



ESENȚIALISMUL

DISCIPLINA DE A URMĂRI MAI PUȚIN

GREG McKEOWN

Traducere din limba engleză:
Radu Filip

 ACT și Politon

2016

PENTRU

ANNA

GRACE

EVE

JACK

ȘI ESTHER

VOI REPREZENTAȚI TOT CEEA CE ESTE
ESENȚIAL PENTRU MINE.

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, întrebând 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 suprasolicitare, 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 VIEȚII CONSTĂ
ÎN ELIMINAREA NEESEȚIALULUI.

-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 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 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 întreb: „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.

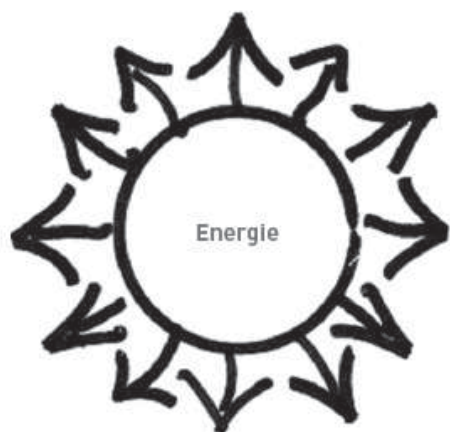
El și echipa sa au eliminat, în schimb, zgomotul și au proiectat un picup cu un capac din plastic transparent deasupra și nimic altceva. Era pentru prima oară când era folosit un astfel de design și era atât de revoluționar, încât oamenii se îngrijorau că ar putea duce compania la faliment, din cauză 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.

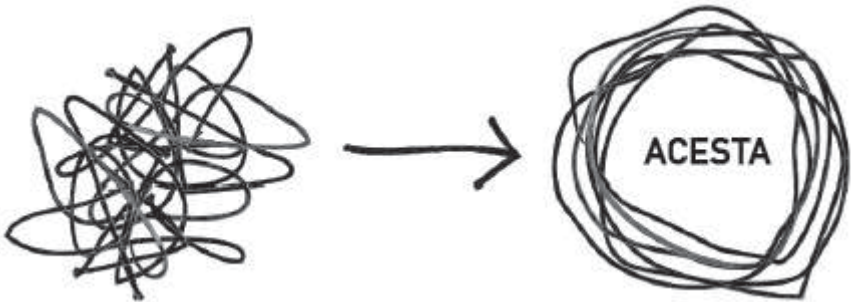
Esențialismul nu este despre cum să faci mai multe; este despre cum să faci ce *trebuie*. Nu înseamnă nici să faci mai puțin doar de dragul de a face mai puțin. Este despre a-ți investi timpul și energia cât mai înțelept posibil, pentru a opera la cel mai înalt nivel de contribuție personală al tău,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

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* (*Multiplicatorii: Cum îi fac cei mai buni lideri mai inteligenți pe toți*). Și a continuat să mă inspire să

înfiiințez 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 disperați 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 scripitori, 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: „Poveștea 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:

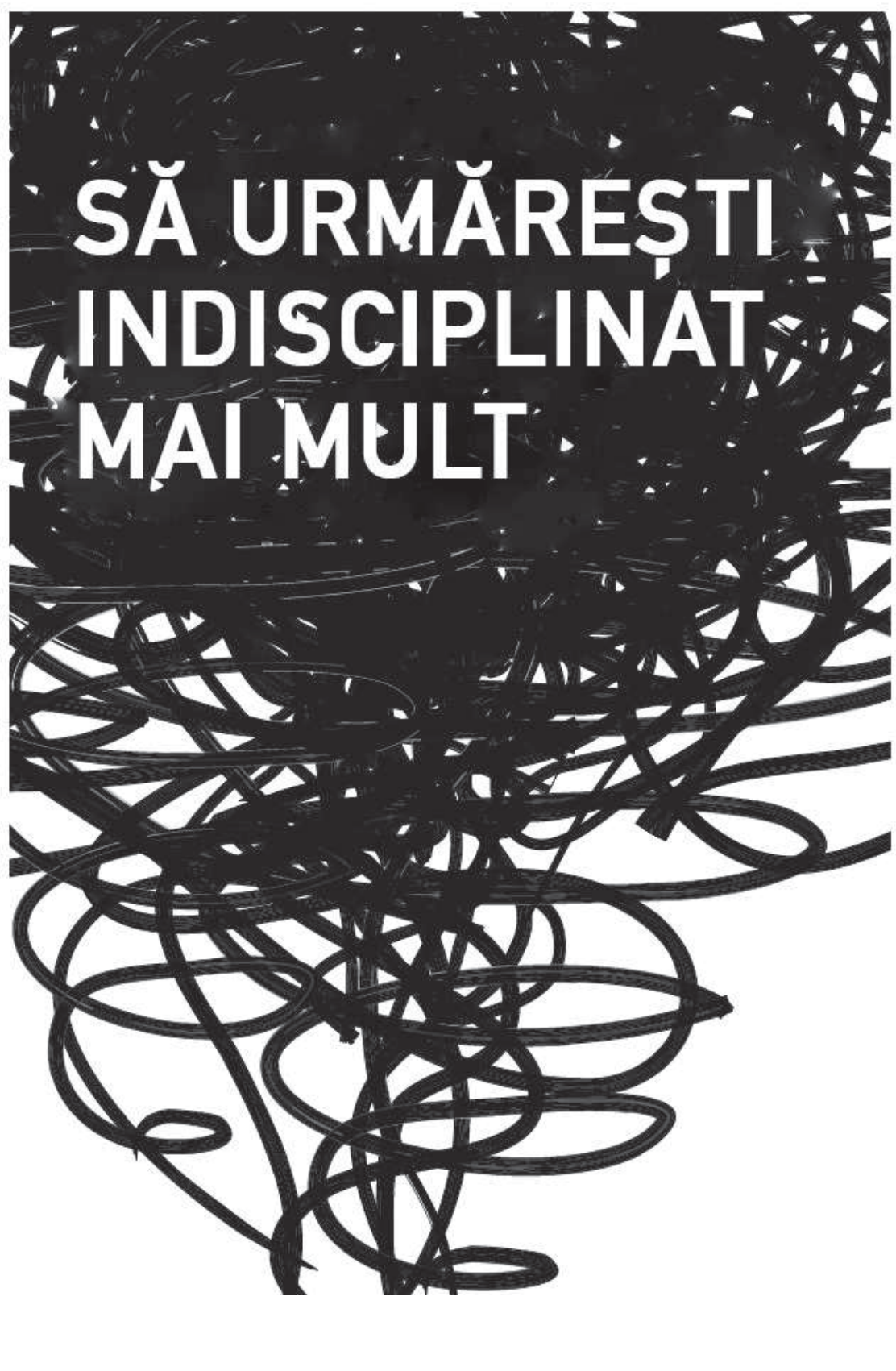
PREA MULTE ALEGERI

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.)



**SĂ URMĂREȘTI
INDISCIPLINAT
MAI MULT**

PREA MULTĂ PRESIUNE SOCIALĂ

Numărul alegerilor nu este singurul care a crescut exponențial, ci a crescut și puterea și numărul influențelor exterioare *asupra* deciziilor noastre. Deși s-a spus și s-a scris mult despre cât de hiperconectați suntem și cât de mult ne poate distra acest exces informațional, problema mai mare este felul în care a sporit această conectivitate puterea presiunii sociale. Astăzi, tehnologia a coborât bariera, astfel încât ceilalți pot să-și împărtășească opinia cu privire la aspectele asupra cărora ar trebui să ne concentrăm. Nu este doar exces de informații; este exces de opinie.

IDEEA CĂ „POȚI AVEA TOTUL”

Ideea că putem să avem totul și să le facem pe toate nu este nouă. Acest mit este colportat de-atâta timp, încât cred că, practic, toate persoanele în viață în prezent sunt contaminate. Se vinde prin publicitate. Este promovat în corporații. Este încorporat în fișele de post care generează liste uriașe de deprinderi și experiențe solicitate drept standard. Este încorporat în cererile de înscriere la universitate, care solicită zeci de activități extra-curriculare.

Noutatea constă în cât *este* de dăunător acest mit astăzi, într-un moment în care alegerea și așteptările au crescut exponențial. Rezultatul sunt oamenii stresați, care încearcă să înghesuie și *mai multe* activități în viețile lor deja excesiv programate. Creează medii corporatiste care vorbesc despre echilibrul dintre muncă și viață, dar se așteaptă în continuare ca angajații lor să stea pe smartphone-urile lor *24 de ore pe zi, 7 zile pe săptămână, 365 de zile pe an*. Duce la întâlniri de personal în care sunt discutate peste zece „priorități principale”, fără a se înțelege ironia situației.

Cuvântul *prioritate* a intrat în limba engleză pe la 1400. Era la singular. Însemna primul aspect sau cel mai important. A rămas la singular pentru următoarele cinci sute de ani. Doar pe la 1900 am creat un plural pentru termen și am început să vorbim despre *priorități*. Ne-am gândit, în mod illogic, că dacă schimbăm cuvântul

vom putea modifica realitatea. Acum suntem capabili, cumva, să avem mai multe „prime” aspecte. Oamenii și companiile încearcă în mod constant să facă exact asta. Un lider mi-a povestit experiența lui într-o companie care vorbea despre „Pri-1, Pri-2, Pri-3, Pri-4 și Pri-5”. Asta dădea impresia că multe sunt prioritare, dar însemna, de fapt, că nimic nu era prioritar.

Dar când încercăm să le facem pe toate și să le avem pe toate, ne trezim că pe lângă asta facem compromisuri pe care nu le-am accepta niciodată ca fiind strategia noastră intenționată. Când nu alegem cu scop și în mod deliberat unde să ne concentrăm energia și timpul, alți oameni – șefii noștri, colegii, clienții și chiar familiile noastre – vor alege pentru noi, și nu după mult timp vom fi pierdut din vedere tot ce este semnificativ și important. Putem fie să facem alegeri deliberate, fie să permitem să ne fie controlată viața de agendele altor oameni.

Odată, o asistentă medicală pe nume Bronnie Ware, care avea grijă de oamenii care își trăiau ultimele douăsprezece săptămâni de viață, le-a înregistrat cel mai des discutate regrete. În capul listei era: „Îmi doresc să fi avut curajul să trăiesc o viață în care să fiu mai sincer față de mine, și nu viața pe care se așteptau alții să o trăiesc.”⁶

Pentru asta e necesar nu numai să nu spui *nu* la întâmplare, ci să elimini tot ce e neesențial în mod intenționat, deliberat și strategic, și nu numai să scapi de tot ce îți irosește în mod evident timpul, ci, de asemenea, să elimini și unele oportunități cu adevărat bune.⁷ În loc să reacționezi la presiunea socială care trage de tine într-un milion de direcții, vei învăța o modalitate de a reduce, de a simplifica și de a te concentra pe ce este absolut esențial, eliminându-le pe toate celelalte.

Poți să te gândești că această carte face pentru viața și cariera ta ceea ce poate să facă un organizator profesional pentru șifonierul tău. Gândește-te ce se întâmplă cu șifonierul când nu îl organizezi niciodată? Rămâne ordonat și îngrijit, doar cu cele câteva ținute pe care le îndrăgești atârând pe umeras? Bineînțeles că

nu. Când nu faci niciun efort conștient să-l păstrezi organizat, șifonierul devine aglomerat și înțesat cu haine pe care rareori le porți. Din când în când, scapă atât de tare de sub control, încât încerci să te descotorosești de ce e în plus în șifonier. Dar, în afară de situația în care ai un sistem disciplinat, vei ajunge într-una dintre următoarele situații: vei sfârși prin a avea la fel de multe haine pe cât aveai și când ai început, pentru că nu poți să te decizi pe care să le dai, vei sfârși cu regrete, pentru că ai aruncat haine pe care le porți și pe care voiai să le păstrezi sau vei sfârși cu un teanc de haine pe care nu vrei să le păstrezi, dar de care nu scapi, de fapt, niciodată, pentru că nu ești tocmai sigur unde să le duci sau ce să faci cu ele.

În același mod în care devin aglomerate șifonierele noastre pe măsură ce se acumulează haine pe care nu le purtăm niciodată, și viața noastră se aglomerează, pe măsură ce se strâng angajamentele și activitățile bine intenționate cărora le-am spus *da*. Majoritatea acestor eforturi nu au venit și cu o dată de expirare. În afară de situația în care avem un sistem de a scăpa de ele, odată adoptate, ele trăiesc pentru totdeauna.

Iată cum ar aborda un esențialist șifonierul acela.

1. EXPLOREAZĂ ȘI EVALUEAZĂ

În loc să întrebi: „E vreo șansă să port asta vreodată, în viitor?”, îți pui întrebări mai disciplinate, mai dure: „*Îmi place* asta?”, „*Arăt extraordinar* în ea?” și „*Port adesea* asta?” Dacă răspunsul este *nu*, atunci știi că este un candidat la eliminare.

În viața personală sau profesională, echivalentul la a te întreba ce haine îți plac este să te întrebi: „Își va aduce această activitate sau acest efort cea mai mare contribuție posibilă pentru realizarea obiectivului meu?” Partea I a cărții de față te va ajuta să-ți dai seama care sunt aceste activități.

2. ELIMINĂ

Să spunem că ai hainele împărțite în teancuri „ar trebui păstrate” și „probabil că ar trebui aruncate”. Dar ești pregătit cu adevărat să îndeși într-o pungă teancul cu cele care „probabil că ar trebui aruncate” și să-ți iei rămas bun de la ele? Până la urmă, există în continuare un sentiment de înclinație către costul investit: studiile au arătat că avem tendința să apreciem lucrurile pe care deja le deținem ca fiind mai valoroase decât sunt, și astfel ne este mai greu să renunțăm la ele. Dacă tu nu ești chiar în acel punct, pune-ți întrebarea capitală: „Dacă nu aș deține deja acest lucru, cât aș cheltui ca să-l cumpăr?” Asta funcționează de obicei.

Cu alte cuvinte, nu este suficient să determini, pur și simplu, care sunt activitățile și eforturile care nu-și aduc cea mai mare contribuție posibilă; tot mai trebuie și să le elimini activ pe acelea care nu o fac. Partea a II-a a cărții de față îți va arăta cum să elimini tot ce este neesențial, și nu numai asta, ci și cum să o faci într-un mod care să-ți atragă respectul colegilor, al șefilor, al clienților și al camarazilor.

3. EXECUTĂ

Dacă vrei ca șifonierul tău să rămână ordonat, ai nevoie de o rutină regulată ca să-l organizezi. Ai nevoie de o pungă mare pentru articolele pe care trebuie să le arunci și de un teanc foarte mic cu articole pe care vrei să le păstrezi. Trebuie să știi locul unde le vei lăsa și programul magazinului de second-hand de lângă tine. Trebuie să ai o oră programată la care să mergi acolo.

Cu alte cuvinte, odată ce ți-ai dat seama ce activități și eforturi să păstrezi – cele care-și aduc cel mai înalt nivel de contribuție –, ai nevoie de un sistem care să facă posibilă executarea intențiilor tale cu cât mai puțin efort posibil. În cartea de față vei învăța să creezi un proces care face ca realizarea aspectelor esențiale să necesite un efort cât mai mic posibil.

Desigur, viața noastră nu este statică, precum hainele din șifonierul nostru. Hainele noastre stau unde sunt, odată ce le lăsăm acolo dimineața (în afară de cazul în care avem copii adolescenți!). Dar în șifonierul vieții noastre ne vin în mod constant haine noi – noi solicitări pentru timpul nostru. Imaginează-ți ce-ar fi dacă, de fiecare dată când deschizi ușa șifonierului ai descoperi că oamenii și-au băgat hainele lor acolo – dacă ți-ai face curat în el în fiecare dimineață, iar după aceea, până după-amiaza, l-ai găsi deja plin până la refuz. Din nefericire, majoritatea vieților noastre așa sunt, în mare măsură. De câte ori nu ți-ai început ziua de lucru cu un anumit program, iar până la ora 10:00 deja erai complet deraiat sau rămas în urmă? Sau de câte ori nu ai scris o listă „de făcut” dimineața, dar ai constatat că până la 5:00 după-amiaza lista era și *mai lungă*? De câte ori nu ai așteptat cu nerăbdare un weekend liniștit cu familia, și după aceea ai constatat că până sâmbătă dimineața erai copleșit de comisioane, întâlniri de joacă ale copiilor și calamități neprevăzute? Dar iată vestea bună: există o cale de ieșire.

Esențialismul se referă la crearea unui sistem pentru a avea grijă de șifonierul vieții noastre. Acesta nu este un proces pe care să-l întreprinzi o dată pe an, o dată pe lună și nici măcar o dată pe săptămână, așa cum este aranjarea șifonierului. Este o *disciplină* pe care o aplici absolut de fiecare dată când te confrunți cu decizia de a spune *da* sau de a refuza politicos. Este o metodă de a face alegeri dure între o mulțime de lucruri bune și câteva lucruri cu adevărat importante. Se referă la a învăța cum să faci mai puțin, dar mai bine, astfel încât să poți să atingi cel mai mare randament posibil, în fiecare moment prețios al vieții tale.

Cartea de față îți va arăta cum să trăiești o viață sinceră față de tine însuși, și nu viața pe care se așteaptă alții să o trăiești. Te va învăța o metodă de a fi mai eficient, mai productiv și mai eficace, atât în domeniul personal, cât și în cel profesional. Te va învăța un mod sistematic să distingi ce este important, să elimini ce nu este și să realizezi ce este esențial cu cât mai puțin efort posibil. Pe scurt, te va învăța cum să aplici disciplina de a urmări mai puțin în fiecare domeniu al vieții tale. Iată cum!

Harta de parcurs

Cartea are patru părți. Prima schițează mentalitatea de bază a unui esențialist. Următoarele trei transformă mentalitatea într-un proces sistematic orientat către a urmări disciplinat mai puțin, unul pe care poți să-l folosești în orice situație sau întreprindere pe care o întâlnești. Mai jos se află o descriere a fiecăreia dintre părțile cărții.

ESENȚA: CARE ESTE MENTALITATEA DE BAZĂ A UNUI ESENȚIALIST?

Această parte a cărții schițează cele trei realități fără de care gândirea esențialistă nu ar fi nici relevantă, nici posibilă. Fiecăreia dintre acestea îi este dedicat câte un capitol, pe rând.

1. Alegerea individuală: Putem alege cum să ne cheltuim energia și timpul. Fără alegere, nu are niciun rost să vorbim despre compromisuri.

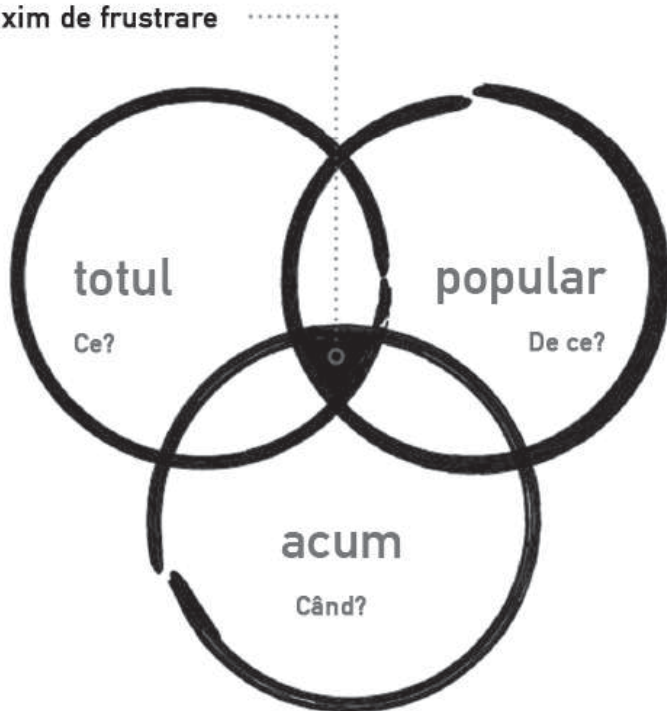
2. Prevalența zgomotului: Aproape orice este zgomot de fond și foarte puține lucruri sunt excepțional de valoroase. Aceasta este justificarea faptului că e nevoie de timp pentru a înțelege ce este cel mai important. Pentru că unele chestii sunt cu mult mai importante, merită efortul pentru descoperirea acestora.

3. Realitatea compromisurilor: Nu putem să le avem pe toate sau să le facem pe toate. Dacă am putea, nu ar mai exista niciun motiv pentru a evalua sau elimina opțiunile. Odată ce acceptăm realitatea compromisurilor, încetăm să ne mai întrebăm: „Cum pot să fac asta să funcționeze?” și începem să punem întrebarea mai corectă: „Ce problemă vreau să rezolv?” Numai atunci când vom înțelege aceste realități vom putea începe să gândim ca un esențialist. Într-adevăr, odată ce le acceptăm și le înțelegem complet, multe dintre metodele din secțiunile următoare ale cărții devin naturale și instinctive. Această metodă constă din următorii trei pași simpli:

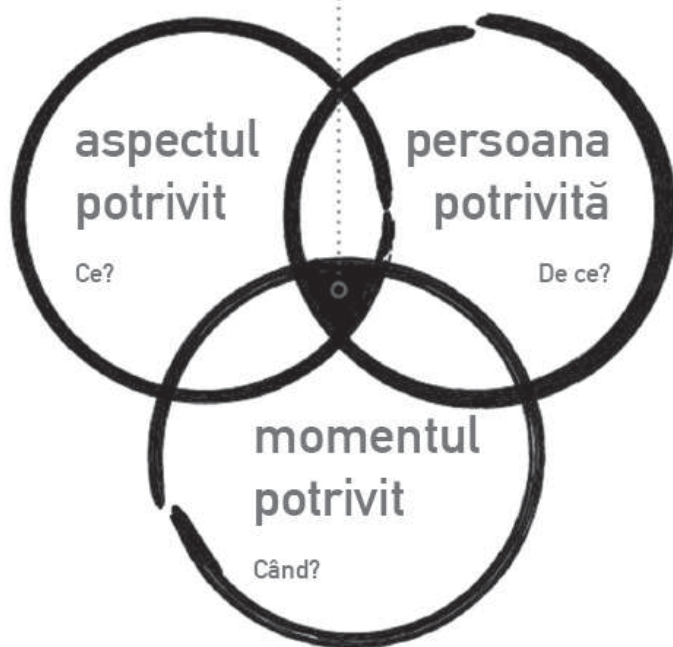
PASUL 1. EXPLOREAZĂ:**DISTINGEREA NUMEROASELOR ASPECTE TRIVIALE DE CELE CÂTEVA VITALE**

Unul dintre paradoxurile Esențialismului este că esențialiștii explorează, de fapt, *mai multe* opțiuni decât omologii lor neesențialiști. În timp ce neesențialiștii se angajează față de orice, sau aproape orice, fără să exploreze cu adevărat, esențialiștii explorează sistematic și evaluează o întreagă gamă de opțiuni înainte de a se angaja față de orice. Pentru că se vor angaja și „vor avea succes” în una-două idei sau activități, la început ei explorează în mod deliberat mai multe opțiuni, pentru a se asigura că o vor alege pe cea corectă.

Punctul maxim de frustrare



Punctul maxim de contribuție



Aplicând criteriile mai dure, putem să avem acces la motoarele de căutare sofisticate ale creierului nostru.⁸ Dacă vom căuta o „oportunitate bună”, atunci vom găsi zeci de pagini la care să ne gândim și pe care să le prelucrăm. În loc de asta, putem să efectuăm o căutare avansată și să punem trei întrebări: „Ce mă face să mă simt profund inspirat?”, „La ce sunt deosebit de talentat?” și „Ce vine în întâmpinarea unei nevoi semnificative a lumii?”. Desigur, nu vor fi atât de multe pagini de văzut, dar asta e ideea exercițiului. Nu căutăm o multitudine de chestii bune pe care să le facem. Căutăm să ne aducem cel mai înalt nivel de contribuție: ce e potrivit, în mod potrivit și la momentul potrivit.

Esențialiștii petrec cât de mult timp posibil explorând, ascultând, dezbătând, întrebând și gândind. Dar explorarea lor nu este o finalitate prin ea însăși. Scopul explorării este să distingem puținele aspecte vitale de cele multe și triviale.

PASUL 2. ELIMINĂ:

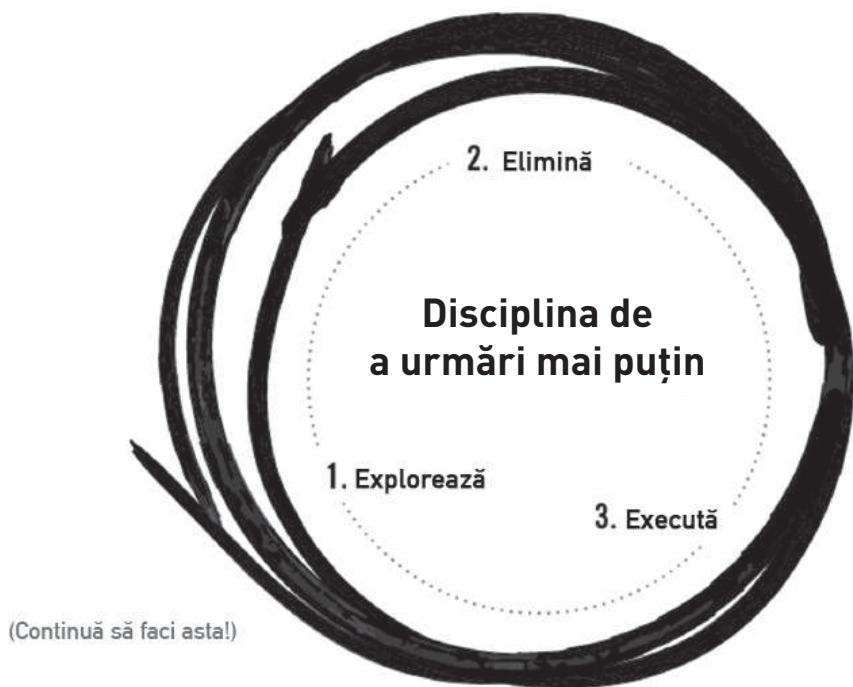
ÎNDEPĂRTAREA ASPECTELOR NUMEROASE ȘI TRIVIALE

Mulți dintre noi spun *da* pentru că suntem dornici să plăcem și să schimbăm lucrurile. Cu toate acestea, secretul pentru a ne aduce cea mai înaltă contribuție personală s-ar putea să fie să spunem *nu*. Așa cum spunea Peter Drucker: „Oamenii sunt eficace pentru că spun «nu», pentru că spun «asta nu e pentru mine».”⁹

Eliminarea aspectelor neesențiale înseamnă să spui *nu cuiva*. Des. Înseamnă să forțezi așteptările sociale. Pentru a face asta bine, e nevoie de curaj și compasiune. Așadar, eliminarea aspectelor neesențiale nu înseamnă doar disciplină mentală. Înseamnă *disciplină emoțională*, necesară pentru a spune *nu* presiunii sociale. În această secțiune a cărții, ne vom referi la această dinamică provocatoare.

Având în vedere realitatea compromisurilor, nu putem să alegem să facem totul. Adevărata întrebare nu este cum putem să facem totul, ci *cine* va alege ce facem și ce nu facem. Ține minte, când ne pierdem dreptul de a alege, va alege altcineva pentru noi. Putem, deci, fie să alegem în mod deliberat ce să nu facem, fie să ne lăsăm trași în direcții în care nu vrem să mergem.

Această secțiune oferă o metodă pentru a elimina aspectele neesențiale, câștigând astfel timp care ne este necesar pentru a realiza ce este esențial. Numai atunci putem să construim o rampă pentru a face ca executarea să fie realizată cu cât mai puține eforturi posibil: subiectul pasului 3.



PASUL 3. EXECUTĂ:

ÎNDEPĂRTAREA OBSTACOLELOR ȘI REALIZAREA FĂRĂ EFORT A EXECUȚIEI

Dacă următorul nostru obiectiv este să finalizăm un proiect la serviciu, să atingem următoarea etapă în cariera noastră sau să planificăm o petrecere aniversară pentru partenerul nostru, avem tendința să ne gândim la procesul de executare ca la ceva greu și dificil, ceva ce trebuie *constrâns* „să se întâmple”. Abordarea esențialistă este, însă, diferită. În loc să constrângă executarea, esențialiștii investesc timpul pe care l-au economisit pentru a crea un sistem de îndepărtare a obstacolelor și a realiza execuția cât mai ușor posibil.

Aceste trei elemente – explorare, eliminare, executare – nu sunt evenimente separate, ci mai mult procese ciclice. Iar când le aplicăm în mod consecvent, putem să obținem beneficii din ce în ce mai mari.

0 idee căreia i-a sosit timpul

Un citat care-i este atribuit lui Victor Hugo, dramaturgul și romanțierul francez, spune așa: „Nimic nu este mai puternic decât o idee căreia i-a sosit timpul.” „Mai puțin, dar mai bine” este principiul căruia i-a sosit timpul.

Totul se schimbă atunci când ne acordăm permisiunea de a fi mai selectivi cu privire la ce alegem să facem. Dintr-o dată, deținem cheia pentru a debloca următorul nivel al realizării din viețile noastre. Este o libertate extraordinară atunci când aflăm că putem să eliminăm aspectele neesențiale, că nu mai suntem controlați de agendele altor oameni și că putem să alegem. Prin intermediul acestei puteri invincibile, putem să ne descoperim cele mai înalte puncte de contribuție personală, nu numai față de viața și cariera noastră, ci și față de lume.

Ce-ar fi dacă școala ar elimina temele formale și le-ar înlocui cu proiecte importante, care să influențeze întreaga comunitate? Ce-ar fi dacă elevii ar avea timp să se gândească la cele mai înalte contribuții pentru viitorul lor, astfel încât, atunci când vor părăsi școala, vor face mai mult decât să demareze cursa către nicăieri?¹⁰

Ce-ar fi dacă afacerile ar elimina ședințele fără sens și le-ar înlocui, dându-le oamenilor spațiu să se gândească și să lucreze la proiectele lor cel mai importante? Ce-ar fi dacă angajații ar respinge e-mailurile în lanț care irosesc timpul, proiectele fără niciun scop și ședințele neproductive, astfel încât să poată fi folosiți la cel mai înalt nivel de contribuție al lor față de compania și cariera lor?

Ce-ar fi dacă societatea ar înceta să ne spună să cumpărăm mai multe lucruri și ne-ar permite, în schimb, să ne creăm mai mult spațiu pentru a respira și a gândi? Ce-ar fi dacă societatea ne-ar încuraja să respingem ceea ce a fost descris clar ca fiind să facem ceva ce detestăm, să cumpărăm lucruri de care nu avem nevoie, cu banii pe care nu-i avem, pentru a impresiona oameni care nu ne plac?¹¹

Ce-ar fi dacă s-ar înceta să ni se vândă exagerat valoarea ideii de a avea mai mult și nu ni s-ar mai vinde sub preț valoarea ideii de a avea mai puțin?

Ce-ar fi dacă am înceta să celebrăm faptul că suntem ocupați ca o măsură a importanței? Ce-ar fi dacă am celebra, în schimb, cât de mult timp am petrecut ascultând, chibzuind, meditănd și bucurându-ne de timp, cu cei mai importanți oameni din viețile noastre?

Ce-ar fi dacă întreaga lume ar înceta să mai urmărească indisciplinat mai mult și să urmărească disciplinat mai puțin... dar mai bine?

Am un vis, ca oamenii de peste tot să aibă curajul să trăiască o viață onestă față de ei înșiși, în locul vieții pe care o așteaptă alții de la ei.

Am un vis, ca toată lumea – copii, elevi, mame, tați, angajați, manageri, directori, conducători ai lumii – să învețe să aibă acces la mai mult din inteligența, capacitatea, inventivitatea și inițiativa lor, pentru a trăi vieți mai pline de sens. Am un vis, ca toți acești oameni curajoși să facă ce au venit să facă aici, pe pământ. Am un vis, să încep o conversație care să devină o mișcare.

Pentru a valorifica acel curaj de care avem nevoie pentru a merge pe calea cea bună, merită să reflectăm la cât de scurtă este viața, de fapt, și la ce vrem să realizăm în timpul scurt care ne-a rămas. Așa cum scria poeta Mary Oliver*: „Spune-mi, ce-ai de gând să faci/ Cu a ta viață sălbatică și prețioasă?”¹²

* Poetă americană (n. 1935), deținătoare a Premiul Pulitzer pentru poezie (1984) (n. red.)

Te provoc să te oprești mai des și să-ți pui această întrebare.

Te provoc aici și acum să-ți iei angajamentul să-ți faci loc pentru a te bucura de esențial. Crezi pentru o singură secundă că vei regreta o astfel de decizie? Este cumva posibil să te trezești într-o zi și să spui: „Mi-aș fi dorit să fiu mai puțin onest față de mine însumi și să fi făcut toate chestiile neesențiale pe care le așteptau alții de la mine”?

Te provoc să-mi dai voie să te ajut să creezi un sistem care înclină „nedrept” balanța către puținele aspecte esențiale, în defavoarea numeroaselor aspecte triviale.

Te provoc să investești pentru a deveni mai mult un esențialist. Cartea de față nu se referă la întoarcerea la niște vremuri mai simple. Nu se referă la evitarea e-mailului, la deconectarea de la internet sau la a trăi ca un pustnic. Aceasta ar fi o mișcare înapoi. Se referă la aplicarea principiilor de „mai puțin, dar mai bine”, la felul în care ne trăim viața acum și în viitor. Aceasta este inovația!

Așadar, provocarea mea pentru tine este să fii mai înțelept decât am fost eu în ziua în care s-a născut fiica mea. Am foarte multă încredere în lucrurile bune care pot să rezulte în urma unei astfel de decizii. Imaginează-ți numai ce s-ar întâmpla cu lumea noastră dacă fiecare persoană de pe planetă ar elimina o activitate bună, dar neesențială, și ar înlocui-o cu ceva cu adevărat esențial.

Peste câțiva ani (să sperăm că mulți), când vei fi la finalul vieții tale, e posibil să mai ai, încă, regrete. Dar faptul că ai căutat calea esențialistului e puțin probabil să fie unul dintre ele. Ce-ai da la schimb atunci, pentru a fi înapoi, aici și acum, pentru o șansă – această șansă – de a fi onest față de tine însuși? În *acea zi*, ce o să sperii să fi decis să fi făcut în *această zi*?

Dacă ești pregătit să te uiți în interiorul tău pentru răspunsul la această întrebare, atunci ești pregătit să pornești pe calea esențialistului. Hai să pornim împreună pe ea!



esența

CARE ESTE MENTALITATEA DE BAZĂ
A UNUI ESENȚIALIST?

ESENȚA

Care este logica de bază a unui Esențialist?

Esențialismul nu este un mod în care să mai faci încă ceva; este un mod diferit de a face orice. Este un mod de gândire. Dar internalizarea acestui mod de gândire nu este o schimbare neutră. Asta întrucât anumite idei – și oamenii care colportează aceste idei – ne trag în mod constant către logica Neesențialismului. În această parte a cărții sunt trei capitole. Fiecare se ocupă de o eroare a Neesențialismului și o înlocuiește cu un adevăr al Esențialismului.

Există trei presupuneri adânc înrădăcinate pe care trebuie să le învingem pentru a trăi pe calea esențialistului: „Trebuie”, „Totul este important” și „Pot să le fac pe ambele”. La fel ca sirenele din mitologie, aceste presupuneri sunt pe cât de seducătoare, pe atât de periculoase. Ne ademenesc și ne îneacă în ape puțin adânci.

Pentru a îmbrățișa esența Esențialismului, e necesar să înlocuim aceste false presupuneri cu trei adevăruri de bază: „Aleg”, „Doar câteva aspecte contează cu adevărat” și „Pot să fac orice, dar nu totul”. Aceste adevăruri simple ne trezesc din prostrația neesențială. Ne eliberează pentru a putea urmări ce contează cu adevărat. Ne permit să trăim la cel mai înalt nivel de contribuție personală.

Pe măsură ce ne eliberăm de nonsensul Neesențialismului și îl înlocuim cu logica de bază a Esențialismului, calea esențialistă devine naturală și instinctivă.

CAPITOLUL 2

ALEGE

Puterea invincibilă a alegerii

ABILITATEA DE A ALEGE
ESTE CEA CARE NE FACE OAMENI.

-Madeleine L'Engle

Mă uitam, cu ochii larg deschiși, la foaia de hârtie din mâna mea. Stăteam în foaierul unei clădiri înalte de birouri. Era seară, și ultimii câțiva oameni se furișau afară în lumina amurgului. Foaia de hârtie acoperită de cuvinte și săgeți mângălite era rezultatul unui brainstorming spontan, de douăzeci de minute, referitor la ce voiam eu în prezent să fac cu viața mea. Când m-am uitat pe hârtie, am fost uimit mai ales de ceea ce nu era pe ea – facultatea de Drept *nu* era pe listă. Asta mi-a atras atenția, căci eram la jumătatea primului an la facultatea de Drept din Anglia.

Mă înscrisesem ca să studiez Dreptul din cauza sfatului repetat de „a-mi păstra deschise opțiunile”. După ce absolveam, puteam să practic Dreptul. Puteam să scriu despre Drept. Puteam să predau Drept. Sau puteam să ofer consultații în Drept. Lumea ar fi fost la picioarele mele; sau așa mi se spunea. Cu toate acestea, aproape din primul moment în care am început să studiez Dreptul, în loc să aleg dintre aceste obiective, am încercat, pur și simplu, să le mulțumesc pe toate. Îmi studiam cărțile de Drept la orice oră

din zi, iar seara citeam din marii gânditori ai managementului. În momentele libere, scriam. Era un exemplu clasic de „strategie duplicitară” de a încerca să investesc în tot deodată. Rezultatul era că, deși nu-mi eșua complet niciun obiectiv, nici nu-mi reușea complet vreunul. Curând, am început să mă întreb ce era, de fapt, atât de extraordinar cu toate aceste opțiuni deschise.

În mijlocul acestei confuzii existențiale, am primit un telefon de la un prieten din Statele Unite, care mă invita la căsătoria sa. Cumpărase și îmi trimisese deja biletele! Așa că i-am acceptat recunoscător invitația și am părăsit Anglia pentru o aventură neașteptată.

Cât am stat în Statele Unite, am profitat de fiecare oportunitate pentru a mă întâlni cu profesori și cu scriitori. Una dintre aceste întâlniri a fost cu director unui grup educațional nonprofit. Pe când îi părăseam, el mi-a spus în treacăt: „Dacă te decizi să rămâi în America, ar trebui să vii și să ni te alături într-un comitet consultativ.”

Comentariul său în treacăt a avut o putere curioasă asupra mea. Nu fusese vorba despre întrebarea propriu-zisă. Era vorba despre presupunerea pe care o făcuse, conform căreia aveam o alegere: „Dacă te decizi să rămâi...” El o văzuse ca pe o opțiune adevărată. Asta mi-a dat de gândit.

Am plecat din biroul lui și am luat liftul până jos, până în holul de intrare. Am luat o foaie de hârtie de pe biroul cuiva și m-am așezat în holul de intrare și am încercat să răspund la această întrebare: „Dacă ai putea să iei acum o singură chestie cu viața ta, ce decizie ai lua?”

Rezultatul a fost acea foaie de hârtie pe care, așa cum am spus, nu era scrisă facultatea de Drept.

Până în acel moment, știusem dintotdeauna din punct de vedere logic că puteam alege să nu studiez Dreptul. Dar *din punct de vedere emoțional* nu fusese niciodată o opțiune. Acela a fost momentul în care mi-am dat seama că, sacrificându-mi puterea de a alege, *făcusem* o alegere – una proastă. Refuzând să aleg „să nu urmez facultatea de Drept”, alesesem facultatea de Drept – nu

pentru că voiam cu adevărat sau în mod activ să fiu acolo, ci în mod implicit. Cred că acela a fost momentul în care mi-am dat seama pentru prima oară că, atunci când renunțăm la capacitatea noastră de a alege, altceva sau altcineva va interveni pentru a alege în locul nostru.

Câteva săptămâni mai târziu, am abandonat în mod oficial facultatea de Drept. Am părăsit Anglia și m-am mutat în America, pentru a porni pe calea de a deveni scriitor și profesor. Datorită acelei alegeri citești acum cartea de față.

Și, datorită întregului impact pe care l-a avut această alegere specifică asupra traiectoriei vieții mele, apreciez și mai mult modul în care mi-a schimbat perspectiva *asupra* alegerilor. Ne gândim adesea la alegere ca la un lucru. Dar alegerea nu este un lucru. Opțiunile noastre pot fi lucruri, dar alegerea – alegerea e o *acțiune*. Nu este doar ceva ce avem, ci ceva ce facem. Această experiență m-a adus la revelația eliberatoare că, deși e posibil să nu deținem întotdeauna controlul asupra opțiunilor noastre, *întotdeauna* deținem controlul asupra modului în care alegem între ele.

Te-ai simțit vreodată blocat pentru că tu credeai că nu aveai, de fapt, nicio alegere? Ai simțit vreodată stresul care rezultă din faptul că aveai simultan două credințe contradictorii: „Nu pot să fac asta” și „Trebuie să fac asta”? Ai renunțat vreodată la puterea ta de a alege, puțin câte puțin, până când te-ai lăsat condus orbește pe o cale prescrisă de o altă persoană?

Dacă este așa, nu ești singurul.

Invincibila putere de a alege să alegi

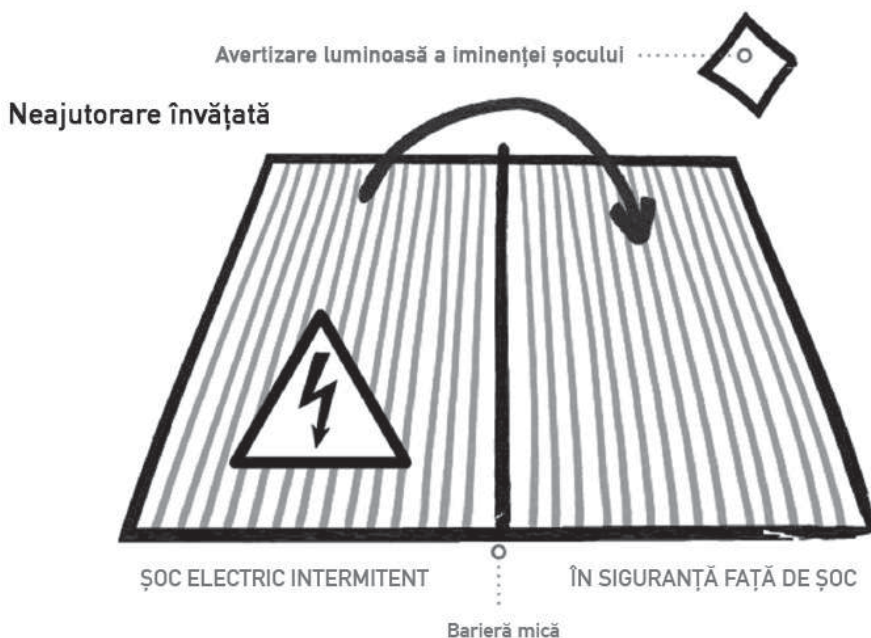
De prea mult timp, am exagerat aspectele externe ale alegerilor (opțiunile noastre) și ne-am minimalizat abilitatea internă de a alege (acțiunile noastre). Este mai mult decât semantică. Gândește-te la asta în felul următor. Opțiunile (lucrurile) pot fi luate, în timp ce abilitatea noastră de bază de a alege (liberul arbitru) nu ne poate fi luată.

Abilitatea de a alege nu ne poate fi luată și nici măcar cedată – poate doar să fie uitată.

Cum ne uităm abilitatea de a alege?

O perspectivă importantă cu privire la modul și motivele pentru care ne uităm abilitatea de a alege vine din lucrările clasice ale lui Martin Seligman și Steve Maier, care au descoperit ceea ce aveau să numească mai târziu „neajutorare învățată”, în timp ce realizau experimente cu ciobănești germani.

Seligman și Maier au împărțit câinii în trei grupuri. Câinii din primul grup erau puși într-un ham și li se administra un șoc electric, dar li se dădea și o manetă pe care puteau s-o apese pentru a opri șocul. Câinii din cel de-al doilea grup erau puși într-un ham identic și li se dădea aceeași manetă, și același șoc electric, dar cu o problemă: maneta nu funcționa, lăsându-i pe câini neputincioși să facă ceva în legătură cu șocul electric. Cel de-al treilea grup de câini erau, pur și simplu, puși în ham și nu li se administra niciun șoc electric.¹



După aceea, fiecare câine era așezat într-o cutie mare, cu o mică barieră pe mijloc. O parte a cutiei producea un șoc electric; cealaltă, nu. Atunci s-a întâmplat ceva interesant. Câinii care putuseră să oprească șocul sau nu primiseră deloc șocuri în partea precedentă a experimentului au învățat repede să pășească peste barieră, în partea fără șocuri. Dar câinii care fuseseră neputincioși în prima parte a experimentului nu au făcut asta. Acești câini nu s-au adaptat sau nu s-au acomodat. Nu au încercat să evite să primească șocuri. De ce? Nu știau că au o altă alegere în afară de aceea de a primi șocuri. Învățaseră neajutorarea.

Există dovezi că oamenii învață neajutorarea cam în același fel. Am auzit despre un exemplu, al unui copil care se luptă de timpuriu cu matematica. El încearcă și tot încearcă, dar nu devine mai bun, așa că, până la urmă, renunță. El crede că nimic din ce face nu contează.

Am observat neajutorarea învățată în multe dintre organizațiile cu care am lucrat. Când oamenii cred că eforturile lor la

serviciu nu contează, au tendința să răspundă într-una din două modalități. Uneori cedează și încetează să mai încerce, la fel ca acel copil cu probleme la matematică. Celălalt răspuns e mai puțin evident la început. Unii fac contrariul. Devin hiperactivi. Acceptă orice oportunitate care le este oferită. Se implică în fiecare sarcină. Abordează fiecare provocare cu plăcere. Încearcă să le facă pe toate. Acest comportament nu arată neapărat, la prima vedere, a neajutorare învățată. Până la urmă, munca asiduă nu este dovada credinței cuiva în propria importanță și valoare? Și totuși, la o examinare mai atentă, putem să vedem că această compulsie de a face mai mult este doar o perdeă de fum. Acești oameni nu cred că pot să aleagă ce oportunități, sarcini și provocări să-și asume. Ei cred că „trebuie să le facă pe toate”.

Voi fi primul care să recunoască faptul că alegerile sunt dificile. Prin definiție, ele presupun să spui *nu* la ceva și pot fi resimțite ca niște pierderi. În afara locului de muncă, alegerile pot fi și mai dificile. De fiecare dată când intrăm într-un magazin, într-un restaurant sau oriunde se vinde ceva, totul este proiectat pentru a ne fi greu să spunem *nu*. Când ascultăm un discurs politic sau un expert politic, obiectivul acestuia este să ne facă să considerăm votarea oponentului de neconceput. Când ne sună soacra (în afară de a mea, desigur) și vrea să facem ceva, ne poate fi cel mai greu să simțim că avem, cu adevărat, o alegere. Dacă ne privim viața cotidiană prin această lentilă, nu prea mai este surprinzător că ne uităm abilitatea de a alege.

Cu toate acestea, tocmai alegerea stă la baza a ceea ce înseamnă să fii esențialist.

Pentru a deveni esențialist, este necesară o conștiință superioară a abilității noastre de a alege. Trebuie s-o recunoaștem ca pe o putere invincibilă din interiorul nostru, existând separat și distinct de orice alt lucru, persoană sau forță. William James scria cândva: „Primul meu act de liber arbitru va fi să cred în liberul arbitru.”² Acesta este motivul pentru care prima și cea mai importantă deprindere pe care o vei învăța în această călătorie va fi să-ți dezvolți abilitatea de a alege, în fiecare domeniu al vieții tale.

Neesențialist**Esențialist**

„Trebuie.”

Își pierde dreptul de a alege.

„Aleg.”

Își exercită puterea de a alege.

Când ne uităm abilitatea de a alege, învățăm să fim neajutorați. Picătură cu picătură, lăsăm să ne fie luată puterea, până când ajungem să devenim o funcție a alegerilor altor oameni – sau chiar o funcție a propriilor noastre alegeri din trecut. Renunțăm, în schimb, la propria putere de a alege. Aceasta este calea neesențialistului.

Esențialistul nu numai că recunoaște puterea alegerii, ci o sărbătorește. Esențialistul știe că, atunci când renunțăm la dreptul nostru de a alege, le dăm altora nu numai puterea, ci și permisiunea explicită de a alege pentru noi.

CAPITOLUL 3

DIFERENȚIAZĂ

Aproape totul este lipsit de importanță

APROAPE TOT CE EXISTĂ ÎN UNIVERS – ACȚIUNILE
NOASTRE ȘI TOATE CELELALTE FORȚE, RESURSE ȘI
IDEI – ARE O VALOARE MICĂ ȘI GENEREAZĂ REZULTATE
REDUSE; PE DE ALTĂ PARTE, CÂTEVA LUCRURI
FUNȚIONEAZĂ FANTASTIC DE BINE
ȘI AU UN IMPACT EXTRAORDINAR.

-Richard Koch

În clasicul roman alegoric al lui George Orwell, *Animal Farm* (*Ferma animalelor**), ne este prezentat calul Boxer, un personaj fictiv. El este descris drept credincios și puternic. Răspunsul lui în fața fiecărui obstacol și a fiecărei probleme este: „Voi munci mai mult”. El trăiește fidel filosofiei sale în cele mai îngrozitoare circumstanțe, până când, obosit și dărâmat, este trimis la abator. Este un personaj tragic: în ciuda celor mai bune intenții ale sale, eforturile sale tot mai mari exacerbează, de fapt, inegalitatea și problemele din fermă.

Există feluri în care semănăm puțin cu Boxer? Ne fac obstacolele, adesea, să ne întărim doar determinarea de a munci mai mult

* Volum apărut la editura Polirom, în 2012 (n.red.)

și mai asiduu? Răspundem uneori la fiecare provocare cu: „Da, pot să-mi asum și asta”? Până la urmă, am fost învățați de la o vârstă fragedă că munca asiduă este secretul pentru a obține rezultate, și mulți dintre noi au fost recompensați cu generozitate pentru productivitatea noastră și pentru abilitatea noastră de a răzbate prin toate sarcinile sau provocările pe care ni le-a aruncat viața. Cu toate acestea, există oare limite ale valorii muncii asidue pentru oamenii capabili care deja muncesc din greu? Există un punct în care dacă faci mai mult *nu* produci mai mult? Există un punct în care faptul că faci *mai puțin* (dar gândești mai mult) va produce, de fapt, rezultate mai bune?

Îmi amintesc că în copilărie voiam să câștig niște bani de buzunar. Una dintre puținele slujbe disponibile pentru un copil de doisprezece ani era să distribuie ziarele. Se plătea cam o liră pe zi și dura aproximativ o oră. Așa că, pentru o vreme, am cărat din ușă-n ușă o geantă care părea mai grea decât mine, timp de o oră, în fiecare dimineață, înainte de școală (și, ca să știți, nu puteam doar să aruncăm ziarul pe veranda din față a cuiva, așa cum se face în Statele Unite; trebuia să ducem ziarul până la mica cutie de scrisori de pe ușă și să împingem ziarul înăuntru complet). Erau bani de buzunar munciți cu greu, vă asigur.

Efortul considerabil pe care a trebuit să-l fac pentru a câștiga o liră pe zi mi-a schimbat pentru totdeauna felul în care mă gândeam la costul lucrurilor pe care mi le doream. Începând din acel moment, când mă uitam la ceva ce voiam să cumpăr, traduceam acel ceva în numărul de zile în care trebuia să distribui ziarele pentru a-l obține. Recompensa de o liră era egală cu o oră de efort. Mi-am dat seama că, în ritmul acesta, ar fi luat destul de mult timp să economisesc pentru acea MicroMachine (machetă auto) pe care o voiam.

După aceea, când am început să mă gândesc cum aș putea să grăbesc procesul, am avut revelația că aș putea să spăl mașinile vecinilor sâmbăta dimineața, în loc să distribui ziare. Aș fi putut să cer câte două lire pentru fiecare mașină și aș fi putut să spăl trei

într-o oră. Deodată, rata de lire pe oră se schimba de la 1:1 la 6:1. Învățasem o lecție capitală: anumite tipuri de efort aduc recompense mai mari decât altele.

Câțiva ani mai târziu, la universitate, m-am dus să lucrez la o companie de consiliere. Lucram în departamentul lor de relații cu clienții pentru 9 dolari pe oră. Ar fi fost ușor să mă gândesc la slujbe în termenii acelui raport dintre timp și recompensă. Dar știam că ceea ce conta cu adevărat era relația dintre timp și *rezultate*.

Așa că m-am întrebat: „Care este cel mai valoros rezultat pe care-l pot obține în acest post?” S-a dovedit a fi recâștigarea clienților care voiau să anuleze contractul. Așa că am muncit din greu să conving clienții să nu-și anuleze contractul, și am ajuns curând la o rată zero a anulărilor. Având în vedere că eram plătit pentru fiecare client păstrat, am învățat mai mult, am câștigat mai mult și mi-am adus contribuția mai mult.

Munca asiduă este importantă. Dar mai multe eforturi nu produc, neapărat, mai multe rezultate. Soluția este „mai puțin, dar mai bine”.

Ferran Adrià, probabil cel mai mare *chef* din lume, care a făcut ca El Bulli să devină cel mai faimos restaurant din lume, întruchipează principiul „mai puțin, dar mai bine” în cel puțin două feluri. În primul rând, specialitatea lui este să reducă felurile tradiționale la esența lor absolută, iar după aceea să le reimagineze în moduri la care oamenii nu se gândiseră niciodată înainte. În al doilea rând, deși El Bulli are undeva în jur de 2 milioane de cereri de rezervare pentru cină în fiecare an, servește doar cincizeci de persoane în fiecare seară și este închis timp de șase luni pe an. De fapt, în momentul în care scriu aceste rânduri, Ferran nu mai servește deloc mâncare și a transformat, în schimb, El Bulli într-un fel de laborator alimentar cu normă întreagă, unde continuă să nu urmărească nimic altceva decât esența meșteșugului său.¹

Să te obișnuiești cu ideea de „mai puțin, dar mai bine” se poate dovedi mai ușor de zis și mai greu de făcut, mai ales când am fost recompensați în trecut pentru că am făcut mai mult... și mai

mult, și mai mult. Și totuși, într-un anumit punct, un efort mai mare duce la stagnarea progresului nostru sau chiar la blocarea lui. Este adevărat că ideea unei corelații directe între rezultate și efort este atractivă. Pare corect. Cu toate acestea, cercetările din multe domenii zugrăvesc o imagine foarte diferită.

Majoritatea oamenilor au auzit de „Principiul Pareto”, idee prezentată încă din anii 1790 de către Vilfredo Pareto, conform căreia 20% dintre eforturile noastre produc 80% din rezultate. Mult mai târziu, în 1951, în cartea sa *Quality-Control Handbook (Manualul de control al calității)*, Joseph Moses Juran, unul dintre părinții mișcării calității, a extins această idee și a numit-o „Legea puținelor lucruri vitale”.² El observa că se poate îmbunătăți masiv calitatea unui produs rezolvând o proporție foarte mică din probleme. A găsit o audiență care dorea testarea acestei idei în Japonia, care, în momentul respectiv, își făcuse o reputație mai curând proastă de a produce bunuri ieftine, de calitate inferioară. Adoptând un proces în care un mare procent din efort și din atenție era canalizat doar către îmbunătățirea acelor lucruri puține care erau cu adevărat vitale, el a făcut ca expresia „made in Japan”^{*} să capete un sens complet nou. Și, treptat, revoluția în domeniul calității a dus la ridicarea Japoniei ca putere economică de talie mondială.³

Diferențierea „numeroaselor aspecte triviale” de „puținele aspecte vitale” poate fi aplicată oricărui tip de întreprindere umană, mică sau mare, iar asta a fost făcută foarte convingător de către Richard Koch, autorul mai multor cărți cu privire la modul de aplicare a Principiului Pareto (Regula 80/20) în viața de zi cu zi.⁴ Într-adevăr, exemplele se găsesc pretutindeni.

Gândește-te la Warren Buffett, care a rostit celebrele cuvinte „Filosofia noastră de investiții se învecinează cu letargia.”⁵ El voia să spună că el și firma lui fac relativ puține investiții și le mențin pentru un timp îndelungat. În *The Tao of Warren Buffett (Principiile lui Warren Buffett)*, Mary Buffett și David Clark explică: „Warren a decis devreme în cariera sa că îi va fi imposibil să ia sute de

^{*} Fabricat în Japonia (n. red.)