

ГРЕГ МАККЕОН

# КОРОТКО І ПО СУТІ

МИСТЕЦТВО ВИЗНАЧАТИ ПРІОРИТЕТИ

*Переклала з англійської  
Анастасія Дудченко*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2017

## ЕСЕНЦІАЛІСТ

Мудрість життя — у відсіюванні неістотного.

*Лінь Юйтан*

**С**ем 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 швиденько зметукував, 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 консуль-

---

\* Ім'я змінене.

танта. 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 «гільці» — 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 проекті. Міг ретельно планувати роботу. Міг передбачити

майбутні перешкоди й почати їх усувати. Замість того, щоби крутитися, наче білка в колесі, намагаючись встигнути все, він міг займатися важливими 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 телефону — 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 обміркувавши? 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.

## Шлях Есенціаліста

Дітер Рамс багато років пропрацював головним дизайнером фірми «Браун» (*Braun*). Він керується ідеєю, що майже все — гамір. Вважає, що важливого може бути тільки мало. Його робота — фільтрувати цей гамір, аж доки не дістанеться суті. Наприклад, у 24 роки його попросили взяти участь у розробленні дизайну грамофона. На той час кришки програвачів зазвичай виготовляли з цільного дерева або взагалі вмонтовували програвачі у меблі. Натомість він разом з командою усунув зайве і розробив програвач із прозорою пластиковою кришкою. Такий дизайн використали вперше; це було настільки революційно, аж люди боялися, що це ніхто не купуватиме і компанія збанкрутує. Як і завжди, знадобилася сміливість, щоб позбутися неважливого. У 1960-х роках ця естетика почала ставати популярною. З часом у такому дизайні стали випускати абсолютно всі програвачі.

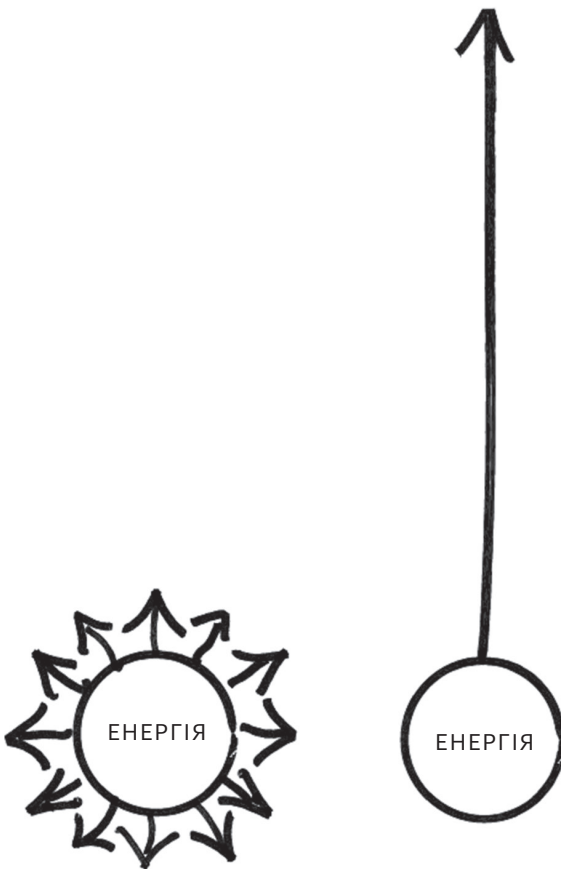
Дизайнерський критерій Дітера можна підсумувати характерно стислим принципом, який укладається всього у три німецькі слова: *weniger aber besser*. Українською це звучить так: *менше, але краще*. Точнішого визначення Есенціалізму годі й шукати.

Шлях Есенціаліста — це невтомне прагнення докладати менше зусиль, але досягати кращих результатів. Це означає не просто час від часу згадувати про цей принцип. Це означає — *дисципліновано* дотримуватися його.

Шлях Есенціаліста — це не новорічні обіцянки частіше казати «ні», не усунування зайвого з поштової скриньки, не формування нової стратегії тайм-менеджменту. Це вміння постійно зупинятись і запитувати себе: «Чи тим я займаюсь?». У нас набагато менше часу і ресурсів, ніж можливостей у світі й варіантів занять. І хоча багато з них — привабливі або навіть дуже привабливі, більшість із них фактично незначні і тільки декілька — важли-

ві. І йти шляхом Есенціаліста — означає вчитися бачити різницю, вчитися відфільтрувати всі варіанти і вибирати тільки справді безсумнівні.

Суть Есенціалізму — не займатися всім; його суть — займатися *необхідним*. Це не означає менше працювати. Це означає мудро інвестувати свій час та енергію, аби бути найефективнішими у найважливіших справах.

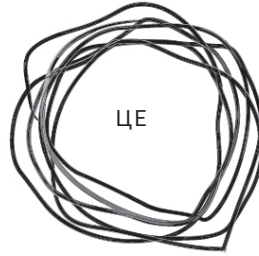
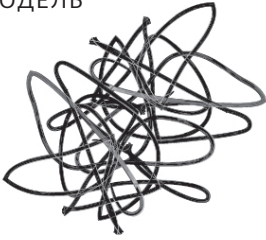


На малюнку вище добре видно різницю між Есенціалістом та не-Есенціалістом. В обох варіантах докладено однакову кількість зусиль. На лівому зображенні ця енергія подрібнюється на багато різних активностей. Врешті ми незадоволені результатом — бо просуваємося по міліметру в мільйонах напрямків. На правому зображенні енергія спрямована всього в декілька напрямків. Отож, коли ми інвестуємо в невелику кількість занять, результат задовольняє нас: ми істотно прогресуємо в тому, що для нас найважливіше. Іти шляхом Есенціаліста — означає відкинути саму ідею, що ми можемо все. Натомість слід іти на справжні компроміси та приймати складні рішення. У багатьох випадках ми можемо навчитись приймати такі рішення, за допомогою яких автоматично вирішуються тисячі інших майбутніх спірних моментів — відтак нам не доведеться потерпати і знову й знову ставити собі одні й ті самі питання.

Іти шляхом Есенціаліста — це бути творцем свого життя, а не жити за стандартними налаштуваннями. Есенціаліст не приймає рішень поспіхом — він зважено відділяє кукіль від пшениці, позбувається неважливого, а тоді позбувається і перешкод, щоби шлях до важливої мети був певним і рівним. Іншими словами, есенціалізм — це дисциплінований систематичний підхід до визначення найсильніших своїх сторін і способів реалізувати їх, доклавши мінімум зусиль.

Шлях Есенціаліста — це шлях до контролю над власним вибором. Це шлях до нового рівня успіху та відчуття значущості. Це шлях, на якому ми насолоджуємося самим процесом руху, а не тільки миттю, коли досягаємо кінцевої точки. Однак, незважаючи на всі ці переваги, є дуже багато причин, які не дають нам дисципліновано встигати менше, але ефективніше; можливо, саме тому багато хто з нас зрештою опиняється на хибному шляху не-Есенціаліста.

МОДЕЛЬ

**Не-Есенціаліст****Есенціаліст****Думає**

Усе для всіх.

«Я повинен».

«Усе це — важливо».

«Як мені все встигнути?».

**Менше, але краще**

«Я обираю».

«Важливе тільки дещо».

«Як досягти компромісу?».

**Робить****Недисципліноване  
прагнення до більшого**Реагує на те, що тисне  
найбільше.Погоджується,  
не подумавши.Останньої миті намагається  
пришвидшити темп.**Дисципліна  
заощаджувати зусилля**Зупиняється, аби розгледіти  
найважливіше.Відмовляється від усього,  
окрім важливого.Усуває перешкоди, щоби  
виконати роботу було  
легко.**Отримує****Незадоволений своїм  
життям**Забгато на себе бере,  
від цього страждає якість  
роботи.

Не володіє ситуацією.

Не певен, чи зробить те, що  
потрібно.Почувається  
перевантаженим  
і виснаженим.**Живе дійсно значущим  
життям**Робить вибір обережно,  
щоби виконати роботу  
якнайкраще.

Володіє ситуацією.

Займається тим, чим  
потрібно.

Насолоджується роботою.



## Шлях не-Есенціаліста

Одного сонячного зимового дня в Каліфорнії я прийшов у лікарню до моєї дружини Анни. І навіть у лікарні Анна буквально світилася. Та я знав, що вона виснажена. Це був наступний день після народження нашої дорогоцінної донечки — здорової, щасливої дитини вагою 3200<sup>1</sup>.

Але день, який мав стати одним з найщасливіших і найбезтурботніших у моєму житті, був сповнений напруги. Моє прекрасне новонароджене дитя лежало на втомлених руках дружини, а я не міг відірватися від телефону й робочої поштової скриньки, мав бігти на зустріч з клієнтом, і це дуже тисло на мене. Мій колега написав: «Буде погано, якщо твоя дитина народиться у п'ятницю між першою та другою годиною дня — у цей час ти потрібен мені на зустрічі з Х». Я стояв біля дитини, на календарі — п'ятниця. І хоча я був певен (або принаймні сподівався), що лист написаний жартома, усе одно відчував: маю прийти.

Інтуїтивно я знав, як діяти. Було цілком зрозуміло, що я повинен бути з дружиною і новонародженою дитиною. Тож коли мене запитали, чи планую я прийти на зустріч, я зібрав усі свої сили і відповів...

«Так».

На мій сором, поки дружина лежала в лікарні разом із дитиною, яка народилася кілька годин тому, я пішов на зустріч. Опісля колега сказав мені: «Клієнт поважатиме тебе за те, що ти вирішив бути тут». Але на обличчях клієнтів не читалася повага. Натомість вони віддзеркалили мої почуття. *Що я тут роблю? Я погодився, просто щоби когось задовольнити, і в результаті образив родину, зрадив самого себе і навіть погіршив стосунки з клієнтом.*

Виявилося, що та зустріч не мала жодного результату. Але навіть якби мала — я би все одно опинився в дурнях. Я намагався всім догодити і для цього пожертвував найважливішим.

Цей випадок навчив мене ось чому:

**Якщо ви самі не визначите пріоритети  
у власному житті — хтось зробить це за вас.**

Ця історія поновила мою зацікавленість — читайте: «невідступну одержимість» — тим, чому розумні люди приймають саме такі, а не інакші рішення в особистому та професійному житті. «Як так виходить, — думав я, — що ми свідомо використовуємо набагато менше можливостей, ніж насправді маємо?». І ще: «Як же нам приймати такі рішення, які дозволять більше сподіватися на власний потенціал і на потенціал людей довкола нас?».

Моя місія — висвітлити ці питання — колись уже підштовхнула мене кинути навчання на юридичному факультеті в Англії та приїхати до Каліфорнії писати дипломну роботу в Стенфорді. Я більше двох років працював як співавтор над книжкою «Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter»\*. І зрештою все це надихнуло мене відкрити у Кремнієвій долині компанію, яка займалася би питаннями управління та стратегії. Тепер я працюю в ній із найталановитішими людьми з найцікавіших компаній світу — допомагаю їм стати на шлях Есенціаліста.

Під час роботи я натрапляю на перевтомлених людей з усього світу. Вони буквально зруйновані тиском, який на собі відчувають. Я був коучем «успішних» людей, замучених відчайдушними спробами зробити все, ідеально, зараз. Я бачив тих, що потрапили в пастку контролю керівників; ці люди не знали: вони не повинні так метушитися на чийсь прохання. І я невтомно працював, щоби зрозуміти, чому стільки яскравих, розумних, здібних осіб лишаються в путах смертельних тенет неважливих справ.

Мої знахідки здивували мене.

Я мав справу з одним особливо цілеспрямованим управлінцем, який з молодого віку працював у галузі технологій і обожнював свою роботу. Його знання та пристрасний підхід до справи швидко принесли йому визнання — можливостей більшало й більшало. Успіху хотілося страшенно — тож він і далі якомога більше читав і хапався за все з великим ентузіазмом. Коли ми зустрілися — це була гіперактивна людина, яка намагалася геть усе вивчити і геть усе осягну-

---

\* «Множинники: як найкращі лідери роблять усіх розумнішими»; українською мовою не видавалася. — Тут і далі примітки перекладачки..