



ESENȚIALISMUL

DISCIPLINA DE A URMĂRI MAI PUȚIN

GREG McKEOWN

Traducere din limba engleză:
Radu Filip

 ACT și Politon

2016

CUPRINS

Prefață la ediția în limba română	9
-----------------------------------	---

Partea I: Esența

Care este sistemul de gândire de bază al unui esențialist?

1. Esențialistul	11
2. ALEGE: Puterea invincibilă a alegerii	43
3. DIFERENȚIAZĂ: Aproape totul este lipsit de importanță	51
4. FĂ COMPROMISURI: Ce problemă vreau?	59

Partea a II-a: Explorează

Cum putem diferenția aspectele numeroase și triviale de cele câteva vitale?

5. EVADEAZĂ: Avantajele de a nu fi disponibil	73
6. PRIVEȘTE: Vezi ce contează cu adevărat	83
7. JOACĂ-TE: Îmbrățișează înțelepciunea copilului din tine	93
8. DORMI: Protejează ce ai mai de preț	101
9. SELECTEAZĂ: Puterea criteriilor extreme	113

Partea a III-a: Elimină

Cum putem să eliminăm ce este mult și trivial?

10. CLARIFICĂ: O decizie care face cât o mie	127
11. ÎNDRĂZNEȘTE: Puterea unui „nu” elegant	139
12. DEZANGAJEAZĂ-TE: Câștigă mult reducându-ți pierderile	153
13. EDITEAZĂ: Arta invizibilă	165
14. IMPUNE LIMITE: Libertatea de a stabili granițe	173

Partea a IV-a: Execută

Cum să facem ca executarea să fie lipsită de efort?

15. AMORTIZEAZĂ: Avantajul nedrept	185
16. REDU: Produ mai mult prin îndepărtarea obstacolelor	195
17. PROGRESEAZĂ: Puterea victoriilor mărunte	203
18. FLUXUL: Geniul rutinei	213
19. CONCENTREAZĂ-TE: Ce e important acum?	225
20. FII: Viața esențialistă	235
Anexă - Aspectele esențiale ale leadership-ului	249
Note	257
Mulțumiri	270

CAPITOLUL 1

Esențialistul

ÎNȚELEPCIUNEA VIEȚII CONSTĂ
ÎN ELIMINAREA NEESENȚIALULUI.

-Lin Yutang

Sam Elliot* e un director competent din Silicon Valley, care s-a trezit că are prea multe de făcut după ce compania lui a fost achiziționată de o afacere mai mare, birocratică.

El era foarte interesat să fie un bun cetățean în noul său rol, așa că a spus *da* multor cereri, fără să se gândească cu adevărat la ele. Ca rezultat, însă, trebuia să-și petreacă întreaga zi grăbindu-se să ajungă de la o întâlnire la alta și de la o conferință telefonică la alta, încercând să mulțumească pe toată lumea și să le facă pe toate. Nivelul său de stres a crescut, în timp ce calitatea muncii sale a scăzut. Era ca și cum s-ar fi specializat în activități minore** și, ca rezultat, munca a devenit nesatisfăcătoare pentru el și frustrantă pentru oamenii pe care încerca atât de mult să-i mulțumească.

În mijlocul acelei perioade de frustrare, compania l-a abordat și i-a oferit un pachet de pensionare anticipată. Dar el de-abia trecuse de cincizeci de ani și nu avea niciun interes să se pensioneze complet. S-a gândit în treacăt să-și înființeze o companie de

* Numele a fost schimbat.

** Joc de cuvinte, în original: *majoring in minor activities* (n. tr.)

consultanță și să facă ce făcea deja. S-a gândit chiar să-și vândă serviciile tot angajatorului său, în calitate de consultant. Dar niciuna dintre aceste opțiuni nu părea foarte atrăgătoare. Așa că s-a dus să vorbească cu un mentor, care i-a dat un sfat surprinzător: „Rămâi, dar fă ce ai face în calitate de consultant, și nimic altceva. Și nu spune nimănui.” Cu alte cuvinte, mentorul său îl sfătuia să facă doar ceea ce considera *el* esențial și să ignore orice altceva i se cerea.

Directorul i-a urmat sfatul! Și-a făcut un angajament zilnic de a reduce formalitățile birocratice. A început să spună *nu*.

La început a fost circumspect. Evalua cererile pe baza unui criteriu timid: „Chiar pot să îndeplinesc această cerere, date fiind timpul și resursele pe care le am?” Dacă răspunsul era *nu*, atunci refuza cererea. A avut plăcuta surpriză să descopere că, deși oamenii se uitau la el puțin dezamăgiți la început, păreau să-i respecte onestitatea.

Încurajat de micile sale victorii, a forțat lucrurile un pic mai mult. Acum, de câte ori primea o cerere, se oprea și o evalua pe baza unui criteriu mai dur: „Este acesta *cel mai* important lucru pe care ar trebui să-l fac în acest moment cu timpul și cu resursele mele?”

Dacă nu putea să răspundă cu un *da* hotărât, atunci refuza cererea. Și, din nou, spre deliciul lui, deși colegii săi puteau să pară inițial dezamăgiți, curând au început să-l respecte *mai mult* pentru refuzurile sale, nu mai puțin.

Încurajat, a început să aplice aceste criterii selective la orice, nu doar la cererile directe. În existența sa anterioară, se oferea mereu voluntar pentru prezentări sau sarcini care apăreau în ultimul moment; acum a descoperit o modalitate de a nu se mai angaja să le facă. Obişnuia să fie unul dintre primii care se alăturau unei discuții pe e-mail, dar acum a făcut pur și simplu un pas în spate și i-a lăsat pe alții să se implice. A încetat să mai participe la conferințe telefonice la care avea un interes de doar câteva minute. A încetat să mai ia parte la actualizarea telefonică

săptămânală, pentru că nu avea nevoie de acele informații. A încetat să mai participe la întâlnirile din calendarul său, dacă nu avea de făcut o contribuție directă. Îmi explica așa: „Doar pentru că am fost invitat nu pare un motiv suficient de bun ca să și particip.”

La început, părea că se complace. Dar, fiind selectiv, și-a făcut rost de spațiu, iar în acel spațiu și-a găsit libertatea de creație. Putea să-și concentreze eforturile pe câte un proiect odată. Putea să planifice în detaliu. Putea să anticipeze blocajele și să înceapă să îndepărteze obstacolele. În loc să-și irosească timpul încercând să facă totul, putea să facă ce trebuie. Noul său angajament de a face doar ce era cu adevărat important – și de a elimina orice altceva – a readus calitatea muncii sale. În loc să facă doar progrese milimetrice într-un milion de direcții, a început să genereze un impuls extraordinar către realizarea a ce era cu adevărat vital.

A continuat așa timp de mai multe luni. A descoperit imediat că și-a recuperat nu numai o mare parte din ziua de la serviciu, ci și chiar mai mult timp acasă, seara. Spunea așa: „Mi-am recuperat viața de familie! Pot să mă duc acasă la o oră acceptabilă.” Acum, în loc să fie sclavul propriului telefon, îl închide. Merge la sala de sport. Merge să ia masa în oraș cu soția lui.

Spre marea lui surpriză, acest experiment nu a avut repercusiuni negative. Managerul lui nu l-a mustrat. Colegii nu i-au purtat pică. Chiar dimpotrivă: deoarece a fost lăsat doar cu proiectele care erau semnificative pentru el și valoroase, de fapt, pentru companie, au început să-l respecte și să-i aprecieze munca mai mult ca oricând. Munca lui îi aducea din nou împlinire. Evaluarea performanței sale a crescut. A ajuns să obțină unele dintre cele mai mari bonusuri din cariera sa!

În acest exemplu se află propoziția de valoare de bază a Esențialismului: numai atunci când îți vei acorda permisiunea să încetezi să mai încerci să le faci pe toate, să încetezi să spui *da* tuturor, vei putea să-ți aduci cele mai înalte contribuții la ceea ce merită cu adevărat.

Dar tu? De câte ori ai răspuns unei cereri spunând *da* fără să te gândești, de fapt, la asta? De câte ori ți-a părut rău că te-ai angajat să faci ceva și te-ai întreat: „De ce m-am băgat în treaba asta?” De câte ori spui *da* doar pentru a fi pe placul cuiva? Sau ca să eviți problemele? Sau pentru că „*da*” a devenit răspunsul tău automat?

Acum, dă-mi voie să te întreb asta: Ți s-a întâmplat vreodată să descoperi că ai prea multe de făcut? Ai simțit vreodată că ești și suprasolicitat, și folosit prea puțin? Ți-ai dat seama vreodată că te specializezi în activități minore? Te simți vreodată ocupat, dar nu productiv? Ca și cum ai fi tot timpul în mișcare, dar fără să ajungi niciodată nicăieri?

Dacă ai răspuns *da* la oricare dintre acestea, atunci calea de ieșire este calea esențialistului.

Calea esențialistului

Dieter Rams a fost timp de mulți ani designerul-șef de la Braun. El este condus de ideea că aproape totul este zgomot de fond. Crede că foarte puține lucruri sunt esențiale. Treaba lui este să filtreze acel zgomot până când ajunge la esență. De exemplu, pe când era un angajat de numai 24 de ani al companiei, i s-a cerut să colaboreze la realizarea unui picup. În acele vremuri, se obișnuia ca platanul să fie acoperit cu un capac de lemn solid sau chiar ca picupul să fie încorporat într-o piesă de mobilier de sufragerie.

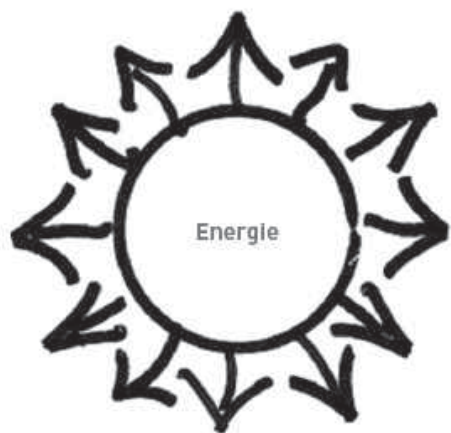
El și echipa sa au eliminat, în schimb, zgomotul și au proiectat un picup cu un capac din plastic transparent deasupra și nimic altceva. Era pentru prima oară când era folosit un astfel de design și era atât de revoluționar, încât oamenii se îngrijorau că ar putea duce compania la faliment, din cauză că nu-l va cumpăra nimeni. A fost nevoie de curaj, așa cum se întâmplă întotdeauna, pentru a elimina neesențialul. Deja, în anii '60, acest aspect estetic a început să devină popular. Cu timpul, a devenit designul pe care l-au urmat toate celelalte picupuri.

Criteriile de proiectare ale lui Dieter pot fi rezumate printr-un principiu caracteristic succint, surprins în numai trei cuvinte germane: *Weniger aber besser*. În traducere: *Mai puțin, dar mai bine*. Ar fi greu de găsit o definiție mai potrivită pentru Esențialism.

Calea esențialistului înseamnă urmărirea neîncetată a principiului „puțin, dar bun”. Nu înseamnă să aprobi ocazional principiul. Înseamnă să-l urmărești *în mod disciplinat*.

Calea esențialistului nu înseamnă să-ți stabilești ca rezoluții de Anul Nou să spui „nu” mai mult, să-ți faci curat în e-mail sau să stăpânești niște noi strategii de management al timpului. Înseamnă să te oprești în mod constant pentru a te întreba: „Investesc în activitățile care trebuie?” Pe lume există mult mai multe activități și oportunități decât cele în care avem noi timp și resurse să investim. Și, cu toate că multe dintre ele pot să fie bune, sau chiar foarte bune, adevărul e că multe sunt triviale și puține sunt vitale. Calea esențialistului presupune să înveți să faci diferența – să înveți să filtrezi toate aceste opțiuni și să le alegi doar pe cele care sunt cu adevărat esențiale.

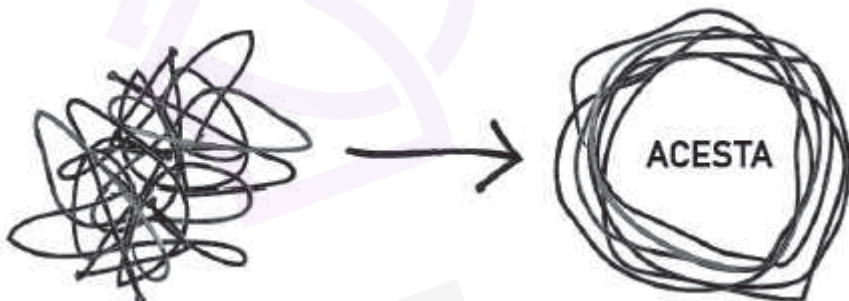
Esențialismul nu este despre cum să faci mai multe; este despre cum să faci ce *trebuie*. Nu înseamnă nici să faci mai puțin doar de dragul de a face mai puțin. Este despre a-ți investi timpul și energia cât mai înțelept posibil, pentru a opera la cel mai înalt nivel de contribuție personală al tău, făcând doar ce este esențial.



Diferența dintre calea esențialistului și cea a neesențialistului poate fi văzută în figura alăturată. În ambele imagini este exercitată aceeași cantitate de energie. În imaginea din stânga, energia este divizată în multe activități diferite. Rezultatul este că avem experiența nesatisfăcătoare de a face progrese milimetrice într-un milion de direcții. În imaginea din dreapta, energia este alocată pentru mai puține activități. Drept rezultat, investind în mai puțin, avem experiența satisfăcătoare de a face un progres semnificativ în sarcinile care contează cel mai mult. Calea esențialistului respinge ideea conform căreia putem cuprinde totul. Îți cere, în schimb, să te lupți cu compromisuri reale și să iei decizii dificile. În multe cazuri, putem învăța să luăm o singură dată decizii care fac cât o mie de decizii viitoare, astfel încât să nu ne epuizăm punând aceleași întrebări iar și iar.

Calea esențialistului înseamnă să trăim conform unui proiect, nu în mod automat. În loc să facă alegeri în mod reactiv, esențialistul distinge în mod deliberat puținele aspecte vitale de numeroasele aspecte triviale, elimină aspectele neesențiale și îndepărtează obstacolele, astfel încât aspectele esențiale să poată să se desfășoare limpede, fluent. Cu alte cuvinte, Esențialismul înseamnă disciplină, o abordare sistematică pentru a determina unde se află cel mai înalt nivel de contribuție personală al nostru, realizând apoi toate acestea aproape fără efort.

Modelul



Neesențialistul

Eesențialistul

GÂNDEȘTE

TOTUL PENTRU TOȚI

„Trebuie.”
„Totul e important.”

„Cum pot să le înghesui pe toate înăuntru?”

MAI PUȚIN, DAR MAI BINE

„Aleg.”
„Doar puține lucruri contează cu adevărat.”

„Ce compromisuri sunt necesare?”

FACE

GOANA NEDISCIPLINATĂ DUPĂ MAI MULT

Reacționează la ce este cel mai presant.
Spune „da” oamenilor fără să se gândească cu adevărat.
Încearcă să accelereze execuția în ultimul moment.

GOANA DISCIPLINATĂ DUPĂ MAI PUȚIN

Se oprește pentru a-și da seama ce contează cu adevărat.
Spune „nu” la orice, în afară de ce este esențial.
Îndepărtează obstacolele, pentru a ușura execuția.

OBȚINE

TRĂIREA UNEI VIEȚI NESATISFĂCĂTOARE

Își asumă prea multe, iar munca are de suferit.
Simte că pierde controlul.
Nu e sigur dacă a făcut ce trebuie.
Se simte copleșit și epuizat.

TRĂIREA UNEI VIEȚI CARE CONTEAZĂ CU ADEVĂRAT

Alege cu atenție, pentru a face o treabă grozavă.
Simte că are controlul.
Face ce trebuie.
Se bucură de călătorie.

Calea esențialistului este drumul către deținerea controlului privind propriile alegeri. Este drumul către noi niveluri de succes și semnificație. Este drumul pe care ne bucurăm de călătorie, nu doar de destinație. În ciuda tuturor acestor beneficii, există, însă, prea multe forțe care conspiră pentru a ne împiedica să urmărim în mod disciplinat mai puțin, dar mai bine, și e posibil ca acesta să fie motivul pentru care atât de mulți sfârșesc pe drumul greșit al neesențialistului.

Calea neesențialistului

Într-o zi de iarnă însorită, în California, am vizitat-o pe soția mea, Anna, la spital. Chiar și în spital fiind, Anna era radioasă. Dar eu știam că este și epuizată. Era a doua zi după ce se născuse scumpa noastră fiică, sănătoasă și fericită, de 3,2 kg.¹

Cu toate acestea, ziua care ar fi trebuit să fie una dintre cele mai fericite, mai senine zile ale vieții mele era, de fapt, plină de tensiune. Chiar și atunci când frumosul bebeluș nou-născut se afla în brațele obosite ale soției mele, eu vorbeam la telefon sau răspundeam la e-mailurile de serviciu și mă simțeam presat să merg la o întâlnire cu un client. Colegul meu îmi scrisese: „Vineri, între 1:00 și 2:00, nu ar fi momentul potrivit să-ți nască soția, căci am nevoie de tine să participi la această întâlnire cu X.” Acum era vineri și, deși eram destul de sigur (sau, cel puțin, speram) că e-mailul fusese scris în glumă, tot mă simțeam presat să particip.

Instinctiv, am știut ce aveam de făcut. Era, în mod cert, un moment în care trebuia să fiu cu soția mea și cu copilul meu nou-născut. Așa că, atunci când am fost întrebat dacă plănuiam să particip la întâlnire, am spus, cu toată convingerea de care am fost în stare... „Da!”

Spre rușinea mea, în timp ce soția mea stătea în spital cu bebelușul nostru de numai câteva ore, eu m-am dus la întâlnire. După aceea, colegul meu mi-a spus: „Clientul te va respecta pentru că ai luat decizia să fii aici.” Privirea de pe fața clientului nu

arăta, însă, respect. Reflecta, în schimb, felul în care mă simțeam eu. *Ce făceam eu aici?* Spusesem „da” doar pentru a mă face plăcut, iar făcând asta îmi afectasem familia, integritatea și chiar și relația cu clientul.

După cum s-a dovedit, nu a ieșit fix *nimic* din întâlnirea cu clientul. Dar chiar și dacă s-ar fi întâmplat ceva, cu siguranță că aș fi încheiat o afacere nehibzuită. Încercând să fac pe toată lumea fericită, sacrificasem ce conta cel mai mult. Gândindu-mă mai bine, am descoperit această lecție importantă:

Dacă nu-ți stabilești tu prioritățile, o va face altcineva.

Acea experiență mi-a trezit un interes reînnoit – a se citi obsesie inepuizabilă – de a înțelege de ce unii oameni, altfel inteligenți, fac alegerile pe care le fac în viața lor personală și profesională. „De ce avem în noi cu mult mai multă capacitate decât cea pe care alegem adesea s-o folosim?” mă întreb. Și „Cum putem să facem alegerile care să ne permită să avem acces la mai mult din potențialul care se află în noi și în oamenii de pretutindeni?”

Misiunea mea de a arunca lumină asupra acestor două întrebări m-a făcut deja să abandonez școala de Drept din Anglia și să călătoresc, până la urmă, în California, pentru a-mi face lucrarea de doctorat la Stanford. M-a făcut să-mi petrec mai mult de doi ani pentru a colabora la o carte, *Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter (Multipliatorii: Cum îi fac cei mai buni lideri mai inteligenți pe toți)*. Și a continuat să mă inspire să

înființez o companie de strategie și de leadership în Silicon Valley, unde lucrez în prezent cu unii dintre cei mai capabili oameni din unele dintre cele mai interesante companii din lume, ajutându-i să se așeze pe calea esențialistului.

În activitatea mea, am văzut oameni din lumea întreagă care se consumă și sunt copleșiți de presiunea din jurul lor. Am consiliat oameni care sufereau cu „succes” în tăcere încercând disperăți să facă totul perfect, acum. Am văzut oameni prinși în capcană de către manageri manipulatori și inconștienți de faptul că nu „trebuie” să facă toate chestiile ingrate care le sunt cerute. Și am lucrat neobosit pentru a înțelege *de ce* atât de mulți oameni sclipitori, deștepți, capabili rămân prinși în strânsoarea de moarte a neesențialului.

M-a surprins ce am descoperit.

Am lucrat cu un director foarte ambițios, care intrase în domeniul tehnologiei la o vârstă fragedă și îi plăcea foarte mult. A fost recompensat rapid pentru cunoștințele și pasiunea sa, cu oportunități din ce în ce mai multe. Dornic să-și construiască succesul, a continuat să citească cât putea de mult și să se ocupe de tot ce putea cu bucurie și entuziasm. Când l-am întâlnit eu, era hiperactiv, încercând să învețe totul și să facă totul. Părea să-și găsească în fiecare zi câte o nouă obsesie, uneori în fiecare oră. Și, în acest proces, și-a pierdut abilitatea de a distinge puținele aspecte vitale de numeroasele aspecte triviale. *Totul* era important. Ca rezultat, era din ce în ce mai solicitat. Făcea progrese de câte un milimetru într-un milion de direcții. Era suprasolicitat și insuficient utilizat. Acesta a fost momentul în care i-am desenat imaginea din stânga figurii de la pagina 6.

S-a uitat lung la ea pentru mult timp, într-o tăcere care nu-i era caracteristică. După aceea, a spus, destul de emoționat: „Povestea vieții mele!” Apoi, i-am desenat imaginea din dreapta. „Ce s-ar întâmpla dacă am putea să găsim unicul lucru pe care ai putea să-l faci și la care ți-ai aduce cel mai mult contribuția personală?” l-am întrebat. Mi-a răspuns cu sinceritate: „Aceasta e întrebarea.”

Se pare că mulți oameni inteligenți și ambițioși au un motiv perfect legitim să aibă dificultăți în a răspunde la această întrebare. Unul dintre motive este că, în societatea noastră, suntem pedepsiți pentru comportamentul bun (că spunem *nu*) și suntem recompensați pentru comportamentul rău (că spunem *da*). Primul este cel mai adesea ciudat pe moment, iar ultimul este cel mai adesea apreciat pe moment. Duce la ceea ce eu numesc „paradoxul succesului”², care poate fi rezumat în patru faze previzibile:

FAZA 1: Când ne este cu adevărat clar scopul, ajungem să reușim în ce întreprindem.

FAZA 2: Când avem succes, câștigăm reputația de persoană „la care să apelezi”. Devenim „bunul [introdu numele]”, care e întotdeauna acolo când ai nevoie de el, și ni se oferă noi opțiuni și oportunități.

FAZA 3: Când avem opțiuni și oportunități sporite, care sunt, de fapt, în limbaj codificat, pretenții asupra timpului și energiei noastre, acestea duc la dispersarea eforturilor. Devenim din ce în ce mai solicitați.

FAZA 4: Devenim distrași de la ceea ce ar fi, altfel, cel mai înalt nivel de contribuție personală al nostru. Efectul succeselor noastre a fost să submineze tocmai claritatea care ne-a dus la succes de la bun început.

În mod curios, și exagerând ideea pentru a o face înțeleasă, *urmărirea succesului poate fi catalizatorul pentru eșec*. Altfel spus, succesul ne poate distra de la a ne concentra de la bun început pe ce este esențial în producerea succesului.

Putem să vedem asta pretutindeni în jurul nostru. În cartea sa *How the Mighty Fall (Cum cad cei puternici)*, Jim Collins explorează ce a mers rău la companiile care erau cândva favorite pe Wall Street, dar s-au prăbușit mai târziu.³ A constatat că, pentru mulți, să se abată de la calea bună „urmărind nedisciplinat mai mult” a fost unul dintre motivele principale ale eșecului. Asta este

adevărat pentru companii și este adevărat pentru oamenii care lucrează în ele. Dar de ce?

De ce este Neesențialismul peste tot?

Pentru a crea furtuna neesențială perfectă, s-au combinat mai multe tendințe. Ia în considerare următoarele:

PREA MULTE ALEGERI

Am observat cu toții creșterea exponențială a alegerilor pe durata ultimului deceniu. Cu toate acestea, deși suntem în mijlocul lor, sau poate tocmai de aceea, am pierdut din vedere ce e mai important.

Cum spune Peter Drucker*: „În câteva sute de ani, când istoria vremurilor noastre va fi scrisă dintr-o perspectivă pe termen lung, probabil că cel mai important eveniment pe care-l vor vedea istoricii nu va fi tehnologia, internetul, comerțul electronic. Ci va fi schimbarea fără precedent a condiției umane. Pentru prima oară – literalmente – un număr de oameni tot mai substanțial și în creștere rapidă dispune de alegeri. Pentru prima oară, va trebui să se gestioneze pe ei înșiși. Iar societatea este complet nepregătită pentru asta.”⁴

Parțial, suntem nepregătiți fiindcă, pentru prima oară, preponderența alegerilor a depășit capacitatea noastră de a le gestiona. Ne-am pierdut capacitatea de a filtra ce e important și ce nu. Psihologii numesc asta „oboseală decizională”: cu cât suntem forțați să luăm mai multe decizii, cu atât calitatea deciziilor noastre se deteriorează.⁵

* Peter Ferdinand Drucker (1909-2005), consultant în management, pedagog și scriitor american de origine austriacă, ale cărui opere au contribuit la fundamentele filosofice și practice ale corporatismului modern (n. red.)