

Libris.RO

Respect pentru oameni și cărți



ESENȚIALISMUL


DISCIPLINA DE A URMĂRI MAI PUȚIN

GREG McKEOWN

Ediția a II-a

Traducere din limba engleză:

Radu Filip

 **ACT și Politon**
2019

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

Prefață la ediția în limba română

Vara trecută, întrebat fiind ce cărți mi-aș dori să le văd apărute în română, puneam în capul listei cartea *Essentialism* de Greg McKeown. Pentru că era o pierdere pentru noi toți faptul că nu o avem publicată în limba română.

Este una dintre cele câteva cărți pe care eu obișnuiesc să le recitesc anual, iar când mi s-a propus să scriu prefața, am răspuns imediat „Aș fi onorat”.

Îmi amintesc că acum 10 ani învățam să fac planuri de obiective anuale și consumam orice găseam despre gestionarea timpului, productivitate și stabilirea de obiective. Și am devenit bun la asta: planuri anuale, obiective pe termen lung, fragmentarea lor pe termen scurt, cum să le faci imposibil de ratat. Problema mea era că, deși devenisem eficient în ceea ce făceam și realizam multe, tabloul nu era niciodată clar.

Iar elementul lipsă l-am găsit în cartea lui McKeown: esențialismul. A descoperi ce este vital să facem și a elimina balastul. Asta pentru că în ultimii ani societatea tinde să devină tot mai preocupată de performanță, de productivitate, de rezultate de top.

Concentrarea pe performanță aduce cu sine supra-solicitare, extenuare, urmărirea unor drumuri înfundate și experiența de a fi mereu ocupat, nu neapărat și

productiv. Tehnicile de redefinire a priorităților și de gestionare a timpului pot ajuta până la un anumit punct, însă nu oferă pe termen lung certitudinea că vom realiza ceva care contează.

Am avut ocazia să intervievez în podcast zeci de antreprenori români de pe întregul mapamond, de la începători la oameni cu realizări considerabile. Iar un element comun la cei care sunt eficienți este disciplina lor de a lua mereu deciziile care îi duc spre ceea ce este esențial pentru ei astăzi, păstrându-se ancorați în visurile lor.

Cartea *Esențialismul* nu este una de gestionare a timpului și nu își propune nici să ne învețe cum să ne reorganizăm mai bine lista deja lungă de priorități. Pentru că - ne învață **esențialismul** - putem realiza multe, dar asta nu înseamnă că vom face și ceva ce ne aduce satisfacție și împlinire. În final sfârșim prin a fi mereu în mișcare fără a ajunge vreodată undeva.

Conceptul esențialismului ne învață cum să cernem zgomotul din viața noastră și să alegem ceea ce este vital pentru noi, eliberându-ne de restul. Este o lectură vitală pentru oricine își dorește să realizeze ceea ce contează, iar nu să bifeze mai multe obiective și sarcini. Nu volumul de realizări contează, ci împlinirea de a face ceea ce ne aduce satisfacție, fie că este vorba de afaceri, de relații, de studii sau de sănătate sau orice altceva.

În final, ne arată Greg McKeown, nu vom găsi împlinire terminând liste tot mai lungi de sarcini, ci învățând să ne petrecem timpul făcând ceea ce contează cu adevărat. Esențialul.

- Florin Roșoga, autor *Limita Inferioară* -

CAPITOLUL 1

Esențialistul

ÎNȚELEPCIUNEA VIETII CONSTĂ
ÎN ELIMINAREA NEESEŢIALULUI.

- 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

* Numele a fost schimbat.

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

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 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 complăce. 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 muștrat. 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 întrebant: „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?

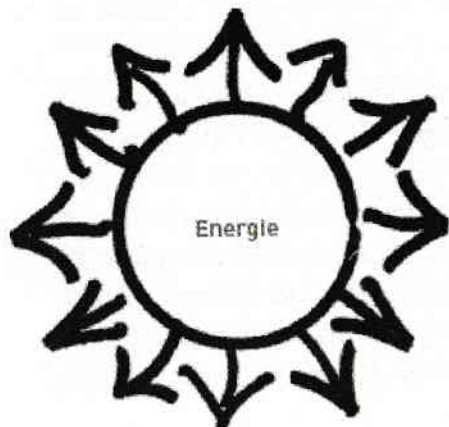
Acum, dă-mi voie să te întreb asta: Ți s-a întâmplat vreodată să descoperi că ai prea multe de făcut? Ai simțit vreodată că ești și suprasolicitat, și folosit prea puțin? Ți-ai dat seama vreodată că te specializezi în activități minore? Te simți vreodată ocupat, dar nu productiv? Ca și cum ai fi tot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

Esențialistul

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 prezent. 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 nechibzuită. 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.**