de hele tijd de aandacht trekken met opmerkelijke innovaties. De lijm die deze teams bij elkaar houdt, is design-denken, de op de mens gerichte benadering in het design die voordeel trekt uit hun verschillende achtergronden, zodat samenwerking en creativiteit worden gestimuleerd. Normaal gesproken heeft geen van de studenten een designachtergrond als ze zich inschrijven voor onze cursus en het kost alle teams aanvankelijk moeite om tot resultaten te komen. Ze moeten zich de mindsets van een designer eigen maken – en dan vooral fundamentele samenwerking met aandacht voor het proces. Maar zodra het zover is, ontdekken ze dat ze als team tot veel meer in staat zijn dan als individu en dan ontploft hun creatieve zelfvertrouwen. Honderden succesvolle studentenprojecten en innovatieve bedrijven als D-Rev en Embrace³ zijn uit dit proces voortgekomen en leveren het bewijs dat samenwerking de manier is waarop design tegenwoordig tot resultaat leidt.

Dus wees een genie bij het vormgeven van je leven. Denk alleen niet dat je een van die eenzame genieën moet zijn.

Denk als een designer

Voordat je aan de slag kunt gaan met Life Design, moet je leren denken als een designer. We zullen een paar eenvoudige methoden bespreken om dit te bereiken, maar eerst moet je een echt belangrijk punt doorhebben. Namelijk dat designers hun weg vooruit niet be-

denken, maar dat designers hun weg vooruit bouwen. Wat wil dat zeggen? Het wil zeggen dat je niet een heleboel leuke fantasieën gaat verzinnen die geen relatie hebben met de echte wereld – of jouw echte ik. Je gaat dingen bouwen (wij noemen dat prototypes), dingen proberen en tijdens dat proces een heleboel plezier beleven.

Wil je jouw carrière een andere richting geven? Dit boek zal je helpen bij die verandering, maar dan moet je niet blijven zitten en proberen tot een besluit te komen over wat die verandering gaat inhouden. We gaan je helpen om te denken als een designer en om met prototype na prototype jouw toekomst te bouwen. We gaan je helpen om de uitdagingen bij het vormgeven van jouw leven met dezelfde nieuwsgierigheid en dezelfde creativiteit te benaderen die verantwoordelijk waren voor de uitvinding van de drukpers, de gloeilamp en internet.

We richten ons voornamelijk op banen en carrières, want als we eerlijk zijn, brengen we de meeste uren van onze dagen en de meesten dagen van ons leven op ons werk door. Werk kan een dagelijkse bron van enorme vreugde en vervulling zijn, of het kan een eindeloos tranendal zijn en een verspilling van uren waarin we ons moeizaam een weg door alle ellende proberen te banen tot eindelijk het weekend aanbreekt. Een goed vormgegeven leven is geen geestdodend leven. Je bent niet op de wereld gezet om acht uur per dag te werken in een baan waaraan je een hekel hebt tot het moment van sterven aanbreekt.

Dat klinkt misschien wat melodramatisch, maar veel mensen vertellen ons dat het een goede definitie is van hun leven. En zelfs degenen die het geluk hebben dat ze een carrière hebben waarvan ze genieten, komen vaak tot de ontdekking dat ze gefrustreerd zijn en moeite hebben een evenwichtige draai aan hun leven te geven. Het wordt tijd om anders te gaan denken – over alles.

Life Design omvat bepaalde eenvoudige mindsets. Dit boek zal je die mindsets leren en hoe je ze moet toepassen bij het vormgeven van je leven.

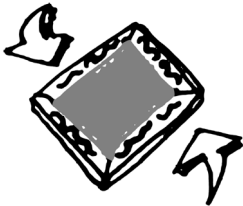
De vijf mindsets die je gaat leren om je leven vorm te geven zijn *nieuwsgierigheid*, *actiebereidheid*, *herformuleren*, *bewustzijn* en *fundamentele samenwerking*. Dit is jouw designinstrumentarium en daarmee kun je alles bouwen, ook een leven waaraan je verknocht bent.



Wees nieuwsgierig. *Nieuwsgierigheid* maakt alles nieuw. Het nodigt uit tot onderzoeken. Het maakt van alles een spel. Bovenal gaat nieuwsgierigheid je helpen om 'goed te worden in geluk hebben'. Het is de reden waarom sommige mensen overal mogelijkheden zien.



Probeer dingen. Als je *actiebereid* bent, zul je jouw weg vooruit willen bouwen. Op de bank zitten denken over wat je gaat doen, is er niet bij. Je kunt alleen maar meespelen. Designers proberen dingen. Ze testen dingen uit. Ze maken prototype na prototype en vaak blijken die een mislukking tot ze ontdekken wat werkt en ze dus het probleem oplossen. Soms merken ze dat het probleem totaal anders is dan wat ze eerst hadden gedacht. Designers houden van verandering. Ze zijn niet gebonden aan een bepaald resultaat, omdat ze altijd gericht zijn op wat er daarna kan gebeuren – niet op wat het eindresultaat zal zijn.

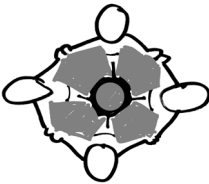


Herformuleer problemen. *Herformuleren* is de manier waarop designers zich vrij maken. Herformuleren zorgt er ook voor dat we aan het goede probleem werken. Bij het vormgeven van je leven horen belangrijke herformuleringen die je in staat stellen een stap terug te doen, je opties te

onderzoeken en ruimte voor nieuwe oplossingen te maken. In het hele boek zullen we disfunctionele overtuigingen die mensen ervan weerhouden de gewenste carrière en het gewilde leven te ontdekken, herformuleren. Voor het vinden van de juiste oplossingen bij de juiste problemen is herformuleren van wezenlijk belang.



Besef dat het een proces is. We weten dat het leven streken uithaalt. Voor elke stap vooruit lijkt je soms twee stappen terug te zetten. Vergissingen worden gemaakt, prototypes weggegooid. Een belangrijk deel van het proces bestaat uit loslaten – loslaten van je eerste idee en van een goede maar niet geweldige oplossing. En soms kunnen uit de rommel verbluffende designs ontstaan. De Slinky werd op deze manier uitgevonden. Teflon werd op deze manier ontwikkeld. Secondelijm. Plasticine. Geen van die dingen zou bestaan als een designer niet ergens had geblunderd. Als je leert om te denken als een designer, leer je je *be-must te zijn van het proces*. Life Design is een reis... laat het einddoel los, concentreer je op het proces en kijk wat er dan gebeurt.



Vraag om hulp. De laatste mindset van Life Design is misschien wel de belangrijkste, vooral wanneer het aankomt op het vormgeven van je leven: *fundamentele samenwerking*. Dit betekent gewoon dat je niet alleen bent. De beste designers weten dat een geweldig design fundamentele samenwerking vereist. Er is een team voor nodig. Een schilder kan

in zijn eentje een artistiek meesterwerk scheppen aan een winderige kust, maar een designer kan niet alleen een iPhone maken, of het strand nu winderig is of niet. En jouw leven lijkt eerder op een fraai ontwerp dan op een kunstwerk. Je hoeft niet helemaal zelf een briljant levensdesign te bedenken. Ontwerpen is een gezamenlijk proces en veel van de beste ideeën zullen van andere mensen komen. Je hoeft er alleen maar om te vragen. En je moet de juiste vragen weten te stellen. In dit boek zul je leren hoe je gebruik kunt maken van mentors en een ondersteunende gemeenschap om je te helpen bij het vormgeven van je leven. Wanneer je je hand uitsteekt naar de wereld, wordt die door de wereld gegrepen. En dat verandert alles. Met andere woorden, Life Design is net als elk ander design een teamsport.

Antipassie is onze passie

Veel mensen leven met de disfunctionele overtuiging dat ze alleen maar hoeven te ontdekken waar hun passie ligt. Zodra ze hun passie kennen, zullen alle puzzelstukjes als bij toverslag op hun plaats vallen. Er is een heel goede reden waarom we een hekel hebben aan dit idee: de meeste mensen kennen hun passie niet.

Onze collega William Damon, hoofd van het Stanford Center on Adolescence, ontdekte dat slechts één op de vijf jonge mensen tussen twaalf en zesentwintig jaar een duidelijke visie heeft van waar hij heen wil, wat hij wil bereiken in het leven en waarom.⁴ Onze ervaring suggereert tegelijk dat 80 procent van de mensen van alle leeftijden

eigenlijk niet weet waar ze gepassioneerd over raken.

Gesprekken met carrièrebegeleiders gaan vaak zo:

Carrièrebegeleider: ‘Wat is jouw passie?’

Werkzoekende: ‘Ik weet het niet.’

Carrièrebegeleider: ‘Goed, kom maar terug als je daar achter bent.’

Sommige carrièrebegeleiders nemen mensen een test af om hun belangstellingen of sterke punten te bepalen of om hun vaardigheden te onderzoeken, maar iedereen die weleens zo’n test heeft gedaan, weet dat de resultaten vaak allesbehalve overtuigend zijn. Bovendien is de ontdekking dat je piloot, ingenieur of liftmonteur zou kunnen worden niet erg behulpzaam of iets om op te volgen. Dus zijn we niet erg gepassioneerd over het vinden van jouw passie. Wij geloven dat mensen de tijd moeten nemen om een passie te ontwikkelen. En onderzoek toont aan dat de meeste mensen pas een passie ontwikkelen als ze iets hebben geprobeerd, dan tot de ontdekking komen dat ze het leuk vinden en zich ten slotte daarin gaan bekwaamen. Kortom, een passie is het resultaat van een goed Life Design, niet de oorzaak.

De meeste mensen hebben niet dat ene ding waarover ze gepassioneerd zijn, die ene uitzonderlijke motivator die alle beslissingen in hun leven stuurt en elk wakker moment vervult van doelbewustzijn en betekenis. Als je hebt ontdekt dat het bestuderen van het paargedrag en de evolutie van weekdieren van het Cambrium tot heden jouw levensdoel is, dan petje af. Charles Darwin bracht negenendertig jaar van zijn leven door met het bestuderen van regenwormen; chapeau voor Charles Darwin. Waar we geen eerbied voor hebben is het benaderen van Life Design op een manier waarbij 80 procent van de bevolking wordt buitengesloten. In werkelijkheid zijn de meeste mensen gepassioneerd over tal van verschillende dingen en de enige manier om te weten te komen wat ze willen doen is een prototype te maken van een paar mogelijke levens, die op de proef te stellen en te

kijken wat echt bij hen past. We menen dit serieus. Je hoeft je passie dus niet te kennen om een leven vorm te geven dat je aanspreekt. Zodra je weet hoe je via prototypes vooruit kunt komen, ben je op weg naar het ontdekken van dingen waar je echt van houdt, passie of niet.

Een goed vormgegeven leven

Een goed vormgegeven leven is een zinvol leven. Het is een leven waarin wie je bent, wat je gelooft en wat je doet, allemaal samenkomt. Wanneer je een goed vormgegeven leven hebt en iemand vraagt je: ‘Hoe gaat het?’, dan heb je een antwoord. Je kunt die persoon zeggen dat jouw leven goed verloopt en je kunt hem het hoe en waarom vertellen. Een goed vormgegeven leven vormt een prachtig portfolio vol ervaringen en avonturen, mislukkingen waaruit je belangrijke lessen trok, moeilijkheden die je sterker maakten en je hielpen jezelf beter te leren kennen, en prestaties en genoegens. Het is goed om te benadrukken dat mislukkingen en moeilijkheden deel uitmaken van elk leven, ook als dat goed is vormgegeven.

We gaan je helpen te ontdekken hoe een goed vormgegeven leven er voor jou uitziet. Onze studenten en cliënten vertellen ons dat het leuk is. Ze vertellen ons ook dat het vol verrassingen zit. We kunnen je verzekeren dat je soms uit je comfortzone moet stappen. We gaan je vragen dingen te doen die tegen je intuïtie ingaan of op zijn minst verschillen van wat jou vroeger is geleerd.

Nieuwsgierigheid
Actiebereidheid
Herformulering
Bewustzijn
Fundamentele samenwerking

Wat gebeurt er als je deze dingen doet? Wat gebeurt er als je aan de gang gaat met Life Design? Eigenlijk gebeurt er iets heel bijzonders. Dingen die je wilt, beginnen zich in je leven voor te doen. Je begint te horen van banen waarover je droomde. Mensen die je graag wilde ontmoeten, blijken toevallig in de stad te zijn. Wat is hier aan de hand? Om te beginnen is dat 'goed worden in geluk hebben' waar we eerder melding van maakten, een gevolg van nieuwsgierigheid en bewustzijn en een bijproduct van het toepassen van de vijf mindsets. Daarnaast heeft het proces van ontdekken wie je bent en wat je wilt een nogal bijzonder effect op je leven. Dat zal ongetwijfeld inspanning en actie vergen, maar het zal verrassend genoeg lijken alsof iedereen heel erg bereid is je te helpen. En door je bewust te zijn van het proces zul je tegelijkertijd een heleboel plezier hebben.

Tijdens het hele proces van Life Design zullen we pal naast je staan. Om jou richting te geven. Om je uit te dagen. We gaan je de ideeën en instrumenten geven die je nodig hebt om jouw route door het leven vorm te geven. We gaan je helpen bij het vinden van jouw volgende baan. Jouw volgende carrière. Jouw volgende grote bezigheid. We gaan je helpen je leven vorm te geven. Een leven om van te houden.

**ONTWERP
JE EIGEN
LEVEN**



1

BEGIN WAAR JE STAAT

Boven de designstudio op Stanford hangt een bord met de tekst: *Jij bent hier*. Onze studenten houden van dat bord. Je zou kunnen zeggen dat het enigszins verhelderend is. Het maakt niet uit waar je vandaan komt, waar je naartoe denkt te gaan en welke baan of carrière je hebt gehad of eigenlijk had moeten hebben. Je bent niet te laat en je bent niet te vroeg. Life Design kan je helpen een weg naar de toekomst te bouwen vanaf het punt waar je staat, ongeacht met welk probleem je te maken hebt bij het vormgeven van je leven. Maar voordat je kunt ontdekken in welke richting je gaat, moet je weten waar je bent en welke vormgevingsproblemen je probeert op te lossen. Zoals we al hebben aangegeven, zijn designers dol op problemen en wanneer je denkt als een designer, benader je problemen met een heel andere mindset. Designers raken opgewonden van wat ze vreselijke problemen noemen. Ze worden niet vreselijk genoemd omdat ze onaangenaam of fundamenteel slecht zijn, maar omdat ze niet opgelost willen worden. Laten we wel zijn, je bent dit boek niet aan het lezen omdat je

alle antwoorden hebt, omdat je een droombaan hebt en een leven dat is doortrokken van meer betekenis en doelgerichtheid dan jij je kunt voorstellen. Ergens, in enig gebied van je leven, ben je vastgelopen.

Je hebt een vreselijk probleem.

En dat is een heerlijk en spannend punt om te beginnen.

PROBLEEM VINDEN + PROBLEEM OPLOSSEN = GOED VORMGEGEVEN LEVEN

In Life Design leggen we evenveel nadruk op probleem-vinden als op probleem-oplossen. Wat heeft het tenslotte voor zin om te gaan werken aan het verkeerde probleem? We benadrukken dit omdat het niet altijd even gemakkelijk is om te doorgronden wat onze problemen zijn. Soms denken we een nieuwe baan of een nieuwe baas te moeten hebben, maar vaak weten we eigenlijk niet wat er in ons leven al dan niet werkt. Vaak benaderen we onze problemen als een optel- of aftreksom. We willen iets krijgen (optellen) of we willen iets kwijt (aftrekken). We willen een betere baan, meer geld, meer succes en meer evenwicht of we willen vijf kilo, ons ongelukkige gevoel en onze pijn kwijt. Of misschien hebben we alleen een vaag gevoel van ontevredenheid, of het idee dat we iets anders of iets meer willen.

Meestal definiëren we ons probleem met wat er ontbreekt, maar niet altijd. En dan kan je tot de slotsom komen:

Jij hebt problemen.

Jouw vrienden hebben problemen.

Wij hebben allemaal problemen.

Soms houden die problemen verband met onze baan, soms met ons gezin of onze gezondheid of liefde of geld of een combinatie van die dingen. Soms kunnen onze problemen zo overweldigend lijken dat we niet eens willen proberen om ze op te lossen. We blijven er gewoon mee leven als met een irritante kamergenoot over wie we de hele tijd klagen, maar die we toch niet buiten de deur zetten. Onze

problemen worden ons verhaal en we kunnen allemaal in onze verhalen blijven hangen. Het besluit welke problemen je gaat aanpakken kan een van de belangrijkste zijn die je neemt, omdat mensen jaren (of een heel leven) kunnen verliezen met werken aan het verkeerde probleem.

Dave had ooit een probleem (goed, hij heeft een heleboel problemen gehad en zal misschien beweren dat dit hele boek is voortgekomen uit zijn verbluffende onvermogens), maar dit bijzondere probleem zat hem jarenlang dwars. Dave begon op de universiteit van Stanford biologie te studeren, maar al gauw kwam hij tot het besef dat hij niet alleen een hekel had aan biologie, maar dat hij er ook helemaal niets van bakte. Hij was van de middelbare school gekomen met de overtuiging dat veldonderzoek verrichten als marien bioloog zijn bestemming was. Twee mensen waren verantwoordelijk voor deze bijzondere toekomstvisie van Dave: Jacques Cousteau en mevrouw Strauss.

Jacques Cousteau was de held uit zijn jeugd. Dave keek naar elke aflevering van *The Undersea World of Jacques Cousteau* en stelde zich heimelijk voor dat hij en niet Jacques de aqualong had uitgevonden. Dave was ook weg van zeehonden. Uiteindelijk dacht hij dat betaald krijgen voor het spelen met zeehonden het mooiste op de hele wereld was. Dave wilde ook graag weten of zeehonden seks hadden in het water of op land (pas vele jaren later kwam hij er na de komst van Google achter dat de meeste soorten op het land paren).

Zijn tweede ongefundeerde reden om marien bioloog te worden had te maken met mevrouw Strauss, zijn lerares biologie op de middelbare school. Dave was op de middelbare school behoorlijk goed in alle vakken, maar biologie vond hij het leukst. Waarom? Omdat hij mevrouw Strauss het leukst vond. Zij maakte biologie interessant omdat ze heel goed les gaf. En Dave kreeg het verkeerde idee dat haar goede manier van lesgeven verband hield met zijn bijzondere belangstelling. Als zijn gymleraar even goed les had gegeven als mevrouw Strauss, was Dave misschien tot de overtuiging gekomen dat hij met een fluitje

om zijn nek verplicht trefbal moest laten spelen op de werkplek.

Het heilloze samengaan van Jacques Cousteau en mevrouw Strauss zorgde er dus voor dat Dave ruim twee jaar lang aan de slag ging met het verkeerde probleem. Het probleem dat hij dacht op te lossen, was hoe hij marien bioloog moest worden of meer in het bijzonder hoe hij de Calypso van Cousteau kon erven toen die overleed. Dave begon te studeren in de stellige overtuiging dat zijn toekomst in de mariene biologie lag. Maar omdat Stanford geen studierichting mariene biologie had, besloot hij biologie te gaan studeren. Hij had er een hekel aan. In die tijd gingen de colleges biologie voornamelijk over biochemie en moleculaire biologie. De studenten geneeskunde vonden het prachtig. Dave niet. Hij werd academisch verpletterd, net als zijn droom om ooit betaald te krijgen voor het spelen met zeehonden.

Toen besloot hij dat hij alleen maar echte wetenschap hoefde te beoefenen om het probleem van zijn hekel aan biologie en zijn slechte resultaten op te lossen. Onderzoek in een biologisch laboratorium zou hem een stap dichterbij het onderzoek naar het paringsgedrag van zeehonden brengen. Hij slaagde erin een plaats te krijgen bij het onderzoek naar RNA, maar dat hield eigenlijk niet meer in dan het schoonmaken van reageerbuisjes. Het was vreselijk saai en hij voelde zich nog ellendiger.

Kwartaal na kwartaal vroegen de docenten van faculteit en laboratorium hem waarom hij eigenlijk biologie studeerde. Dave begon dan te vertellen over mevrouw Strauss en Jacques Cousteau en de zeehonden, maar dan onderbraken ze hem en zeiden: 'Je bent niet goed in biologie. Je vindt het niet leuk. Je loopt de hele tijd te mopperen en te zeuren. Je zou met deze studie moeten stoppen. Het enige waar jij goed in bent, is debatteren. Misschien zou je advocaat moeten worden.'

Ondanks de tsunami van negatieve resultaten hield Dave vol, omdat hij zijn zinnen had gezet op die toekomst. Hij bleef dus werken aan het 'probleem' om betere cijfers in biologie te krijgen. Hij was zo gericht op het wat-hij-in-gedachten-had-probleem, dat hij eigenlijk

nooit naar het echte probleem keek, namelijk dat hij geen biologie zou moeten studeren en dat hij vanaf het begin de verkeerde kant op was gestuurd.

We ervaren in ons werk voortdurend dat mensen een heleboel tijd verspillen, omdat ze aan de slag gaan met het verkeerde probleem. Als ze geluk hebben, krijgen ze gauw te maken met een vreselijke mislukking en worden ze door de omstandigheden gedwongen te gaan werken aan betere problemen. Als ze geen geluk hebben en intelligent zijn, slagen ze wel – wij noemen dat een ‘succesramp’ – en worden tien jaar later wakker met de vraag hoe ze verdorie op die plaats terecht zijn gekomen en waarom ze zich zo ongelukkig voelen.

Dave mislukte zo faliekant als marien bioloog dat hij zich uiteindelijk bij de nederlaag moest neerleggen en van studierichting veranderde. Het kostte hem tweeënhalf jaar om een probleem onder ogen te zien dat voor alle anderen al na ongeveer twee weken duidelijk was. Hij maakte de overstap naar werktuigbouwkunde waarin hij heel succesvol en gelukkig was.

Op een dag hoopt hij echter nog altijd met zehonden te kunnen stoeien.

Denken als een beginner

Als Dave meteen na de middelbare school had kunnen denken als een designer, zou hij het probleem van zijn studie hebben benaderd met de instelling van een beginner. In plaats van te denken dat hij alle antwoorden had voordat hij de vragen had gesteld, zou hij nieuwsgierig zijn geweest. Hij zou precies hebben willen weten wat een marien bioloog doet en hij zou daar zelfs over hebben gepraat met een paar marien biologen. Hij zou naar het Hopkins Marine Station van Stanford zijn gegaan (vanaf de campus slechts ongeveer anderhalf

uur rijden) en hebben gevraagd hoe je na het voltooien van je studie biochemie kunt gaan werken als marien bioloog. Hij zou dingen hebben geprobeerd. Hij had bijvoorbeeld enige tijd op zee kunnen doorbrengen om te ontdekken of het even aantrekkelijk was als het op tv leek. Hij had als vrijwilliger mee kunnen gaan op een onderzoeksvaartuig en misschien had hij zelfs enige tijd door kunnen brengen met een paar echte zeehonden. In plaats daarvan dacht hij het te weten en begon aan zijn studie. Uiteindelijk leerde hij de harde les dat zijn eerste idee niet het beste was.

Geldt dat niet voor ons allemaal? Hoe vaak worden we niet verliefd op ons eerste idee om het dan niet meer te willen loslaten? Ongeacht hoe slecht het blijkt te zijn. Belangrijker nog, vinden we het echt een goed idee om ons serieuze, maar misleide zeventienjarige persoonsje te laten bepalen waar we de rest van ons leven gaan werken? En hoe staat het met het nu? Hoe vaak volgen we niet ons eerste idee en denken we alle antwoorden te weten op vragen die we nooit serieus hebben onderzocht? Hoe vaak gaan we te rade bij onszelf om te zien of we echt bezig zijn met het juiste probleem?

‘Ik moet een betere baan hebben’ is niet de oplossing van het probleem dat ‘Ik niet gelukkig ben in mijn werk en liever thuis ben bij de kinderen’. Hoed je ervoor om te werken aan een echt groot probleem dat feitelijk niet het juiste probleem is, feitelijk niet jónw probleem. Je lost een huwelijksprobleem niet op kantoor op en een probleem op het werk los je niet op met een nieuw dieet. Het lijkt vanzelfsprekend, maar net als Dave kunnen we een heleboel tijd verliezen door het verkeerde probleem aan te pakken.

We raken ook graag verzand in wat we ‘zwaartekrachtproblemen’ noemen.

‘Ik heb dit grote probleem en ik weet niet wat ik eraan moet doen.’

‘Tjonge, Jane, wat is het probleem?’

‘Het is de zwaartekracht.’

‘Zwaartekracht?’

‘Ja, het maakt me gek! Ik voel me steeds zwaarder. Ik kan met mijn fiets niet meer gemakkelijk de heuvel op. Ik heb er steeds last van. Ik weet niet meer wat ik eraan moet doen. Kun jij me niet helpen?’

Dit voorbeeld klinkt misschien belachelijk, maar we horen de hele tijd variaties op dit ‘zwaartekrachtprobleem’.

‘Dichters verdienen in onze cultuur niet genoeg. Ze worden niet genoeg gerespecteerd. Wat moet ik daaraan doen?’

‘Het bedrijf waarvoor ik werk is al vijf generaties in handen van dezelfde familie. Als buitenstaander zal ik nooit een leidende functie krijgen. Wat moet ik daaraan doen?’

‘Ik heb vijf jaar niet gewerkt. Het zal voor mij veel moeilijker zijn om een baan te krijgen. Wat moet ik daaraan doen?’

‘Ik wil weer gaan studeren en dokter worden, maar dat kost me minstens tien jaar en ik wil in deze fase van mijn leven daarin niet zoveel tijd investeren. Wat moet ik daaraan doen?’

Dit zijn allemaal zwaartekrachtproblemen – wat inhoudt dat het geen echte problemen zijn. Waarom? Omdat het bij Life Design geen probleem is als er geen actie ondernomen kan worden. Het is een toestand, een omstandigheid, een onontkoombaar feit. Het kan heel zwaar zijn (bij wijze van spreken), maar net als de zwaartekracht is het geen probleem dat kan worden opgelost.

Hier is een interessant nieuwtje dat je een heleboel tijd gaat besparen – maanden, jaren, misschien wel decennia. Het heeft te maken met de realiteit. Mensen verzetten zich tegen de realiteit. Ze verzetten zich met hand en tand, met alles wat ze hebben. En telkens als je met woord of daad verzet tegen de realiteit, zal de realiteit winnen. Je kunt die niet met een slimmigheid of trucje verslaan. Je kunt die niet onderwerpen aan jouw wil.

Nu niet. En nooit niet.