

WYDANIE ROZSZERZONE
z dodatkiem *21-dniowe wyzwanie esencjalizmu*

Esencjalista



GREG MCKEOWN

Spis treści

ROZDZIAŁ 1. ESENCJALISTA 9

Część I. ESENCJA

Jak myśłą esencjaliści? 39

ROZDZIAŁ 2. WYBIERZ. Niezachwiana potęga wyboru 43

ROZDZIAŁ 3. ROZPOZNAJ. Nieistotność praktycznie wszystkiego 51

ROZDZIAŁ 4. ZAWRZYJ KOMPROMIS. Który problem wolisz mieć? 61

Część II. EKSPŁORACJA

Jak odróżnić wiele trywialnych rzeczy od kilku
naprawdę ważnych? 73

ROZDZIAŁ 5. UCIEKNIJ. Zalety bycia niedostępnym 77

ROZDZIAŁ 6. PATRZ. Zobacz, co jest naprawdę ważne 87

ROZDZIAŁ 7. BAW SIĘ. Wykorzystaj mądrość dziecka, które jest w tobie 97

ROZDZIAŁ 8. ŚPIJ. Chroń zasoby 105

ROZDZIAŁ 9. SELEKCJONUJ. Potęga ekstremalnych kryteriów 119

Część III. ELIMINACJA

Jak się pozbyć mnóstwa niepotrzebnych rzeczy? 133

ROZDZIAŁ 10. PRECYZUJ. Decyzja warta tysiące decyzji 137

ROZDZIAŁ 11. ODWAŻ SIĘ. Siła uprzejmej odmowy 149

ROZDZIAŁ 12. ZREZYGNUJ Z CZĘŚCI ZOBOWIĄZAŃ.

Duża wygrana dzięki ograniczaniu strat 165

ROZDZIAŁ 13. MONTAŻ. Niewidzialna sztuka 177

ROZDZIAŁ 14. LIMITUJ. Wolność wyznaczania granic 187

Część IV. DZIAŁANIE

Jak sprawić, by robienie kilku ważnych rzeczy przebiegało niemal bez wysiłku? 197

ROZDZIAŁ 15. STWÓRZ BUFOR. niesprawiedliwa przewaga 199

ROZDZIAŁ 16. ODEJMOWANIE. Osiągnij więcej, usuwając przeszkody 211

ROZDZIAŁ 17. POSTĘP. Znaczenie małych zwycięstw 219

ROZDZIAŁ 18. PŁYŃ. Geniusz rutyny 231

ROZDZIAŁ 19. SKUP SIĘ. Co jest ważne w tej chwili? 243

ROZDZIAŁ 20. BĄDŹ. Życie esencjalisty 253

DODATEK 1. Esencja przywództwa 267

DODATEK 2. 21-dniowe Wyzwanie Esencjalizmu 277

Podziękowania 281

Indeks 283

Esencjalista

MĄDROŚĆ ŻYCIOWA POLEGA
NA ELIMINOWANIU TEGO, CO NIEWAŻNE.

Lin Yutang

Sam Elliot¹ jest zdolnym menedżerem z Doliny Krzemowej, który po przejęciu jego firmy przez większą, bardziej zbiurokratyzowaną korporację, nagle odkrył, że ma zbyt wiele spraw na głowie i na wszystko brakuje mu czasu.

W nowej pracy tak bardzo chciał się okazać przydatny, że zgadzał się spełniać różne prośby współpracowników, nie zastanawiając się nawet nad tym. W efekcie zaczął spędzać całe dnie na zebraniach i telekonferencjach, próbując w pośpiechu pozbierać wszystko i wszystkich zadowolić. Był coraz bardziej zestresowany, a jakość jego pracy spadała. Doszedł do perfekcji w załatwianiu nieistotnych spraw i w końcu praca przestała sprawiać mu satysfakcję. Ludzie, których próbował zadowolić, odczuwali z tego powodu frustrację.

¹ Imię i nazwisko zmienione.

Gdy ogarnęło go zniechęcenie, firma zaproponowała mu przejście na wcześniejszą emeryturę. Nie chciał jednak rezygnować z pracy, ponieważ miał dopiero niewiele ponad 50 lat. Przez chwilę zastanawiał się nad założeniem firmy doradczej, w której mógłby nadal robić to, co robił na etacie. Myślał nawet o zaoferowaniu jej usług dotychczasowemu pracodawcy. Żadne z tych rozwiązań nie wydawało mu się jednak zbyt pociągające. Odbił więc rozmowę z mentorem, który dał mu zaskakującą radę: „Zostań w dotychczasowej pracy, ale rób tylko to, co musiałbyś robić jako konsultant, i nic więcej. Nikomu o tym nie mów”. Innymi słowy, miał się zajmować tylko tymi rzeczami, które sam uważał za istotne, i nie przejmować się tym, o co prosili go inni.

Elliot posłuchał tej rady. Codziennie obiecywał sobie, że będzie walczył z niepotrzebną biurokracją. Zaczął mówić „nie”.

Na początku był bardzo ostrożny. Oceniał prośby współpracowników na podstawie wątpliwych kryteriów. „Czy mogę spełnić tę prośbę, biorąc pod uwagę czas i zasoby, jakimi dysponuję?”, zastanawiał się. Jeżeli odpowiedź była negatywna, odmawiał jej spełnienia. Był przyjemnie zaskoczony tym, że ludzie, którzy na pierwszy rzut oka wyglądali na nieco rozczarowanych, wydawali się szanować jego szczerość.

Zachęcony drobnymi sukcesami zaczął poczynać sobie nieco śmieiej. Kiedy ktoś go o coś prosił, poświęcał chwilę na zastanowienie się nad tym z uwzględnieniem mocniejszego kryterium: „Czy to jest najważniejsze zadanie, na którego realizację powinienem teraz poświęcić swój czas i zasoby?”, myślał.

Jeżeli na tak postawione pytanie nie potrafił z przekonaniem udzielić odpowiedzi twierdzącej, odmawiał spełnienia prośby. I znowu – z zadowoleniem zauważył, że choć współpracownicy wyglądają na zawiedzionych odmową, zaczynają bardziej go szanować.

Jeszcze bardziej ośmielony zaczął stosować swoje kryteria do wszystkich zadań, nie tylko do bezpośrednich próśb. W przeszłości zawsze zgłaszał się na ochotnika, gdy w ostatniej chwili trzeba było

przygotować prezentację albo zrobić coś pilnego. Teraz przestał to robić. Kiedyś często jako pierwszy angażował się w kontynuowanie korespondencji elektronicznej w różnych sprawach, ale teraz ustąpił miejsca innym. Przestał brać udział w rozmowach konferencyjnych, w czasie których interesowało go tylko kilka zdań. Przestał przesiadywać na cotygodniowych zebraniach dotyczących bieżących spraw, ponieważ nie potrzebował prezentowanych na nich informacji. Przestał też chodzić na zebrania, na których nie miał nic do powiedzenia. Jak mi wyjaśnił: „Samo zaproszenie nie wydawało mi się wystarczającym powodem, by chodzić na te zebrania”.

Na początku miał wrażenie, że po prostu uprzyjemnia sobie życie. Jednak dzięki starannemu selekcjonowaniu zadań zyskał przestrzeń dla siebie, a w niej odnalazł twórczą swobodę. Mógł się koncentrować na jednym przedsięwzięciu i starannie planować pracę. Potrafił przewidzieć, gdzie mogą się pojawić przeszkody i zacząć zawczasu je usuwać. Zamiast próbować w pośpiechu zrobić wszystko, mógł spokojnie robić najważniejsze rzeczy. Decyzja o tym, by skupić się tylko na najistotniejszych zadaniach i wyeliminować wszystko inne, przyczyniła się do przywrócenia wysokiej jakości jego pracy. Zamiast robić milimetrowe postępy w milionach kierunków, zaczął z ogromną energią zmierzać do osiągnięcia naprawdę ważnych wyników.

Postępował w ten sposób przez kilka miesięcy. Szybko zauważył, że nie tylko odzyskał sporo czasu w pracy, ale miał go także więcej w domu, po powrocie z biura. Powiedział mi, że przyjeżdża do domu wcześniej niż kiedyś i znowu może się cieszyć życiem rodzinnym. Przestał być niewolnikiem telefonu – wyłącza go po wyjściu z biura. Chodzi na siłownię. Jada z żoną w restauracjach.

Ku jego ogromnemu zaskoczeniu ten eksperyment nie pociągnął za sobą żadnych negatywnych skutków. Przełożony nie robił mu wymówek. Współpracownicy nie mieli do niego żalu. Wręcz przeciwnie, ponieważ zajmował się tylko projektami, które były ważne dla niego

i wartościowe dla firmy, zaczęli bardziej go szanować i wyżej niż kiedykolwiek cenić jego pracę. To, co robił, znowu było dla niego źródłem satysfakcji. Zaczęto lepiej go oceniać. W końcu dostał jedną z najwyższych premii w swojej karierze.

Ten przykład dobrze ilustruje podstawową propozycję wartości esencjalizmu: dopiero kiedy pozwolisz sobie na to, aby nie robić wszystkiego i nie godzić się na wszystko, będziesz mógł osiągnąć wybitne wyniki w sprawach naprawdę ważnych.

A co z tobą? Ile razy zgodziłeś się spełnić czyjąś prośbę, nawet się nad tym nie zastanawiając? Ile razy żałowałeś, że zgłosiłeś się do realizacji jakiegoś zadania, i zastanawiałeś się, co cię do tego podkuśiło? Jak często mówisz „tak” tylko po to, żeby sprawić komuś przyjemność? Albo uniknąć kłopotów? Albo dlatego, że „tak” stało się twoją automatyczną odpowiedzią na wszystko?

Pozwól, że zadam ci jeszcze kilka pytań. Czy kiedykolwiek miałeś wrażenie, że rozmieniłeś się na drobne? Czy kiedykolwiek czułeś, że jesteś przepracowany, a jednocześnie twoje umiejętności nie są właściwie wykorzystane? Czy kiedykolwiek stwierdziłeś, że jesteś coraz lepszy w coraz mniej istotnych sprawach? Czy kiedykolwiek czułeś, że jesteś bardzo zajęty, ale nieproduktywny? Czy nie masz wrażenia, że jesteś w ciągłym ruchu, ale zmierzasz donikąd?

Jeżeli odpowiedziałeś twierdząco na którekolwiek z powyższych pytań, uratować cię może wejście na drogę esencjalizmu.

Droga esencjalizmu

Dieter Rams był przez lata szefem zespołu projektowego w firmie Braun. Jest głęboko przekonany, że niemal wszystko, co nas otacza, jest szumem. Wierzy, że naprawdę ważnych jest tylko kilka rzeczy. Jego zadanie polega na filtrowaniu szumu i docieraniu do istoty rzeczy. Na przykład jako młody, dwudziestoczteroletni pracownik firmy został przydzielony do zespołu projektującego gramofon. W tamtych

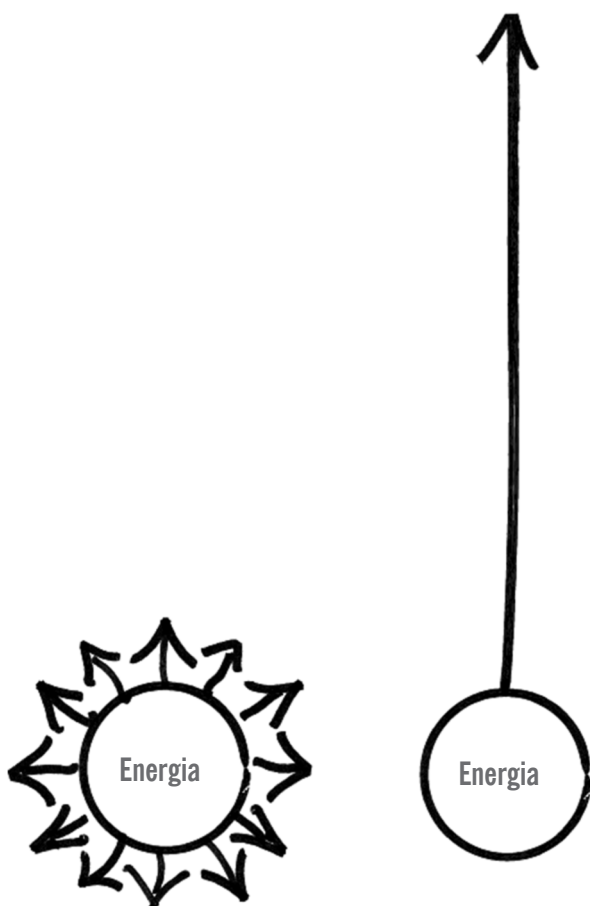
czasach normą było ukrywanie talerza obrotowego pod grubym drewnianym wiekiem albo nawet wbudowywanie całego gramofonu w meble. Zamiast tego Rams i jego współpracownicy usunęli wszystko, co zbędne, i zaprojektowali gramofon wyposażony jedynie w przezroczystą pokrywę z plastiku. Nigdy wcześniej nie stosowano takiego rozwiązania i było ono tak rewolucyjne, że niektórzy obawiali się bankructwa firmy, ponieważ sądzili, że nikt nie będzie chciał kupić takiego urządzenia. Pozbycie się niepotrzebnych elementów wymagało odwagi, jak zawsze. Jednak w latach sześćdziesiątych ten wzór gramofonu zaczął zyskiwać na popularności. W końcu zdobył takie uznanie użytkowników, że wszyscy inni producenci także zaczęli z niego korzystać.

Kryteria projektowe Dietera Ramsa można streścić w postaci charakterystycznie zwężonej zasady, wyrażonej trzema niemieckimi słowami: *weniger aber besser*, czyli „mniej, ale lepiej”. Trudno o trafniejszą definicję esencjalizmu.

Droga esencjalizmu to nieustanne dążenie do urzeczywistnienia tej zasady. Nie oznacza okazjonalnego korzystania z niej. Wymaga stosowania jej w życiu w sposób zdyscyplinowany.

Droga esencjalizmu nie polega na powzięciu postanowienia noworocznego, by częściej mówić „nie”, zmniejszyć ilość napływającej korespondencji albo opanować nową strategię zarządzania czasem. Chodzi w niej o to, żeby jak najczęściej zatrzymywać się i odpowiadać sobie na pytanie, czy inwestujemy swoje siły i zasoby w odpowiednie przedsięwzięcia. Na świecie jest tak dużo dostępnych przedsięwzięć i możliwości, że nie byłibyśmy w stanie zaangażować się we wszystkie, ponieważ zabrakłoby nam środków i czasu. I choć wiele z nich jest atrakcyjnych, a niektóre są bardzo pociągające, w rzeczywistości większość jest trywialna, a tylko nieliczne mają istotne znaczenie. Aby podążać drogą esencjalizmu, należy umieć je rozróżniać – trzeba się nauczyć przesiewania różnych opcji i wybierania tylko tych naprawdę ważnych.

W esencjalizmie nie chodzi o to, jak zrobić więcej, tylko jak robić właściwe rzeczy. Nie oznacza to także, że mamy robić mniej tylko po to, żeby mieć mniej pracy. Liczy się jak najmądrzejsze inwestowanie czasu i energii w celu osiągnięcia jak najbardziej wartościowych wyników poprzez robienie tylko tego, co istotne.



Różnicę między postępowaniem esencjalisty a zachowaniem osoby, która nim nie jest, przedstawia ilustracja ze strony 14. W obu przypadkach wydatkowana jest taka sama ilość energii. Na rysunku po lewej stronie jest ona podzielona na wiele różnych czynności. Efektem jest niezadowolające doświadczenie dokonywania milimetrowych postępów w milionie kierunków. Po prawej stronie energia jest wykorzystywana do realizacji niewielu czynności. Inwestując w mniejszą liczbę zadań, z zadowoleniem dokonujemy dużych postępów w sprawach, które liczą się najbardziej. Droga esencjalisty wymaga odrzucenia przekonania, że można robić wszystko naraz. Zamiast tego potrzebne są realne kompromisy i trudne decyzje. W wielu przypadkach można się nauczyć podejmowania jednorazowych decyzji, które przesądzą o tysiącach późniejszych wyborów, tak aby nie trzeba było zadawać sobie tych samych pytań w nieskończoność.

Droga esencjalizmu oznacza życie według planu, a nie poddawanie się przypadkowi. Zamiast podejmować decyzje w reakcji na zachodzące wydarzenia, esencjalista celowo odróżnia garstkę ważnych spraw od trywialnej większości, eliminuje rzeczy nieistotne, a następnie usuwa przeszkody, tak aby sprawy o dużym znaczeniu mogły być załatwiane w jasny, przejrzysty sposób. Inaczej mówiąc, esencjalizm to zdyscyplinowane, systematyczne podejście do poszukiwania punktu najwyższej użyteczności oraz wykonywania najważniejszych zadań niemal bez wysiłku.

JAK ROBIĆ MNIEJ, A OSIĄGAĆ WIĘCEJ?

Esencjalista nie robi więcej w krótszym czasie. Esencjalista robi tylko właściwe rzeczy.

- Czy kiedykolwiek miałeś wrażenie, że rozmieniasz się na drobne?
- Czujesz się przepracowany i jednocześnie mało użyteczny?
- Często jesteś zajęty, ale nieproduktywny?
- Wydaje ci się, że inni ludzie nieustannie kradną twój czas?

Jeżeli odpowiadałeś twierdząco na którekolwiek z powyższych pytań – wejdź na drogę esencjalizmu.

Esencjalizm to coś więcej niż strategia zarządzania czasem czy zwiększanie produktywności. To systematyczne i metodyczne rozpoznawanie najważniejszych rzeczy, eliminowanie zbędnych i skupianie się na tym, co najistotniejsze.

Jeżeli sam nie ustalisz priorytetów w swoim życiu, ktoś inny zrobi to za ciebie.

Przedsiębiorcy odnoszą sukcesy, gdy wybierają odpowiednie projekty we właściwym momencie i realizują je w należyty sposób. Aby to osiągnąć, muszą być dobrzy w odrzucaniu wszystkich innych pomysłów. Autor Esencjalisty zwięźle i klarownie radzi, jak określić, co jest dla ciebie najważniejsze, i jak gospodarować energią, żeby przyniosło ci to najwięcej korzyści.

REID HOFFMAN

współzałożyciel i prezes LinkedIn, autor książki
Rozmowa z chatem GPT o przyszłości ludzi i świata,
współautor książek *Mistrzowie skalowania*
biznesu i *Jesteś start-upem*

Książka dostępna również
jako e-book i audiobook.

mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8231-498-4



9 788382 314984

MT24028

Cena 59,90 zł