

Зміст

Розділ 1. Есенціаліст	9
Частина перша	
Визначаємо сутність	
Що лежить в основі мислення есенціаліста?	
Розділ 2. Обрати	34
Розділ 3. Розгледіти	40
Розділ 4. Компроміс	45
Частина друга	
Досліджуємо	
Як відділити кукіль від пшениці?	
Розділ 5. Час на себе	57
Розділ 6. Оцінити	65
Розділ 7. Гра	73
Розділ 8. Сон	79
Розділ 9. Вибір	89
Частина третя	
Відкидаємо зайве	
Як позбутися всього неважливого?	
Розділ 10. Прояснити ситуацію	103
Розділ 11. Насмілитися	112
Розділ 12. Позбутися зобов'язань	124

ЕСЕНЦІАЛІСТ

Мудрість життя — у відсіюванні неістотного.

Лінь Юйтан

Сем Елліот* — здібний менеджер із Кремнієвої долини. Після того, як його компанію поглинув більший бізнес, він практично опинився на межі.

На своїй новій посаді він щосили намагався бути хорошим працівником, тому на будь-яке прохання, не замислюючись, відповідав «так». Але в результаті Сем цілими днями носився з одних зустрічей на інші й хапався за всі конференц-дзвінки — хотів усім догодити і з усім впоратися. Рівень його стресу зростав, якість роботи знижувалася. Він віддавався на повну, але справам, які не були того варті, тож робота перестала задовольняти його, а люди, яким він так догоджав, зневірилися в ньому.

У розпалі цієї безглуздої метушні до Сема прийшли й запропонували вийти на пенсію уже зараз. Але йому ледве виповнилося 40, і на пенсію геть не хотілося. Сем швидко зметував, чи зможе відкрити консалтингову компанію, яка би займалася тим же, чим він займається зараз. Він навіть розглянув варіант продавати послуги консультанта своєму ж працедавцеві. Але жодна з цих опцій не здавалася такою вже привабливою. Тож він пішов на бесіду з ментором, який дав йому несподівану пораду: «Лишайся на роботі та не виходь за межі своїх обов'язків консультанта.

* Ім'я змінене.

І нікому про це не кажи». Іншими словами, ментор радив йому займатися лише тим, що було для нього важливим, та ігнорувати чужі прохання й вимоги.

Менеджер дослухався поради! Він вирішив щодня потроху розвантажувати себе від безкінечної паперової роботи. Почав казати «ні».

Спочатку він поводився нерішуче. Оцінював прохання, зважаючи на критерій часу: «Чи справді я можу повністю виконати цю роботу за наявних ресурсів і часу?». Якщо вважав, що ні, — відмовлявся від завдання. Сем був приємно здивований: люди поважали його відвертість, хоча й здавалися трохи розчарованими.

Натхненний своїми маленькими перемогами, він зайняв ще впевненішу позицію. Тепер, коли його про щось просили, Сем зупинявся й оцінював прохання за серйознішим критерієм: «Чи *найважливіша* це справа з усіх, на які я зараз можу витратити свій час і свої ресурси?».

Якщо він не міг однозначно відповісти «так» — то відмовлявся від завдання. І, на його здивування, колеги знову спершу здавалися розчарованими, але потім почали більше поважати його за відмови.

Отож він набрався сміливості й почав застосовувати цей селективний критерій до всього, не тільки до прямих прохань. У минулому житті він завжди брав участь у презентаціях і зустрічах, на які його кликали в останню хвилину; тепер знайшов спосіб так не чинити. Він зазвичай першим кидався відповідати на лист у загальній «гілці» — тепер же просто відходив і поступався іншим. Перестав долучатися до конференц-дзвінків, у яких його цікавили тільки кілька хвилин всієї розмови. Перестав ходити на зустрічі, які не потребували його безпосередньої присутності. Він пояснив мені: «Сам факт, що мене запрошено, — недостатня причина приходити».

Спочатку це здавалося йому егоїстичним. Але завдяки такому селективному підходу у Сема з'явилося більше «повітря», а відтак — простір для вільної творчості. Він міг зосередитись на одному проєкті. Міг ретельно планувати роботу. Міг передбачити майбутні перешкоди й почати їх усувати. Замість того щоб крутитися, наче білка в колесі, намагаючись встигнути все, він міг займатися важ-

ливими справами. Відкривши для себе можливість займатися лише вартісним — і покинувши все інше, — Сем знову почав працювати якісно. Замість просуватися міліметр за міліметром у мільйонах напрямків, він став генерувати імпульс неймовірної сили, який наближав його до справді важливих цілей.

Він діяв так декілька місяців. Майже одразу виявилось, що Сем не тільки більше встигає на роботі — у нього навіть з'явилося більше вечірнього часу вдома. Він казав: «Я знову маю родину! Можу повертатися додому вчасно». Тепер він не раб свого телефона — він просто вимикає його. Відвідує спортзал. Виходить кудись поїсти разом з дружиною.

На його величезний подив, цей експеримент не мав жодних негативних наслідків. Керівник не покарав його. Колеги не образились. Якраз навпаки: вони почали поважати і цінувати його більше, ніж будь-коли, адже він займався тільки важливими для нього і цінними для компанії проектами. Робота знову почала давати відчуття реалізації. Рейтинг продуктивності пішов угору. Врешті-решт він отримав одну з найбільших премій за всю свою кар'єру!

Цей приклад відображає базову конкурентну пропозицію есенціалізму: ви можете найбільше зробити для досягнення справді важливого тільки тоді, коли дозволите собі не займатися геть усім поспіль і на все погоджуватись.

То як щодо вас? Скільки разів ви погоджувалися на щось, не обмірковуючи? Скільки разів ви з обуренням розуміли, що повинні щось зробити, і думали: «Чому я на це підписався?». Як часто ви погоджуєтесь на щось, тільки аби когось задовольнити? Або уникнути неприємностей? Або тому, що «так» стало вашою стандартною відповіддю?

Тепер дозвольте поставити таке питання: ви колись відчували себе на межі? Відчували, що одночасно перепрацьовуєте — і нічого не робите? Викладалися на повну в неважливих справах? Були зайняті, але непродуктивні? Так, наче ви завжди кудись біжите, але нікуди не можете дістатись?

Якщо на будь-яке з цих питань ви відповіли «так», ваш вихід — шлях есенціаліста.

СУТНІСТЬ

ЩО ЛЕЖИТЬ В ОСНОВІ МИСЛЕННЯ ЕСЕНЦІАЛІСТА?

Есенціалізм — це не спосіб зробити ще щось; це інакший підхід до справ взагалі. Це спосіб мислення. Але прищепити собі такий спосіб мислення — завдання не з простих. Причина в тому, що певні ідеї — і люди, які нав'язують ці ідеї, — постійно підштовхують нас керуватися логікою неесенціалізму. У цій частині книги — три розділи. У кожному розглянуто хибну тезу неесенціалізму і замінено на правильну есенціалістську.

Існує три добре закріплених припущення, які ми маємо зламати, щоби почати життя есенціаліста: «Я повинен», «Важливо все», і «Я можу зробити і те, й інше». Ці припущення, наче міфічні сирени, однаково небезпечні й звабливі. Вони притягують нас, а потім заводять на мілину.

Щоби проникнути в саму суть есенціалізму, ми повинні замінити ці три хибні тези на три ключові правди: «Я сам обираю», «Насправді значення мають всього декілька речей», «Я можу зробити будь-що, але не геть усе». Ці прості правильні тези виведуть нас із неесенціального ступору. Вони дозволять зробити за життя найбільший вклад з усіх, на які ми спроможні.

І щойно ми позбавимо себе всього нонсенсу неесенціалізму і замінимо його базовою логікою есенціалізму, шлях есенціаліста стане для нас простим і зрозумілим.

Розділ 3

Розгледіти

ПРАКТИЧНО ВСЕ — НЕВАЖЛИВЕ

Більшість того, що існує у Всесвіті — наші дії, всі інші сили, ресурси та ідеї, — малоцінне й дає мало результатів; з іншого боку, дещо працює фантастично добре і має гігантський вплив.

Річард Кох

У класичному алегоричному романі Джорджа Орвелла «Кол-госп тварин» нас знайомлять із вигаданим персонажем — конем Боксером. Його змальовано сумлінним і сильним. На кожну перешкоду і кожну проблему він реагує словами: «Я працюватиму наполегливіше». Він живе за цією філософією, аж доки його, виснаженого і зломленого, не відвозять на шкуродерню. Він — трагічна постать: зусилля, яких він докладав усе більше й більше, попри його найкращі наміри, тільки посилили нерівність і проблеми на фермі.

Чи ми можемо бути такими, як Боксер? Чи часто перешкоди тільки посилюють нашу рішучість працювати більше й наполегливіше? Чи трапляється таке, що ми на кожен виклик відповідаємо: «Так, я можу взятися і за це!»? Зрештою, нас усіх з юних років учили, що ключ до результатів — це тяжка праця, і більшість із нас нерідко нагороджували за продуктивність та здатність тягнути на собі кожне завдання і кожен виклик, якими жбурляє у нас світ. Та чи існує межа, після якої навіть робота тямущих людей втрачає цінність? Чи існує межа, після якої працювати більше — не те саме, що продукувати більше? Чи існує межа, за якою працювати *менше* (але думати більше) — насправді спосіб досягати кращих результатів?

Пам'ятаю, коли я був молодим, хотів заробити кишенькових грошей. Дванадцятирічний англієць міг заробити небагатьма спо-

ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА

Не сумнівайтеся, що декілька вдумливих
відповідальних людей можуть змінити світ;
насправді тільки вони й можуть.

Маргарет Мід

Керівник LinkedIn Джеф Вейнер вважає, що «декілька добре виконаних справ» — це найпотужніший важіль управління людьми. Коли він почав керувати компанією, то міг взяти за основу стандартний механізм управління, яким користуються у Кремнієвій долині, і спробувати впоратися з усім одразу. Натомість він відмовився від хороших можливостей — йому потрібні були найкращі. Щоб пояснити свою філософію працівникам, він використовував скорочення ДНШ. Ці літери означають: «Декілька добре виконаних справ»; «Надати потрібну інформацію потрібним людям у потрібний час»; «Швидкість і якість прийняття рішень». Насправді це і означає — керувати есенційно.

Команди есенціалістів

Есенціалізм — це спосіб мислення і підхід до справ, який можна застосовувати і до управління компаніями й командами, і до управління власним життям. Більшість описаних у цій книжці ідей я досягнув, коли працював із командами управлінців.

Відтоді я зібрав дані від більш ніж п'яти сотень людей про їхній досвід роботи у більш ніж тисячі команд. Я попросив їх відповісти на низку питань про часи, коли вони працювали у згуртованих командах: як це було, яку роль виконував менеджер і який був кінцевий результат. Потім для контрасту я попросив розповісти про

часи, коли вони працювали у *недружній* команді: як це було, яку роль виконував менеджер і як це вплинуло на кінцевий результат.

Висновки були тривожні: коли мета була чітко зрозуміла, люди в командах відчували себе успішними. Коли ж бракувало розуміння того, за що бореться команда і які перед нею завдання, люди ставали розгубленими, нервувалися, розчаровувалися, і врешті-решт нічого не вдавалося. Коли одна віце-президентка оцінила результати роботи своєї розширеної команди, то стисло підсумувала: «Зрозумілість дорівнює успіху».

Це лише одна з багатьох причин, з яких принцип «менше, але краще» однаково корисний і для створення команд, які дійсно можуть щось змінити, так і для окремих людей, які хочуть жити цінним для світу життям. Сьогодні праця у командах має швидкий темп — і вона повна можливостей. Коли команда працює заодно, їй може бути навіть краще, якщо можливостей буде багато. Але коли команді бракує чіткої мети, їй важко — або взагалі неможливо — серед мільярдів можливостей виокремити справді істотні. Це призводить до наслідків, яких ніхто не передбачав: менеджери-неесенціалісти намагаються спрямувати команду у дуже багатьох напрямках, та й самі хочуть усе встигати, а тому вся команда тупіє на місці. Лідер-есенціаліст робить інакший вибір. Він чітко розуміє мету і здатен застосувати принцип «менше, але краще» в усьому: від підбору працівників на конкретні завдання до управління, розподілу ролей, налагодження комунікації та прийняття відповідальних рішень. У результаті команда об'єднує сили і досягає наступного рівня.

Засади управління по-есенціалістськи

Дочитавши книжку до цього місця, ви вже знаєте, чому не слід мислити як неесенціаліст, і замінили його хибну логіку на базові правди есенціалізму. Але есенціалізм не стосується тільки вашого особистого життя. Якщо ви працюєте з людьми — працюєте з командою із двох колег, керуєте відділенням на п'ять сотень працівників чи навіть маєте справу із групою осіб в університеті або в якійсь спільноті, — наступним кроком на вашому шляху,

21-ДЕННЕ ВИПРОБУВАННЯ ЕСЕНЦІАЛІСТА

Багато з тих, хто хоче стати есенціалістом, питають мене: «З чого починати?». Моя відповідь — пройти 21-денне випробування есенціаліста. Кожному дню відповідає певний розділ книжки. Щодня потрібно робити один мікрокрок — і так вам буде легше починати цей шлях. Я раджу вам запрошувати колег і родичів приєднатися до випробування. Обговорюйте, як усе проходить: що вдається складно, що заважає, що вдається легко, які у вас успіхи?

Я підготував короткі відео на кожен день випробування. Переходьте на essentialism.flywheelsites.com/21-day-challenge і вводьте код нижче, щоб отримати доступ до відео.

R s B 8 S i 3 d @

Коли тільки стаєш есенціалістом — буває складно, може здаватися, що впоратися нереально. Але це не обов'язково має бути так.

День 1: Есенціаліст. Знайдіть собі партнера, якому будете звітувати, і прочитайте разом перший розділ «Есенціалізму». Запросіть його/її пройти 21-денне випробування есенціаліста з вами.