

ГРЕГ МАККЕОН

# ЕСЕНЦІАЛІЗМ

МИСТЕЦТВО ВИЗНАЧАТИ ПРІОРИТЕТИ

*Переклала з англійської  
Анастасія Дудченко*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2021

Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

## Розділ 3

### РОЗГЛЕДИТИ

#### ПРАКТИЧНО ВСЕ — НЕВАЖЛИВЕ

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

Річард Кох

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

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

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

## ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА

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

*Margaret Mid*

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

### *Команди есенціалістів*

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

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

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

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

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

### *Засади управління по-есенціалістськи*

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

## 21-ДЕННЕ ВИПРОБУВАННЯ ЕСЕНЦІАЛІСТА

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

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

**R s B 8 S I 3 d @**

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

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

## НЕВИМУШЕНО

НЕ ВСЕ МАЄ БУТИ ТАК СКЛАДНО

*До вашої уваги — уривок  
із нової книжки автора бестселерів  
зі списку New York Times Грега Маккеона*

**Х**очу розповісти вам історію про Патріка Макгінніса. Він зробив усе, що мав зробити. Виконав усі пункти. Став випускником університету Джорджтауна. Бізнес-школи Гарварда. Потрапив у ряди співробітників топової компанії з фінансів і страхування.

Він покірно працював стільки, скільки від нього нібито очікували: десь по 80 годин на тиждень. Навіть у вихідні й у відпустці. Він ніколи не йшов із офісу раніше за керівника. Інколи здавалося, що він узагалі з нього не виходить.

Він так часто літав у відрядження, що отримав у Delta найвищий статус частого мандрівника — такий високий, що для нього навіть назви вже не було. Тим часом він був у складі правління чотирьох компаній на трьох континентах. Одного разу, коли він захворів і вирішив усе одно піти на роботу, йому три рази довелося виходити із зустрічі ради директорів, щоб зблювати у вбиральні. Коли він повертався, колеги говорили, що він зелений. Але він усе одно протримався.

Його вчили, що тяжка праця — ключ до всього в житті. Так був налаштований мозок уродженця Нової Англії: працьовитість свідчила про міцний характер. І він, вічний трудяга, зміг вивести це на ще новий рівень. Він не просто думав, що нескінченна робота приведе його до успіху — він вважав, що це і є успіх.

Якщо ти йдеш з роботи о шостій — у тебе просто не особливо важлива робота.

Він думав, що колись уся його наполеглива праця дасть свої плоди. А потім одного дня прокинувся і дізнався, що працює на компанію-банкрута. Це була компанія AIG, і був 2008 рік. Його акції впали на 97 %. Усі пізні вечори в офісі, усі нескінченні польоти з червоними очима до Європи, Південної Америки, Китаю, усі пропущені дні народження і святкування — усе це коту під хвіст.

Після початку фінансової кризи МакГінніс не міг вставати зранку. У нього почалися нічні припливи. Картинка світу розмилася — і в переносному, і в прямому сенсі. У нього на кілька місяців погіршився зір. Він опинився у складному становищі. Зовсім не знав, що робити.

Він захворів від стресу. Такий висновок зробили лікарі з його аналізів. І в таксі, дорогою від лікаря, він, як сам це назвав, «уклав угоду з Богом». Він пообіцяв собі: «Якщо я це переживу, я справді зміню своє життя».

Патрік був як трагічний персонаж кінь Боксер із «Колгоспу тварин» Джорджа Орвелла. Його описано як найбільш відданого працівника на всій фермі, який на кожну проблему й кожну невдачу реагував фразою: «Я працюватиму старанніше». Поки не впав від перевтоми і його не відправили на шкуродерню.

МакГінніс сказав: «Раніше я думав, що працювати старанніше — рішення для всіх проблем». Аж раптом виявилось, що маржинальний дохід із такої праці насправді мінусовий.

Що він міг зробити? У нього було три варіанти: можна було так продовжувати і запрацюватися до смерті; можна було знизити стандарти й відмовитися від своїх цілей; або можна було знайти простіший спосіб досягти бажаного успіху. Він вибрав третій варіант.

Він пішов з посади в AIG, але залишився там консультантом. Він перестав працювати по 80 годин на тиждень. Він почав їти додому о п'ятій вечора. Він більше не писав емейлів у вихідні.

Він також перестав ставитися до сну як до необхідного зла. Він почав ходити пішки, бігати, краще харчуватися. Він скинув 11 кілограмів. Він знову полюбив своє життя — і роботу.