

Bestseller *New York Times*



Esențialismul

DISCIPLINA DE A URMĂRI MAI PUȚIN

**GREG MCKEOWN**

Prefață la ediția în limba română de Florin Roșoga

**A** ACT și Politen

# Cuprins

Prefață la ediția în limba română

## CAPITOLUL 1

Esentialistul

## CAPITOLUL 2

ALEGE

Puterea invincibilă a alegerii

## CAPITOLUL 3

DIFERENTIAZĂ

Aproape totul este lipsit de importanță

## CAPITOLUL 4

FĂ COMPROMISURI

Ce problemă vreau?

## CAPITOLUL 5

EVADEAZĂ

Avantajele de a nu fi disponibil

## CAPITOLUL 6

PRIVESTE

Vezi ce contează cu adevărat

## CAPITOLUL 7

JOACĂ-TE

Îmbrățișează înțelepciunea copilului din tine

## CAPITOLUL 8

DORMI

Protejează ce ai mai de preț

## CAPITOLUL 9

SELECTEAZĂ

Puterea criteriilor extreme

## CAPITOLUL 10

CLARIFICĂ

O decizie care face cât o mie

## CAPITOLUL 11

ÎNDRĂZNEȘTE

Puterea unui „nu” elegant

## CAPITOLUL 12

### DEZANGAJEAZĂ-TE

Câștigă mult reducându-ți pierderile

## CAPITOLUL 13

### EDITEAZĂ

Arta invizibilă

## CAPITOLUL 14

### IMPUNE LIMITE

Libertatea de a stabili granite

## CAPITOLUL 15

### AMORTIZEAZĂ

Avantajul nedrept

## CAPITOLUL 16

### REDU

Produ mai mult prin îndepărtarea obstacolelor

## CAPITOLUL 17

### PROGRESEAZĂ

Puterea victoriilor mărunte

## CAPITOLUL 18

### FLUXUL

Geniul rutinei

## CAPITOLUL 19

### CONCENTREAZĂ-TE

Ce e important acum?

## CAPITOLUL 20

### FII

Viața esentialistă

## ANEXĂ

Aspectele esențiale ale leadership-ului

Bestseller *New York Times*



Esențialismul

DISCIPLINA DE A URMĂRI MAI PUȚIN

GREG MCKEOWN

Prefață la ediția în limba română de Florin Roșoga

 ACT si Politon

# ESENȚIALISMUL





# ESENȚIALISMUL

Disciplina de a urmări mai puțin

GREG McKEOWN

Traducere din limba engleză  
Rădu Filip

 ACT și Politon





Această traducere este publicată prin acordul cu Crown Business, marcă a grupului editorial Crown, o divizie a Penguin Random House LLC.

Design-ul cărții, ilustrațiile și design-ul copertei de Amy Hayes Stellhorn și echipa sa Big Monacle în colaborare cu Maria Elias.

Essentialism Copyright © 2014 by Greg McKeown

© 2016 Editura ACT și Politon pentru prezenta versiune românească

### **Editura ACT și Politon**

Str. Încălnată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: [office@actsipoliton.ro](mailto:office@actsipoliton.ro).

[www.actsipoliton.ro/](http://www.actsipoliton.ro/) [www.actsipoliton.ro/blog](http://www.actsipoliton.ro/blog)

-  
-  
Traducător: **Radu Filip**

Redactor: **Simona Luncașu**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Marian Iordache**

Editor: **Lavinia Vasile**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Esențialismul: **Disciplina de a urmări mai puțin** / Greg McKeown;

trad.: Radu Filip. - București: Act și Politon, 2016

ISBN 978-606-913-038-4

I. Filip, Radu (trad.)

159.9

**AVERTISMENT:** Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

PENTRU

ANNA

GRACE

EVE

JACK

ȘI ESTHER

VOI REPREZENTAȚI TOT CEEA CE ESTE  
ESENȚIAL PENTRU MINE.

# CUPRINS

Prefață la ediția în limba română

## Partea I: Esența

Care este sistemul de gândire de bază al unui esențialist?

1. Esențialistul
2. ALEGE: Puterea invincibilă a alegerii
3. DIFERENȚIAZĂ: Aproape totul este lipsit de importanță
4. FĂ COMPROMISURI: Ce problemă vreau?

## Partea a II-a: Explorează

Cum putem diferenția aspectele numeroase și triviale  
de cele câteva vitale?

5. EVADEAZĂ: Avantajele de a nu fi disponibil
6. PRIVEȘTE: Vezi ce contează cu adevărat
7. JOACĂ-TE: Îmbrățișează înțelepciunea copilului din tine
8. DORMI: Protejează ce ai mai de preț
9. SELECTEAZĂ: Puterea criteriilor extreme

## Partea a III-a: Elimină

Cum putem să eliminăm ce este mult și trivial?

10. CLARIFICĂ: O decizie care face cât o mie
11. ÎNDRĂZNEȘTE: Puterea unui „nu” elegant
12. DEZANGAJEAZĂ-TE: Câștigă mult reducându-ți pierderile
13. EDITEAZĂ: Arta invizibilă
14. IMPUNE LIMITE: Libertatea de a stabili granițe

### **Partea a IV-a: Execută**

Cum să facem ca executarea să fie lipsită de efort?

15. AMORTIZEAZĂ: Avantajul nedrept
16. REDU: Produ mai mult prin îndepărtarea obstacolelor
17. PROGRESEAZĂ: Puterea victoriilor mărunte
18. FLUXUL: Geniul rutinei
19. CONCENTREAZĂ-TE: Ce e important acum?
20. FII: Viața esențialistă

### **Anexă - Aspectele esențiale ale leadership-ului**

Note

Mulțumiri

## Prefață la ediția în limba română

Vara trecută, întrebat 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* -

# Esențialistul

ÎNȚELEPCIUNEA VIEȚII CONSTĂ  
ÎN ELIMINAREA NEESENȚIALULUI.

- - Lin Yutang

Sam Elliot<sup>\*</sup> 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.

<sup>\*\*</sup>— Numele a fost schimbat.

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<sup>\*\*</sup> și, ca rezultat, munca a devenit nesatisfăcătoare pentru el și frustrantă pentru oamenii pe care încerca atât de mult să-i mulțumească.

<sup>\*\*</sup>— Joc de cuvinte, în original: *majoring in minor activities* (n. tr.)

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 trecut să-și înființeze o companie de 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. Obișnuia 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 întrebat: „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.

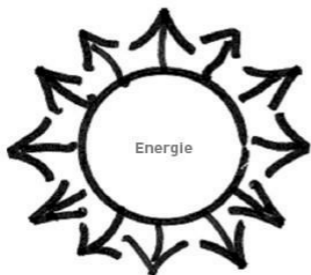
Criteriile de proiectare ale lui Dieter pot fi rezumate printr-un principiu caracteristic succint, surprins în numai trei cuvinte germane: *Weniger aber besser*. În traducere: *Mai puțin, dar mai bine*. Ar fi greu de găsit o definiție mai potrivită pentru Esențialism.

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.

Esencialismul 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.

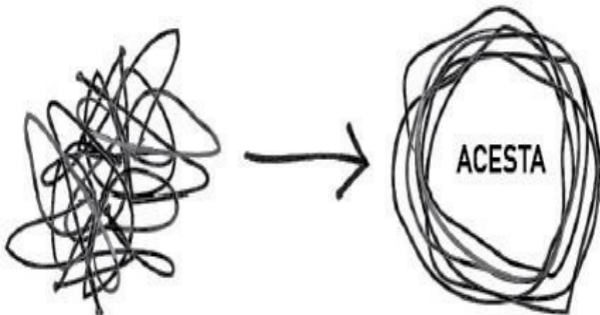




Diferența dintre calea esențialistului și cea a neesențialistului poate fi văzută în figura alăturată. În ambele imagini este exercitată aceeași cantitate de energie. În imaginea din stânga, energia este divizată în multe activități diferite. Rezultatul este că avem experiența nesatisfăcătoare de a face 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 acestea aproape fără efort.

# Modelul



## **Neesențialistul**

**TOTUL PENTRU TOȚI**

„Trebuie.”

**GÂNDEȘTE** „Totul e important.”

„Cum pot să le înghesui pe toate înăuntru?”

**GOANA NEDISCIPLINĂ  
DUPĂ MAI MULT**

Reacționează la ce este cel mai  
presant.

## **Eesențialistul**

**MAI PUȚIN, DAR MAI BINE**

„Aleg.”

„Doar puține lucruri contează cu  
adevărat.”

„Ce compromisuri sunt  
necesare?”

**GOANA DISCIPLINĂ DUPĂ MAI  
PUȚIN**

Se oprește pentru a-și da seama ce  
contează cu adevărat.



Spune „da” oamenilor fără să se gândească cu adevărat.

Spune „nu” la orice, în afară de ce este esențial.

Încearcă să accelereze execuția în ultimul moment.

Îndepărtează obstacolele, pentru a ușura execuția.

### TRĂIREA UNEI VIEȚI NESATISFĂCĂTOARE

### TRĂIREA UNEI VIEȚI CARE CONTEAZĂ CU ADEVĂRAT

Își asumă prea multe, iar munca are de suferit.

Alege cu atenție, pentru a face o treabă grozavă.

#### OBȚINE

Simte că pierde controlul.

Simte că are controlul.

Nu e sigur dacă a făcut ce trebuie.

Face ce trebuie.

Se simte copleșit și epuizat.

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 sârșesc 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.<sup>1</sup>

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 (Multipliatorii: Cum îi fac cei mai buni lideri mai inteligenți pe toți)*. Și a continuat să mă inspire să înființez 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 desperați 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: „Povestea 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”<sup>2</sup>, 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.<sup>3</sup> 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 Neesențialul 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<sup>\*\*\*</sup>: „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.”<sup>4</sup>

<sup>\*\*\*</sup> 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.)

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.<sup>5</sup>



**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”

Idea 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 îngheșuie 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 faci 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.”<sup>6</sup>

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.<sup>7</sup> 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 atârnând pe umeraș? 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 sârși 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 crezi 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 ușile 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 sifonierului 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 sifonierului. 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 alege, 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.

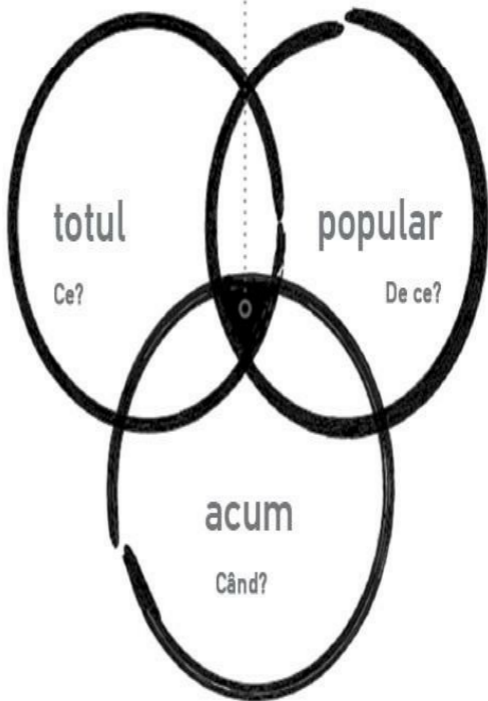
3. *Realitatea compromisurilor: Nu putem să le avem pe toate sau să le facem pe toate.* Dacă am putea, nu ar mai exista niciun motiv pentru a evalua sau elimina opțiunile. Odată ce acceptăm realitatea compromisurilor, încetăm să ne mai întrebăm: „Cum pot să fac asta să funcționeze?” Și începem să punem 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**

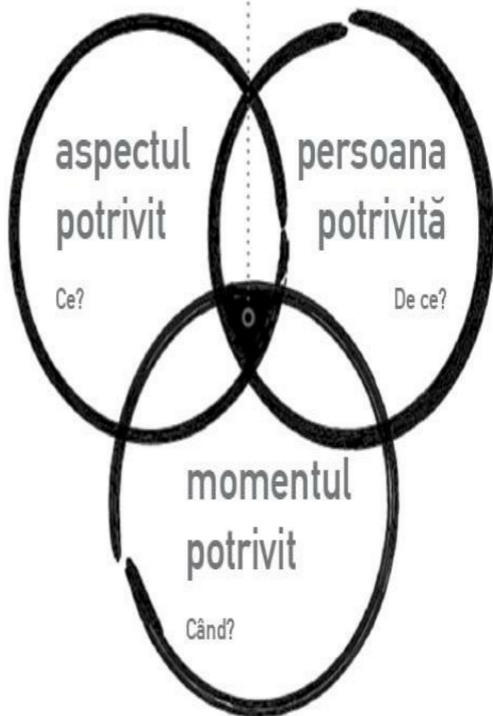
Unul dintre paradoxurile Esențialismului este că esențialiștii explorează, de fapt, *mai multe* opțiuni decât omologii lor neesențialiști. În timp ce neesențialiștii se angajează față de orice, sau aproape orice, fără să exploreze cu adevărat, esențialiștii explorează sistematic și evaluează o întreagă 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.<sup>8</sup> 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.

Esențialității 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».”<sup>9</sup>

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.



**Disciplina de  
a urmări mai puțin**

2. Elimină

1. Explorează

3. Execută

(Continuă să faci asta!)

### 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.

### O idee căreia i-a sosit timpul

Un citat care-i este atribuit lui Victor Hugo, dramaturgul și romancierul 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?<sup>10</sup>

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?<sup>11</sup>

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<sup>\*\*\*\*</sup>:

„Spune-mi, ce-ai de gând să faci/ Cu a ta viață sălbatică și prețioasă?”<sup>12</sup>

\*\*\*\* 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 crezi 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 ademinesc 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.

# 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 foaierea 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 înscriesem 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 directorul unui grup educațional nonprofit. Pe când îi părăseam, el mi-a spus în trecut: „Dacă te decizi să rămâi în America, ar trebui să vii și să ni te alături într-un comitet consultativ.”

Comentariul său în trecut 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 liful 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 să-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.<sup>1</sup>

Avertizare luminoasă a iminenței șocului .....



Neajutorare învățată



ȘOC ELECTRIC INTERMITENT

ÎN SIGURANȚĂ FAȚĂ DE ȘOC



Barieră mică



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 perdea 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.”<sup>2</sup> Acesta este motivul pentru care prima și cea mai importantă deprindere pe care o vei învăța în această călătorie va fi să-ți dezvolti abilitatea de a alege, în fiecare domeniu al vieții tale.

## **Neesențialist**      **Esențialist**

„Trebuie.”

„Aleg.”

Își pierde dreptul de a alege. 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.

# 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  
FUNCȚIONEAZĂ FANTASTIC DE BINE  
ȘI AU UN IMPACT EXTRAORDINAR.



- Richard Koch

În clasicul roman alegoric al lui George Orwell, *Animal Farm (Ferma animalelor*<sup>\*\*\*\*\*</sup>*)*, 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.

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

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

Câteva 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 aceluia 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.<sup>1</sup>

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”.<sup>2</sup> 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”<sup>\*\*\*\*\*</sup> să capete un sens complet nou. Și, treptat, revoluția în domeniul calității a dus la ridicarea Japoniei ca putere economică de talie mondială.<sup>3</sup>

\*\*\*\*\* Fabricat în Japonia (n. red.)

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.<sup>4</sup> Într-adevăr, exemplele se găsesc pretutindeni.

Gândește-te la Warren Buffett, care a rostit celebrele cuvinte „Filosofia noastră de investiții se învecinează cu letargia.”<sup>5</sup> 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 decizii corecte de investiție, așa că a decis că va investi doar în afacerile în legătură cu care era absolut sigur, iar după aceea avea să parieze puternic pe ele. 90 de procente din averea sa sunt rezultatul a doar zece investiții. Uneori, ceea ce nu faci este la fel de important ca ceea ce faci.”<sup>6</sup> Pe scurt, el face pariuri mari pe puținele oportunități esențiale de investiții și spune *nu* numeroaselor oportunități care sunt doar bune.<sup>7</sup>

Unii cred că relația dintre eforturi și rezultate este și mai puțin liniară, urmând ceea ce oamenii de știință numesc „legea puterii”. În conformitate cu teoria legii puterii, anumite eforturi produc, de fapt, exponențial mai multe rezultate decât altele. De exemplu, așa cum spunea Nathan Myhrvold, fostul tehnolog-șef de la Microsoft (iar după aceea mi-a confirmat și mie, personal): „Cei mai buni dezvoltatori de software nu sunt de 10, 100 și nici măcar de 1 000 de ori mai productivi decât dezvoltatorii medii de software, ci de 10 000 de ori mai productivi.”<sup>8</sup> Poate că e o exagerare, dar asta subliniază, totuși, ideea că *anumite* eforturi produc rezultate exponențial mai bune decât altele.

Realitatea copleșitoare este că trăim într-o lume în care aproape totul este lipsit de valoare și foarte puține lucruri sunt excepțional de valoroase. Așa cum scria John Maxwell: „N-ai cum să supraestimezi lipsa de importanță a aproape orice.”<sup>9</sup>

**Un neesențialist  
crede că aproape totul  
este esențial.**

**Un esențialist crede că aproape totul este  
neesențial.**



Când ne dezvățăm de logica 1:1, începem să vedem valoarea urmării căii esențialistului. Descoperim cum până și numeroasele oportunități bune pe care le urmărim sunt, adesea, mai puțin valoroase decât cele cu adevărat grozave. Odată ce înțelegem asta, începem să ne sondăm mediul, pentru a descoperi acele puține aspecte vitale și a le elimina pe cele multe și triviale. Numai atunci vom putea să spunem *nu* oportunităților bune și să spunem *da* celor cu adevărat grozave.

Acesta este motivul pentru care un esențialist își acordă timp pentru a-și explora toate opțiunile. Investiția suplimentară este necesară, pentru că unele aspecte sunt cu *atât* de mult mai importante, încât răsplătesc înzecit efortul investit pentru găsirea lor. Cu alte cuvinte, un esențialist diferențiază mai mult, pentru a putea *face* mai puțin.

## Neesențialistul

Crede că aproape totul este esențial.

Vede oportunitățile ca fiind practic egale. Diferențiază puținele aspecte vitale de cele multe și triviale.

## Esențialistul

Crede că aproape totul este neesențial.

Mulți oameni capabili sunt împiedicați să ajungă la următorul nivel de contribuție personală fiindcă nu pot renunța la credința că totul este important. Dar un esențialist a învățat să facă diferența între ce este cu adevărat important și tot restul. Pentru a exersa această abilitate de esențialist, putem începe la un nivel simplu și, odată ce devine a doua natură a deciziilor cotidiene, putem începe să-l aplicăm unor domenii mai mari și mai largi ale vieții noastre personale și profesionale. Pentru a-l stăpâni complet, va fi necesară o schimbare masivă în gândire. Dar poate fi realizată.



# FĂ COMPROMISURI

## Ce problemă vreau?

STRATEGIA ÎNSEAMNĂ SĂ FACI ALEGERI,  
COMPROMISURI. ÎNSEAMNĂ SĂ ALEGI  
ÎN MOD DELIBERAT SĂ FII DIFERIT.



- Michael Porter

Imaginează-ți că ai putea să te întorci în 1972 și să investești câte un dolar în fiecare companie care se află în Top 500 S&P<sup>\*\*\*\*\*</sup>. Care dintre companii ți-ar oferi cel mai mare profit pentru investiția ta până în 2002? Să fie GE? IBM? Intel? Conform revistei *Money* și analizei inițiate de Grupul de Cercetare Ned Davis, răspunsul nu este niciunul dintre cele de mai sus.<sup>1</sup>

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Standard & Poor's 500 – indice bursier care cuprinde 500 de mari companii publice, majoritatea americane, care sunt reprezentative pentru economia industrială a SUA (n. tr.)

Răspunsul corect este Southwest Airlines. Asta este uimitor, căci despre industria de transporturi aeriene se știe că stă prost la generarea de profituri. Cu toate acestea, Southwest, condusă de către Herb Kelleher, a avut în mod constant, an după an, rezultate financiare uimitoare. Motivul central pentru care s-a întâmplat asta este abordarea în mod esențialist a afacerii de care a dat dovadă Herb.

Odată, am participat la un eveniment la care Herb era intervievat în legătură cu strategia sa de afaceri.<sup>2</sup> A fost o discuție grozavă din multe puncte de vedere, dar când a început să vorbească despre felul deliberat în care a făcut compromisurile la Southwest, am ciulit urechile.

În loc să încerce să zboare în toate direcțiile, ei au ales în mod deliberat să

ofere doar zboruri directe. În loc să ridice prețul pentru a acoperi costul meselor, el a decis că nu vor servi nicio masă. În loc să rezerve locurile în avans, ei i-au lăsat pe oameni să-și aleagă locul pe măsură ce urcau în avion. În loc să le vândă pasagerilor servicii ostentative de clasa I, la prețuri mai mari, ei au oferit doar clasa economic. Aceste compromisuri nu au fost făcute din întâmplare, ci au fost proiectate ca atare. Fiecare dintre ele a fost parte a unei strategii deliberate de a menține costurile scăzute. Și-a asumat el riscul de a înstrăina clienții care voiau o arie mai largă de destinații, alegerea de a achiziționa mese supraevaluate și așa mai departe? Da, dar lui Kelleher îi era complet clar ce era compania – o companie aeriană low-cost – și ce nu era. Iar aceste compromisuri reflectau tocmai asta.

Era un exemplu al gândirii sale esențialiste în funcțiune, când spunea: „Trebuie să te uiți la fiecare oportunitate și să spui: «Păi, nu... îmi pare rău. Nu vom face o mie de chestii diferite, care nu vor contribui, de fapt, prea mult la rezultatul final la care încercăm să ajungem».”

La început, Southwest a fost blamată vehement de către critici, sceptici și alți neesențialisti care nu puteau să creadă că exista vreo șansă ca această abordare să aibă succes. Ce persoană întregă la cap ar fi vrut să zboare cu o companie aeriană care avea doar anumite destinații și nu servea nicio masă, oricât de ieftine ar fi fost biletele? Cu toate acestea, după câțiva ani, a devenit clar că Southwest știa ce știa. Concurenții din această industrie au luat notă de profiturile în creștere și au început să încerce să îi imite abordarea. Dar, în loc să adopte abordarea esențialistă a lui Kelleher de tip *carte blanche*<sup>\*\*\*\*\*</sup>, ei au făcut ceea ce profesorul de la Școala de Afaceri de la Harvard numește „duplicarea” strategiei lor.

\*\*\*\*\* Deplină libertate de acțiune (n. red.)

În cei mai simpli termeni, *duplicarea* înseamnă să-și păstreze intactă strategia existentă, în timp ce încearcă simultan și să adopte strategia unui concurent. Una dintre cele mai vizibile încercări din acel timp a fost cea făcută de Continental Airlines. Ei au numit noul lor serviciu de călătorii directe Continental Lite.

Continental Lite a adoptat unele dintre practicile de la Southwest. Și-au

scăzut prețurile. Au eliminat mesele. Și-au oprit serviciul de clasa I. Au crescut frecvența deplasărilor. Problema era că, din cauză că încă mai depindeau de modelul de afaceri existent (Continental Lite reprezenta doar un procent mic din zborurile oferite de compania aeriană), ei nu aveau eficiența operațională care să le permită să concureze în ceea ce privește prețul. Așa că au fost forțați să se zgârcească în alte feluri, care au dus la compromiterea calității serviciului lor. În timp ce Southwest făcuse alegeri conștiente, compromisuri deliberate în domenii strategice-cheie, Continental a fost obligat să sacrifice unele aspecte colaterale, care nu făceau parte dintr-o strategie coerentă. Conform lui Porter: „Nu poate fi menținută o poziție strategică dacă nu există compromisuri pe alte poziții.”<sup>3</sup> Încercând să opereze în conformitate cu două strategii incompatibile, ei au început să-și submineze capacitatea de a fi competitivi.

Strategia de duplicare a fost extrem de scumpă pentru Continental. Au pierdut sute de milioane de dolari cu întârzierile și, conform lui Porter, „zborurile întârziate și anulările generau mii de plângeri, în fiecare zi”. CEO-ul a fost până la urmă concediat. Morala poveștii: *Ignorarea realității compromisurilor este o strategie îngrozitoare pentru organizații*. Se dovedește a fi, de asemenea, o strategie îngrozitoare și pentru oameni.

Ai petrecut vreodată timp cu cineva care încearcă mereu să facă tot mai mult? Oamenii de acest tip știu că au zece minute pentru a ajunge la o întâlnire până la care e nevoie să meargă zece minute, dar stau în continuare și mai răspund la câteva e-mailuri înainte de a pleca. Sau sunt de acord să alcătuiască un raport până vineri, deși au un alt termen-limită foarte important în aceeași zi. Sau poate că promit să treacă sâmbătă seara pe la petrecerea de ziua de naștere a vărului lor, deși au deja bilete la un spectacol care începe exact la aceeași oră. Logica lor, care ignoră realitatea compromisurilor, este că *pot să le facă pe amândouă*. Cea mai importantă problemă este, însă, faptul că această logică este falsă. Inevitabil, întârzie la întâlnire, nu respectă unul sau niciunul dintre termenele-limită (sau fac o treabă care lasă de dorit cu ambele proiecte) și fie nu ajung la petrecerea vărului, fie ratează spectacolul. Realitatea e că atunci când spunem *da* unei oportunități, prin definiție, e necesar să spunem *nu* mai multora.

Compromisurile sunt reale atât în viața noastră personală, cât și în cea profesională, și până când nu acceptăm această realitate vom fi condamnați să fim

exact ca cei de la Continental – blocați într-o „strategie de duplicare” care ne obligă în mod automat să facem sacrificii colaterale, pe care nu le-am fi făcut dacă am fi proiectat totul.

Într-un editorial pătrunzător pentru *New York Times*, Erin Callan, fostul CEO de la Lehman Brothers, împărtășea ce a sacrificat ea făcând compromisuri în mod automat. Ea scria: „Nu am început cu scopul de a mă dedica în întregime serviciului meu. S-a întâmplat treptat. Cu fiecare an care trecea, micile modificări deveneau noua normalitate. Mai întâi, petreceam câte o jumătate de oră duminica ca să-mi fac ordine în e-mailuri, în liste „de făcut” și în agendă, pentru a face dimineața de luni mai ușoară. După aceea lucram câteva ore duminica, iar după aceea, toată ziua. Granițele mele au dispărut, până când n-a mai rămas decât munca.”<sup>4</sup> Povestea ei demonstrează un adevăr important: fie putem să facem noi alegerile dificile pentru noi înșine, fie îi lăsăm pe alții – colegii, șefii sau clienții noștri – să decidă pentru noi.

În activitatea mea am observat că directorii executivi din companii sunt printre cei mai dificili în ceea ce privește acceptarea realității compromisurilor. Recent, am petrecut un timp cu CEO-ul unei companii din Silicon Valley, evaluată la 40 de miliarde de dolari. A împărtășit cu mine declarația de valoare a organizației sale, pe care tocmai o crease, și pe care plănuia s-o anunțe în întreaga companie. Dar când mi-a spus-o, m-am crispat: „Apreciem pasiunea, inovația, execuția și leadership-ul.”

Una dintre numeroasele probleme cu această listă este întrebarea: Cine *nu* apreciază toate acestea? O altă problemă este că asta nu le spune nimic angajaților despre ce apreciază compania *cel mai mult*. Nu spune nimic despre alegerile pe care ar trebui să le facă angajații atunci când aceste valori sunt în contradicție. Asta este la fel de adevărat când companiile pretind că misiunea lor este să slujească în mod egal toate părțile implicate – clienți, angajați, acționari. Să spună că apreciază în mod egal pe toată lumea cu care interacționează lasă managementul fără niciun sistem de ghidare clar cu privire la ce au de făcut când se confruntă cu compromisuri între oamenii pe care-i slujesc.

Compară această situație cu felul în care și-a revenit Johnson&Johnson după tragicul scandal cu crima cu cianură din 1982.<sup>5</sup> La vremea respectivă,

Johnson&Johnson deținea 37% din piață, iar Tylenol era produsul lor cel mai profitabil. După aceea au apărut rapoarte conform cărora Șapte oameni își pierduseră viața după ce luaseră Tylenol. Mai târziu, s-a descoperit că sticlele respective fuseseră falsificate. Cum ar fi trebuit să răspundă Johnson&Johnson?

Întrebarea era una complicată. Era principala lor responsabilitate să asigure siguranța clienților lor retrăgând imediat toate produsele Tylenol de pe rafturile farmaciilor? Era prima lor prioritate să realizeze controlul pagubelor prin campanii de relații publice, pentru a nu-i face pe acționari să renunțe la acțiunile lor? Sau era datoria lor ca în primul rând să consoleze și să compenseze familiile victimelor?

Din fericire pentru ei, aveau Crezul: o declarație scrisă în 1943 de președintele de la acea vreme, Robert Wood Johnson, care este, literalmente, cioplit în piatră la sediul central al companiei Johnson&Johnson.<sup>6</sup> Spre deosebire de majoritatea declarațiilor de misiune corporatiste, Crezul chiar îi enumeră pe cei care alcătuiesc compania, în ordinea priorității. Clienții sunt primii, acționarii sunt ultimii.

Ca rezultat, Johnson&Johnson a decis rapid să retragă tot Tylenolul, chiar dacă asta urma să aibă un impact masiv când aveau să tragă linie (până la nivelul de 100 de milioane de dolari, conform anumitor rapoarte). Siguranța clienților sau 100 de milioane de dolari? Nu a fost o decizie ușoară. Dar Crezul a permis existența unui sentiment mai clar cu privire la ce era esențial. A permis să se facă dificilul compromis.

**Putem încerca să evităm  
realitatea compromisurilor, dar  
nu putem  
scăpa de ele.**

Odată, am lucrat cu o echipă executivă care avea nevoie de ajutor pentru stabilirea priorităților. Se luptau să identifice cele mai importante cinci proiecte pe care voiau să le finalizeze departamentul lor de IT în următorul an fiscal, iar unuia dintre manageri îi era extrem de greu. Ea insistase să fie numite *optsprezece* proiecte „foarte prioritare”. Eu am insistat să alegă cinci. A dus lista înapoi la echipa ei, iar două săptămâni mai târziu s-au întors cu lista pe care reușise s-o scurteze... cu un singur proiect! (Întotdeauna m-am întrebat ce fusese cu acel singur proiect de nu fusese admis.) Refuzând să facă niște compromisuri, ea a alocat valoarea în timp și bani pentru cinci proiecte, în șaptesprezece. Deloc surprinzător, nu a obținut rezultatele pe care le dorea. Logica ei fusese: *Putem să le facem pe toate*. A fost evident că nu au putut.

Este ușor de văzut de ce este atât de tentant să negi realitatea compromisurilor. Până la urmă, prin definiție, un compromis presupune două lucruri pe care le vrem. Vrei să fii plătit mai mult sau să ai mai mult timp pentru vacanță? Vrei să termini e-mailul următor sau vrei să ajungi la timp la întâlnire? Vrei să fie făcut mai repede sau mai bine? Evident, când ne confruntăm cu alegerea dintre două lucruri dorite, răspunsul preferat este *da* pentru ambele. Dar, oricât de mult ne-ar plăcea, pur și simplu nu putem să le avem pe toate.

Neesențialistul abordează fiecare compromis întrebându-se: „Cum pot să le fac pe ambele?” Esențialii pun întrebarea mai dificilă dar, în cele din urmă, mai eliberatoare: „Ce problemă vreau?” Esențialistul face compromisuri în mod deliberat. Acesta acționează pentru sine însuși, în loc să aștepte să se acționeze asupra sa. Așa cum scria economistul Thomas Sowell: „Nu există soluții. Există doar compromisuri.”<sup>7</sup>

Lui Jim Collins, autorul clasicei cărți de afaceri *Good to Great*<sup>\*\*\*\*\*</sup> (De la bun la grozav), Peter Drucker i-a spus la un moment dat că poate să construiască fie o companie extraordinară, fie idei extraordinare, dar nu pe ambele. Jim a ales ideile. Ca rezultat al compromisului său, în compania sa sunt în continuare doar



trei angajați cu normă întreagă, dar ideile sale au ajuns la zeci de milioane de oameni, prin lucrările scrise de el.<sup>8</sup>

\*\*\*\*\* Carte apărută sub titlul *Exelența în afaceri* la editura Curtea Veche, în anul 2007 (n. red.)

Oricât de dureroase ar putea fi uneori, compromisurile reprezintă o oportunitate semnificativă. Obligându-ne să cântărim ambele opțiuni și s-o alegem strategic pe cea mai bună pentru noi, ne creștem semnificativ șansele de a atinge rezultatul pe care-l dorim. La fel ca Southwest, putem să ne bucurăm de succesul care rezultă din realizarea unui set consecvent de alegeri.

Am observat un exemplu al acestui fapt într-un zbor recent către Boston, când am început să vorbesc cu doi părinți care mergeau să-și viziteze fiul la Harvard. Erau, în mod clar, mândri că fiul lor era acolo, iar eu eram curios cu privire la strategia pe care ei și fiul lor o urmăriseră pentru a fi acceptat. Ei mi-au spus: „L-am pus să încerce o mulțime de chestii diferite, dar, imediat ce devenea clar că o activitate nu va fi «punctul lui forte», discutam despre ea și-l retrăgeam.” Ideea aici nu e că toți părinții ar trebui să vrea pentru copiii lor să meargă la Harvard. Ideea este că acești părinți esențialiști se deciserseră în mod conștient că obiectivul lor era ca fiul lor să meargă la Harvard și înțeleseseră că acel succes necesita efectuarea unor compromisuri strategice.

Această logică rămâne adevărată și în viața noastră personală. Când eram proaspăt căsătorit, Anna și cu mine am întâlnit pe cineva care avea, după câte ne dădeam noi seama, o căsătorie și o familie minunate. Voiam să învățăm de la el, așa că l-am întrebat: *Care e secretul tău?* Una dintre chestiile pe care ni le-a spus a fost că el și soția lui deciserseră să nu facă parte din niciun club. El nu s-a înscris în clubul local pentru bărbați. Ea nu s-a înscris în clubul de lectură. Nu era vorba că nu erau interesați de toate astea. Ci, pur și simplu, făcuseră acest compromis pentru a petrece mai mult timp cu copiii lor. De-a lungul anilor, copiii lor le-au devenit cei mai buni prieteni – fapt care merita sacrificarea oricărei prietenii pe care ar fi putut s-o lege la cursul de golf sau printre exemplele zdrențuite din *Anna Karenina*.

Esențialiștii văd compromisurile ca pe o parte inerentă a vieții, nu ca pe o parte inerent negativă a vieții. În loc să se întrebe: „La ce trebuie să renunț?”, ei

se întreabă: „La ce pot să am cel mai mult succes?” Impactul cumulat al acestei mici schimbări de gândire poate fi profund.

## Neesențialistul

Gândește: „Pot să le fac pe ambele.”

Se întreabă: „Cum pot să le fac pe toate?”

## Esențialistul

Se întreabă: „Care e compromisul pe care vreau să-l fac?”

Se întreabă: „La ce pot să am cel mai mult succes?”

Într-un articol intitulat „Laugh, Kookaburra” (Râzi, Kookaburra), publicat în *The New Yorker*, David Sedaris ne oferă o relatare umoristică a experienței sale în timp ce făcea turism prin „tufișurile”<sup>\*\*\*\*\*</sup> din Australia.<sup>9</sup> În timpul drumeției, prietena lui și ghida din acea zi au împărțit ceva ce ghida auzise în trecere la un curs de management. „Imaginați-vă un aragaz cu patru ochiuri”, i-a instruit ea pe membrii grupului. „Un ochi reprezintă familia, unul sunt prietenii, al treilea este sănătatea, iar al patrulea este munca ta. Pentru a avea succes, trebuie să stingi unul dintre ochiuri. Pentru a avea cu adevărat succes, trebuie să stingi două.”

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Când spun „bushes” (tufișuri), australienii se referă, de fapt, la păduri (n. tr.)

Ea vorbea, desigur, ironic; eu nu sunt aici ca să sugerez că pentru a trăi calea esențialistului e necesar să alegem între familia, sănătatea sau munca noastră. Ceea ce sugerez este că, atunci când ne confruntăm cu o decizie în care cineva acordă prioritate familiei, iar altcineva acordă prioritate prietenilor, sănătății sau muncii, trebuie să fim pregătiți să întrebăm: „Ce problemă vrem?”

Compromisurile nu sunt ceva care să fie ignorat sau discreditat. Sunt ceva care merită îmbrățișat și făcut în mod deliberat, strategic și chibzuit.





**explorează**

CUM PUTEM DIFERENȚIA  
ASPECTELE NUMEROASE ȘI TRIVIALE  
DE CELE CÂTEVA VITALE?



# EXPLOREAZĂ

## Diferențiază cele câteva aspecte vitale de cele numeroase și triviale

Unul dintre paradoxurile Esențialismului este că esențialiștii explorează, de fapt, *mai multe* opțiuni decât omologii lor neesențialiști. Neesențialiștii se entuziasmează practic la orice, și astfel reacționează la tot. Dar, din cauză că sunt atât de ocupați să urmărească fiecare oportunitate și idee, ei explorează, de fapt, *mai puțin*. Calea esențialistului, pe de altă parte, este să exploreze și să evalueze un set larg de opțiuni, înainte de a se angaja față de oricare dintre ele. Deoarece esențialiștii se vor angaja și „vor avea mare succes” doar cu câteva idei sau activități vitale, ei explorează mai întâi mai multe opțiuni, pentru a se asigura că mai târziu o aleg pe cea potrivită.

În Partea a II-a, vom discuta cinci practici pentru explorarea esențialului. Atracția gravitațională a Neesențialismului poate să fie atât de puternică, încât poate fi tentant să sari peste acest pas sau să trece rapid prin el. Cu toate acestea, acest pas, în sine, este esențial pentru a urmări disciplinat mai puțin. Pentru a distinge ce este cu adevărat esențial, avem nevoie de spațiu pentru a gândi, de timp pentru a privi și a asculta, de permisiunea de a ne juca, de înțelepciunea de a dormi și de disciplina de a aplica criterii foarte selective privind alegerile pe care le facem.

În mod ironic, într-o cultură neesențialistă, aceste aspecte – spațiul,

ascultarea, joaca, somnul și selectarea – pot fi văzute *ca fiind* distracții triviale. În cel mai bun caz, se consideră că e bine să le ai. În cel mai rău caz, sunt luate în răs, ca dovezi de slăbiciune și de risipă. Știm cu toții acea persoană foarte ambițioasă sau productivă care se gândește: „Desigur, mi-ar plăcea să pot pune deoparte niște timp din agendă doar ca să mă gândesc, dar este un lux pe care nu ni-l putem permite în acest moment.” Sau: „Joacă? Cine are timp pentru joacă? Suntem aici ca să muncim!”; sau, așa cum mi-a spus unul dintre liderii dintr-un proces de socializare organizațională: „Sper că ai dormit bine azi noapte. Aici n-o să prea ai parte de așa ceva.”

Dacă ești de părere că oboseala extremă și suprasolicitarea sunt dovezile productivității, atunci probabil că ești de părere că ideea creării unui spațiu pentru a explora, pentru a gândi și a reflecta ar trebui considerată minoră. Și totuși, tocmai aceste activități sunt antidotul afacerilor neesențialiste care ne molipsesc pe atâția dintre noi. Spre deosebire de diversivunile triviale, acestea sunt foarte importante pentru a distinge ce este, de fapt, o diversivune trivială, față de ce este cu adevărat esențial.

Esențialistii petrec cât de mult timp se poate explorând, ascultând, dezbătând, întrebând și gândind. Dar explorarea lor nu este o finalitate în sine. Scopul explorării este să diferențieze puținele aspecte vitale de cele multe și triviale.

# EVADAZĂ

## Avantajele de a nu fi disponibil

FĂRĂ O EXTRAORDINARĂ SOLITUDINE,  
NU E POSIBILĂ NICIO ACTIVITATE SERIOASĂ.



- Pablo Picasso

Frank O'Brien este fondatorul Conversations, o companie de servicii de marketing din New York care a fost nominalizată de revista *Inc.* în Lista 500/5000 „Companiile private din America cu cea mai rapidă creștere”. Ca răspuns la ritmul frenetic de astăzi de la locul de muncă, el a inițiat o practică radicală.

O dată pe lună, el îi strânge pe toți angajații din compania sa de cincizeci de persoane într-o cameră, pentru o zi întreagă. Telefonatele sunt interzise. E-mailul nu este admis. Nu există niciun plan. Scopul întâlnirii este, pur și simplu, să evadeze pentru a se gândi și pentru a sta de vorbă. Ia aminte că nu ține această întâlnire în vinerea din mijlocul lunii, atunci când productivitatea ar putea fi scăzută, iar oamenii oricum nu fac „prea multă treabă”. El ține aceste întâlniri de-o zi întreagă în prima zi de luni din lună. Practica nu este numai o chestiune de disciplină internă: chiar și clienții știu să nu se aștepte la un răspuns în „zilele de luni în care nu se sună.”<sup>1</sup>

Face asta întrucât știe că, dacă sunt permanent la datorie, oamenii săi nu pot să-și dea seama ce este esențial. Ei au nevoie de spațiu pentru a-și da seama ce contează cu adevărat. El scria: „Cred că este foarte important să punem deoparte niște timp ca să ne tragem sufletul, să ne uităm în jur și să gândim. Ai nevoie de acel nivel de claritate pentru a putea inova și pentru a crește.” Mai mult decât



atât, el folosește întâlnirea ca test revelator pentru a-l alerta dacă angajații petrec prea mult timp cu aspecte neesențiale: „Dacă cineva nu poate ajunge la întâlnire pentru că se întâmplă prea multe, acest fapt îmi spune fie că facem ceva inefficient, fie că e nevoie să angajăm mai mulți oameni.” Dacă acești oameni sunt prea ocupați ca să gândească, atunci sunt prea ocupați, punct.

Avem nevoie de spațiu pentru a evada, ca să diferențiem puținele aspecte esențiale de cele numeroase și triviale. Din păcate, în epoca noastră avidă de timp, nu avem acest spațiu în mod automat, ci doar dacă-l proiectăm. Un lider cu care am lucrat a recunoscut că a stat într-o companie cu cinci ani mai mult decât trebuia. De ce? Pentru că era atât de ocupat în cadrul companiei, încât nu și-a acordat timp pentru a decide dacă ar trebui să fie *la* acea companie. Solicitățile zilnice l-au împiedicat să facă un pas în spate, pentru a vedea în perspectivă.

În mod similar, un vicepreședinte executiv de la o companie tehnologică mondială mi-a spus că petrece treizeci și cinci de ore pe săptămână în ședințe. El e atât de consumat de aceste ședințe, încât nu poate să găsească nici măcar o oră pe lună pentru a face strategii cu privire la propria carieră, darămite despre cum să-și ducă organizația la următorul nivel! În loc să-și acorde spațiul pentru a vorbi și a discuta despre ce se întâmplă cu adevărat și ce este necesar să se întâmple cu adevărat, el își irosește timpul cu prezentări nesfârșite și conversații plicticoase, inter-funcționale, în care nu se decide nimic cu adevărat.

Înainte să poți evalua ce e și ce nu e esențial, trebuie să-ți explorezi mai întâi opțiunile. În timp ce neesențialistii reacționează automat la cea mai recentă idee, sar pe cea mai recentă oportunitate sau răspund la cel mai recent e-mail, esențialistii aleg să-și creeze spațiul pentru a explora și a reflecta.

## **Neesențialistul Esențialistul**

Este prea ocupat ca să se gândească la viață.

Creează spațiul pentru a evada și a explora viața.

## Spațiu pentru a proiecta

Valoarea creării de spațiu pentru a explora a fost subliniată pentru mine de activitatea mea de la d.school<sup>\*\*\*\*\*</sup> de la Stanford (oficial, Institutul de Design Hasso Plattner de la Stanford). Primul aspect pe care l-am observat când am intrat în sala în care mi se ceruse să predau un curs a fost lipsa scaunelor tradiționale. Existau, în schimb, scaune de spumă pe care puteai să stai – destul de inconfortabile, așa cum aveam să descopăr curând. Ca aproape totul la d.school, și asta era proiectată intenționat. În acest caz, cuburile sunt puse acolo astfel încât, după ce stau cocotați inconfortabil câteva minute, studenții *mai degrabă* se ridică în picioare, se plimbă și interacționează unul cu celălalt – nu numai cu colegii care stau în stânga și în dreapta lor. Și tocmai asta e ideea. Școala a folosit spațiul fizic pentru a încuraja noi modalități de a interacționa și a gândi.

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Design school, metodă de învățământ care a evoluat pe baza conceptului de Design Thinking, o sinteză între gândirea analitică și cea intuitivă, dezvoltată la Stanford în anii 1980 de Rolf Faste (n.red.)

În acest scop, Școala a creat și o ascunzătoare numită „Separeul întunecat”. Aceasta este o cameră mică, proiectată în mod deliberat pentru a încăpea în ea maxim trei persoane. Nu are ferestre, este izolată fonic și, în mod deliberat, fără alte distrageri. Este, după spusele lui Scott Doorley și Scott Witthoff din cartea lor *Make Space (Realizarea spațiului)*, „mai mult decât tehnologie minimă. Este tehnologie zero.” Este ascunsă la parter. Nu este, așa cum subliniază Doorley și Witthoff, în drumul către altă destinație.<sup>2</sup> Singurul motiv pentru care te duci acolo este să te gândești. Creând spațiul pentru a se gândi și a se concentra, studenții pot face un pas în spate pentru a vedea lucrurile mai clar.

Din anumite motive, există o asociere falsă cu cuvântul *concentrare*. La fel ca în cazul alegerii, oamenii au tendința să se gândească la concentrare ca la un lucru. Da, concentrarea este ceva ce avem. Dar concentrarea este și ceva ce *facem*.

## Pentru a ajunge

# să ne concentrăm, trebuie să evadăm.

Când spun *concentrare*, nu vreau să spun să iei, pur și simplu, o întrebare sau o posibilitate și să te gândești la ea obsesiv. Vreau să spun să creezi spațiul pentru a explora o sută de întrebări și de posibilități. Un esențialist se concentrează așa cum se concentrează ochii noștri; nu fixându-se asupra unui lucru, ci ajustându-se și adaptându-se permanent la câmpul vizual.

Într-o întâlnire recentă de la d. school (într-o altă cameră fără scaune sau mese, dar cu table albe din dușumea până-n tavan, acoperite cu post-ituri de toate culorile imaginabile), m-am întâlnit cu Jeremy Utley. El este partenerul meu pentru dezvoltarea prototipului unui nou curs pe care, într-un moment de geniu, l-a numit „Proiectarea vieții, în esență”.

Singurul scop al cursului este să creeze pentru studenți spațiul pentru a-și proiecta viața. În fiecare săptămână, le oferă o scuză programată pentru a gândi. Sunt obligați să-și închidă laptopurile și smartphone-urile și să-și deschidă, în schimb, mințile, la capacitate maximă. Li se oferă teme pentru a practica în mod deliberat diferențierea puținelor aspecte esențiale din cele numeroase, bune. Nu trebuie să fii la d. school pentru a practica aceste obișnuințe. Putem învăța să creăm mai mult spațiu în viața noastră.

## Spațiu pentru a ne concentra

Cunosc un director care este inteligent și motivat, dar este permanent distras. În orice moment el are deschise Twitter-ul, Gmail-ul, Facebook-ul și mai multe conversații electronice, în același timp. În efortul de a crea un spațiu fără distrageri, a încercat la un moment dat să-și pună asistentul să-i scoată toate cablurile de internet de la calculator. Dar tot a găsit prea multe modalități de a ajunge online. Așa că, atunci când se lupta să finalizeze un proiect foarte important, a recurs la o măsură disperată. A renunțat la telefon și s-a dus la un motel fără acces la internet. După opt săptămâni care au fost aproape ca un regim

de detenție solitară, a reușit să termine proiectul.

Mie mi se pare ușor trist că acest director a fost împins la astfel de măsuri. Cu toate acestea, deși metodele sale au fost probabil extreme, nu pot să-i judec intențiile. El a știut că, pentru a-și aduce cea mai mare contribuție la o sarcină, era necesar să-și creeze spațiul pentru a gândi fără griji.

Gândește-te la Sir Isaac Newton. A petrecut doi ani lucrând la ceea ce a devenit *Principia Mathematica*, faimoasele sale lucrări cu privire la gravitația universală și la cele trei legi ale mișcării. Această perioadă, care a fost aproape ca o detenție solitară, s-a dovedit foarte importantă pentru ceea ce a devenit o adevărată descoperire, care a modelat gândirea științifică pentru următoarele trei sute de ani.

Richard S. Westfall scria: „În perioada celebrității sale, Newton a fost întrebat cum a descoperit legea gravitației universale. «Gândindu-mă permanent la ea», a fost răspunsul său... Când se gândea la ceva, se gândea permanent, adică exclusiv, sau aproape exclusiv.”<sup>3</sup> Cu alte cuvinte, Newton și-a creat spațiul pentru concentrare intensă, iar acest spațiu neîntrerupt i-a permis să exploreze elementele esențiale ale Universului.

Inspirat de Newton, am adoptat o abordare similară, chiar dacă mai puțin extremă, pentru a scrie cartea de față. Mi-am rezervat opt ore pe zi pentru a scrie, de la 5:00 dimineața la 1:00 după-amiaza, cinci zile pe săptămână. Regula de bază era fără e-mail, fără telefoane, fără întâlniri și fără întreruperi înainte de ora 1:00 după-amiaza. Nu am reușit întotdeauna, dar disciplina a avut o influență foarte mare. Mi-am setat e-mailul să răspundă automat, pentru a explica faptul că eram în „mod pustnic” până când aveam să termin cartea. E dificil de apreciat cât de multă libertate am găsit în această abordare. Creând spațiul pentru a explora, a gândi și a scrie, nu numai că am terminat cartea mai repede, dar am câștigat și controlul asupra felului în care îmi petreceam restul timpului.

Pare evident, dar când ți-ai acordat ultima oară un timp din ziua ta ocupată doar ca să stai și să gândești? Nu mă refer la cele cinci minute din timpul navetei de dimineață pe care le petreci alcătuind lista „de făcut” pentru ziua respectivă sau la întâlnirea la care priveai în gol, reflectând la felul în care să abordezi un alt proiect la care lucrezi. Vorbesc despre stabilirea în mod deliberat

a unui spațiu fără distrageri, în care să nu faci absolut nimic altceva decât să te gândești.

Bineînțeles, astăzi asta este mai dificil ca oricând în lumea noastră plină de gadget-uri, hiper-activă. Un lider de la Twitter m-a întrebat odată: „Îți amintești cum era să fii plictisit? Asta nu se mai întâmplă acum.” Are dreptate; cu numai câțiva ani în urmă, dacă ai fi fost blocat într-un aeroport, așteptând un zbor întârziat, sau în sala de așteptare a cabinetului unui doctor, probabil că doar ai fi stat acolo, uitându-te în gol, simțindu-te plictisit. Astăzi, fiecare dintre cei care așteaptă într-un aeroport sau într-o sală de așteptare este lipit de instrumentul tehnologic preferat. Desigur, nimănui nu-i place să fie plictisit. Dar, eliminând orice șansă de a fi plictisiiți, am pierdut și timpul pe care-l aveam pentru a ne gândi și pentru a procesa.

Iată un alt paradox pentru tine: cu cât lucrurile devin mai rapide și mai ocupate, cu atât mai mult avem nevoie să ne încorporăm în program timp pentru a ne gândi. Și cu cât lucrurile devin mai zgomotoase, cu atât mai mult avem nevoie să creăm spații pentru a reflecta în liniște, în care să ne putem concentra cu adevărat.

Nu contează cât de ocupat crezi că ești, poți să rupi din ziua ta de lucru niște timp și spațiu pentru a gândi. Jeff Weiner, CEO de la LinkedIn, de exemplu, își programează până la două ore de spațiu liber în calendarul său zilnic. Le împarte în intervale de treizeci de minute, dar nu programează nimic. Este o practică simplă, pe care a dezvoltat-o atunci când ședințele care se succedau una după alta l-au lăsat cu prea puțin timp pentru a procesa ce se întâmpla în jurul lui.<sup>4</sup> La început, părea o un moff personal, o pierdere de timp. Dar, în cele din urmă, a constatat că era cel mai valoros instrument al său pentru productivitate. Vede asta ca principalul mod în care poate să se asigure că *el* deține controlul asupra propriei zile, în loc să fie la mila acesteia.

Așa cum îmi explica el: „Îmi amintesc o anumită zi în care, în virtutea circumstanțelor, eram fie în conferințe telefonice, fie în ședințe fără oprire, de la 5:00 dimineața la 9:00 seara. Îmi amintesc cât de frustrat mă simțeam la sfârșitul zilei, la gândul că nu-mi controlasem programul în ziua respectivă; mai curând mă controlase el pe mine. Cu toate acestea, acea frustrare a făcut loc imediat unui sentiment de recunoștință, dat fiind că era singura zi în care-mi aminteam că mă

simțisem așa, de când preluasem actualul rol.”

În spațiul său, el e liber să se gândească la întrebările esențiale: cum va arăta compania în următorii trei - cinci ani; care este cea mai bună modalitate de a îmbunătăți un produs deja popular sau de a se ocupa de o nevoie a clienților care nu a fost îndeplinită; cum să extindă un avantaj concurențial sau cum să închidă o breșă concurențială. Folosește spațiul pe care și-l creează și pentru a se reîncărca emoțional. Asta îi permite să treacă de la modul de rezolvare a problemelor la cel de consiliere, care sunt așteptate de la el în calitate de lider.

Pentru Jeff, crearea spațiului este mai mult decât practică. Este parte a unei filosofii mai largi. El a văzut efectele de a urmări în mod indisciplinat mai mult asupra organizațiilor și a vieții directorilor. Așadar, pentru el nu este un slogan sau o expresie sfărăitoare. Este o filosofie.

## Spațiu pentru a citi

Ne putem inspira chiar mai mult din exemplul lui Bill Gates, a cărui practică de a-și acorda în mod regulat o săptămână liberă de la îndatoririle zilnice de CEO al Microsoft doar pentru a gândi și a citi este faimoasă. Am participat odată la o sesiune de întrebări și răspunsuri cu Bill, la sediul Fundației Bill and Melinda Gates din Seattle, Washington. Întâmplător, tocmai își terminase cea mai recentă „Săptămână de gândit”. Deși auzisem de respectiva practică, nu știam că aceasta a început cu mult timp în urmă, în anii '80, și că a păstrat-o și în perioadele de expansiune ale companiei Microsoft.<sup>5</sup>

Cu alte cuvinte, de două ori pe an, chiar și în timpul celor mai ocupate și mai frenetice perioade din istoria companiei, el tot își creează un timp și un spațiu ca să se retragă o săptămână și să nu facă altceva decât să citească articole (recordul lui este de 112) și cărți, să studieze tehnologia și să se gândească la o perspectivă mai largă. Și astăzi, el tot își mai acordă momente de distanțare de distragerile zilnice ale conducerii fundației sale, doar pentru a gândi.

Dacă rezervarea unei întregi săptămâni pare copleșitoare sau imposibilă, există modalități de a pune câte puțin din „Săptămâna de gândit” în fiecare zi. O practică pe care eu o consider utilă este să citesc, pur și simplu, în primele douăzeci de minute ale zilei, ceva din literatura clasică (nu un blog, un ziar sau

ultimul roman la modă). Asta nu numai că elimină tendința mea anterioară de a-mi verifica e-mailul imediat ce mă trezesc, dar îmi și centrează ziua. Îmi lărgeste perspectiva și îmi amintește de teme și idei care sunt suficient de esențiale ca să fi trecut testul timpului.

Eu prefer literatura inspirațională, dar o astfel de alegere este una personală. Pentru cei interesați, însă, iată câteva titluri pe care să le ia în considerare: *Zen, the Reason of Unreason*<sup>\*\*\*\*\*</sup> (*Zen, gândirea negânditului*); *The Wisdom of Confucius*<sup>\*\*\*\*\*</sup> (*Învățăturile lui Confucius*); Tora; Biblia; *Tao, to Know and Not Be Knowing*<sup>\*\*\*\*\*</sup> (*Tao, să știi și să fii neștiutor*); *The Meaning of the Glorious Koran: An Explanatory Translation*<sup>\*\*\*\*\*</sup> (*Semnificațiile gloriosului Coran: o traducere explicativă*); *As a Man Thinketh* (*Cum gândește omul*<sup>\*\*\*\*\*</sup>); *The Essential Gandhi*<sup>\*\*\*\*\*</sup> (*Esențialul Gandhi*); *Walden, or, Life in the Woods* (*Walden sau viața în pădure*<sup>\*\*\*\*\*</sup>); *the Book of Mormon*<sup>\*\*\*\*\*</sup> (*Cartea lui Mormon*); *The Meditations of Marcus Aurelius* (*Meditațiile lui Marc Aureliu*) și Upanișadele. Există o imensitate de opțiuni. Asigură-te doar că alegi ceva ce a fost scris înainte de epoca noastră hiperconectată și pare, totuși, atemporal. Astfel de lucrări pot să ne provoace presupunerile cu privire la ce contează cu adevărat.

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Autor: [Timothy Hugh Barrett](#) (n. red.)

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Autor: [Epiphanius Wilson](#) (n. red.)

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Autor: [Timothy Hugh Barrett](#) (n. red.)

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Autor: [Arafat Kamil Ashshi](#) (n. red.)

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Autor: James Allen. Carte apărută în limba română, la editura ACT și Politon, în anul 2016 (n. red.)

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Autori: Mahatma Gandhi, Louis Fischer, M.K.Gandhi, Gandhi (n. red.)

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Autor: Henry David Thoreau. Carte apărută în limba română, la editura ACT și Politon, în anul 2016 (n. red.)

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Autor: [Joseph Smith Jr.](#) (n. red.)

Fie că poți investi două ore pe zi, două săptămâni pe an sau chiar cinci minute în fiecare dimineață, este important să-ți faci loc în viața ta ocupată pentru a evada.



# PRIVEȘTE

## Vezi ce contează cu adevărat

UNDE SE AFLĂ CUNOAȘTEREA  
PE CARE AM RĂTĂCIT-O ÎN INFORMAȚII?



- T.S. Eliot

Regretata scriitoare Nora Ephron este, probabil, cel mai bine cunoscută pentru filme ca *Silkwood*, *Sleepless in Seattle* (*Noapți albe în Seattle*) și *When Harry Met Sally* (*Când Harry a cunoscut-o pe Sally*), fiecare dintre acestea fiind nominalizate pentru un premiu al Academiei Americane de Film. Succesul Norei Ephron ca scriitoare și scenaristă are foarte mare legătură cu abilitatea ei de a surprinde *esența* unei povești – o îndemânare pe care și-a perfecționat-o în cariera ei timpurie ca jurnalistă. Dar, dincolo de toți anii ei din lumea energică a jurnalismului, lecția care a influențat-o cel mai profund este una datată cu mult în urmă, în anii ei de liceu.

Charlie O. Simms predă un curs de inițiere în Jurnalism la Liceul din Beverly Hills. El și-a început prima zi a cursului la care a participat Ephron cam în același fel în care ar începe orice profesor de jurnalism, explicând conceptul de „paragraf introductiv”. El a explicat că paragraful introductiv conține informațiile despre *de ce, ce, când și cine* ale subiectului. Acesta acoperă informațiile esențiale. După aceea, le-a dat ca primă temă să scrie paragraful introductiv al unei povestiri.

Simms a început să le prezinte faptele povestirii: „Kenneth L. Peters, directorul Liceului Beverly Hills, a anunțat astăzi că întregul corp profesoral al liceului va merge joia viitoare la Sacramento, pentru un colocviu cu privire la

noi metode de predare. Printre vorbitori vor fi antropologul Margaret Mead, reprezentantul facultății, dr. Robert Maynard Hutchins și guvernatorul Californiei, Edmund „Pat” Brown.”

Elevii au tastat la mașinile lor de scris, încercând să țină pasul cu ritmul profesorului. După aceea, au predat paragrafele lor introductive scrise rapid. Fiecare a încercat să rezume informațiile cu privire la cine, ce, unde și de ce cât mai succint posibil: „Margaret Mead, Maynard Hutchins și guvernatorul Brown se vor adresa corpului profesoral pe data de...”; „Joi următoare, membrii corpului profesoral vor...” Simms s-a uitat peste paragrafele introductive ale elevilor și le-a pus deoparte.

După aceea, i-a informat că greșiseră toți. Paragraful introductiv al povestirii, le-a spus el, era: „Joi nu se vor ține ore.”

Nora Ephron își amintește: „În acel moment, am înțeles că jurnalismul nu însemna doar să regurgitezi faptele, ci să-ți dai seama de idee. Nu era suficient să știi cine, ce, unde și când: trebuia să înțelegi și ce înseamnă. Și de ce conta.” Ea adaugă: „M-a învățat ceva ce funcționează la fel de bine în viață pe cât o face și în jurnalism.”<sup>1</sup>

În fiecare grup de fapte se ascunde ceva esențial. Iar un bun jurnalist știe că găsirea esenței presupune explorarea acelor fragmente de informații și descoperirea relațiilor dintre ele (iar eu am licența în jurnalism, deci iau toate acestea în serios). Înseamnă să faci ca acele relații și conexiuni să devină explicite. Înseamnă să construiești întregul din suma părților lui și să înțelegi cum se combină aceste piese pentru a însemna ceva pentru cineva. Cei mai buni jurnaliști nu se bazează doar pe informații. Valoarea lor este în descoperirea a ceea ce contează cu adevărat pentru oameni.

Te-ai simțit vreodată pierdut, neștiind la ce să te concentrezi? Te-ai simțit vreodată copleșit de toate informațiile care te bombardau și nesigur privind ce să faci cu ele? Te-ai simțit vreodată amețit din cauza diferitelor solicitări care ți se adresau și incapabil să-ți dai seama care sunt importante și care nu? Ți s-a întâmplat vreodată să nu prinzi ideea unui lucru la serviciu sau acasă și să nu-ți dai seama de greșală decât când era prea târziu? Dacă da, următoarea abilitate de esențialist va fi extraordinar de valoroasă pentru tine.

## Perspectiva de ansamblu

Pe 29 decembrie 1972, zborul 401 al companiei aeriene Easter Air Lines s-a prăbușit în Parcul Național Everglades din Florida, făcând peste o sută de victime.<sup>2</sup> Era prima prăbușire a unui avion de mare capacitate care se întâmpla vreodată și una dintre cele mai grave prăbușiri aviatice din istoria SUA. Investigatorii au fost șocați mai târziu când au descoperit că avionul fusese în stare perfectă de funcționare în toate aspectele vitale. Deci, ce fusese în neregulă?

Avionul Lockheed se pregătea să aterizeze, când copilotul Albert Stockstill a observat că nu se aprinsese indicatorul trenului de aterizare, o mică lumină verde care semnaleză că angrenajul din față este deblocat. Dar acesta fusese, totuși, blocat; problema era lumina indicatoare, nu funcționarea angrenajului. În timp ce piloții erau foarte concentrați la indicatorul angrenajului, însă, nu au mai observat că pilotul automat fusese dezactivat decât când era prea târziu. Cu alte cuvinte, nu angrenajul din față al trenului de aterizare a creat dezastrul. Ci faptul că echipajul a pierdut din vedere problema mai mare – altitudinea avionului.

Să fii jurnalistul propriei tale vieți te va obliga să încetezi să te concentrezi excesiv asupra tuturor detaliilor minore și să începi să vezi imaginea de ansamblu. Poți aplica abilitățile unui jurnalist indiferent de domeniul în care ești – ai putea să le aplici chiar și în viața ta personală. Antrenându-te să te uiți după „paragraful introductiv”, vei descoperi brusc că poți să vezi ce ai ratat. Vei fi capabil să faci mai mult decât să vezi punctele fiecărei zile: vei fi capabil să le unești, pentru a vedea tendințele. În loc să reacționezi, pur și simplu, față de fapte, vei fi capabil să te concentrezi pe aspectele mai mari, care chiar contează.

## Selectează ce e fascinant

Știm instinctiv că nu putem explora fiecare fragment de informație cu care ne întâlnim în viață. Diferențierea a ceea ce este esențial să explorăm necesită să fim disciplinați în modul în care scanăm și filtrăm toate faptele, opțiunile și opiniile concurente și conflictuale care se luptă permanent pentru atenția noastră.

Am discutat recent cu Thomas Friedman, editorialist la *New York Times* și jurnalist premiat, despre felul în care să filtrezi informațiile esențiale de zgomotul neesențial. Înainte să vină la întâlnirea cu mine fusese la un prânz de

aflăceri cu surse, pentru editorialul pe care-l scria. Cineva dintre cei prezenți a crezut la început că el nu era atent la persiflările de la masă. Dar el asculta. Asimila întreaga conversație. Filtra, pur și simplu, și lăsa pe dinafară toate celelalte aspecte care nu-i atrăseseră cu adevărat atenția. După aceea, a încercat să unească punctele, punând o mulțime de întrebări doar cu privire la ce îi trezise lui interesul.

Cei mai buni jurnaliști, după cum mi-a împărtășit Friedman mai târziu, ascultă ceea ce alții nu aud. La masa de prânz, el ascultase ceea ce se spusese doar periferic. Ascultase mai mult la ce *nu* se spunea.

Esențialiștii sunt buni observatori și ascultători. Conștienți că realitatea compromisiurilor înseamnă că este imposibil să fie atenți la tot, ei ascultă în mod deliberat ceea ce nu se afirmă în mod explicit. Citesc printre rânduri. Sau, așa cum formulează Hermione Granger, din celebrul *Harry Potter* (care e puțin probabil să fie o esențialistă, dar din această perspectivă este, oricum, o esențialistă): „De fapt, sunt foarte logică, ceea ce-mi permite să văd dincolo de detaliile externe și să percep clar ceea ce alții trec cu vederea.”<sup>3</sup>

Și neesențialiștii ascultă. Dar ei ascultă în timp ce se pregătesc să spună ceva. Ei sunt distrași de zgomotul extern. Se concentrează excesiv pe detaliile neimportante. Aud cea mai puternică voce, dar înțeleg mesajul greșit. În dorința lor de a reacționa, ei nu înțeleg ideea. Ca rezultat, ei ar putea, ca să folosim o metaforă din C.S. Lewis, să alerge cu un stingător de incendii în timpul inundațiilor.<sup>4</sup> Ei ratează paragraful introductiv.

## **Neesențialistul**

Este atent la vocea cea mai puternică.

Aude tot ce se spune.

Este copleșit de toate informațiile.

## **Esențialistul**

Este atent la semnalele din zgomot.

Aude ce nu se spune.

Explorează pentru a descoperi

esența informațiilor.

În haosul de la locul de muncă modern, cu atât de multe voci puternice în jurul nostru care ne trag în multe direcții, acum este mai important decât oricând să învățăm să rezistăm cântecului de sireună al distragerilor și să ne ținem ochii și urechile deschise ca să vedem titlurile principale. Iată câteva modalități de a accesa jurnalul din tine.

## **Ține un jurnal**

Ca să afirmăm un aspect evident, cuvintele *jurnal* și *jurnalist* provin din același cuvânt-rădăcină. Un *jurnalist* este, în cel mai literal sens al cuvântului, cineva care scrie un jurnal. Prin urmare, una dintre cele mai evidente, dar și mai puternice modalități de a deveni *jurnalist* propriei noastre vieți este, pur și simplu, să ținem un jurnal.

Realitatea tristă e că noi, oamenii, suntem creaturi uituce. Aș merge chiar și mai departe și aș spune uimitor de uituce. Nu mă crezi? Poți verifica această teorie chiar acum, încercând să-ți amintești ce ai mâncat la cină joi, acum două săptămâni. Sau întreabă-te la ce întâlniri ai participat luni, acum trei săptămâni. Dacă ești ca majoritatea oamenilor, nu vei răspunde absolut nimic la acest exercițiu. Gândește-te la jurnal ca la un dispozitiv de depozitare, care să fie o copie de siguranță pentru hard-diskul creierului nostru deficitar. Așa cum mi-a spus cineva odată, cel mai tocit creion este mai bun decât cea mai bună memorie.

De zece ani eu țin un jurnal, folosind o metodă paradoxală, dar eficientă. Este, pur și simplu, următoarea: scriu mai puțin decât simt nevoia să scriu. În mod obișnuit, când oamenii încep să țină un jurnal, în prima zi scriu pagini întregi. După aceea, până a doua zi, perspectiva de a scrie atât de mult este descurajatoare, iar ei amână sau abandonează exercițiul. Așadar, aplică jurnalului tău principiul „mai puțin, dar mai bine”. Abține-te să scrii mai mult până când scrierea zilnică în jurnal devine un obicei.

Sugerez, de asemenea, ca odată la fiecare nouăzeci de zile să-ți acorzi o oră pentru a citi ce-ai scris în jurnal în acea perioadă. Dar nu te concentra prea mult pe detalii, cum ar fi bugetul întâlnirii din urmă cu trei săptămâni sau cina cu

paste de joia trecută. Concentrează-te, în schimb, pe tiparele și tendințele mai largi. Surprinde titlurile principale. Caută paragrafele introductive ale zilei, ale săptămânii, ale vieții tale. Schimbările mici, treptate, sunt greu de văzut în momentul prezent, dar de-a lungul timpului pot avea un efect cumulativ uriaș.

## **Leși pe teren**

Jane Chen a fost unul dintre studenții unei echipe de la un curs de la d. school, numit „Proiectare pentru accesibilitate extremă”. Cursul i-a provocat să proiecteze un incubator pentru copii la 1% din prețul tradițional de 20 000 de dolari. Potrivit lui Jane, în lumea în curs de dezvoltare, „4 milioane de copii subponderali la naștere mor în primele 28 de zile, fiindcă nu au suficientă grăsime pentru a le regla temperatura corporală.”<sup>5</sup>

Dacă s-ar fi grăbit să abordeze asta doar ca pe o problemă de preț, ei ar fi realizat un incubator electric ieftin – o soluție aparent rezonabilă, dar una care, așa cum s-a dovedit, nu ar fi reușit să ajungă la rădăcina problemei. În loc să facă asta, ei și-au acordat timpul de a descoperi ce contează cu adevărat. S-au dus în Nepal să vadă provocarea la prima mână. Acesta a fost momentul în care au descoperit că 80% dintre bebeluși erau născuți acasă, nu la spital, în sate rurale fără electricitate. Astfel, adevărata provocare a echipei a devenit clară, iar aceasta era să creeze ceva ce nu avea nevoie deloc de electricitate. Cu această importanță revelație, ei au început să rezolve cu seriozitate problema pe care o aveau. Până la urmă, Jane și alți trei membri ai echipei au înființat o companie nonprofit numită „Îmbrățișarea” și au creat „Cuibul îmbrățișării”, care folosește o substanță asemănătoare cu ceara, care este încălzită în apă, iar după aceea este pusă într-o capsulă ca un sac de dormit, în care poate fi încălzit un bebeluș pentru șase ore sau mai mult. Mergând acolo și explorând complet problema, au putut să clarifice mai bine întrebarea și să se concentreze, la rândul lor, pe detaliile esențiale care le-au permis în cele din urmă să-și aducă cea mai înaltă contribuție pentru rezolvarea problemei.

## **Fii cu ochii-n patru după detalii anormale sau neobișnuite**

Mariam Semaan este o jurnalistă premiată din Liban. Ea a încheiat de curând o

bursă John S. Knight la Universitatea Stanford, unde s-a specializat în inovația în mass-media și gândire proiectivă. I-am cerut să ne împărtășească ponturile secrete ale profesiei ei, bazate pe anii ei de experiență în surprinderea adevăratei povești din tot zgomotul de suprafață. Reacția ei a fost încurajatoare: a spus că găsirea paragrafului introductiv și reperarea informațiilor esențiale sunt abilități care pot fi dobândite. Ai nevoie de cunoștințe, spune ea. Ca să ajungi la esența unei povești, e necesară o înțelegere profundă a subiectului, a contextului, a felului în care se potrivește în imaginea de ansamblu și a relațiilor cu alte domenii diferite. Așa că ea ar cita toate știrile care au legătură cu subiectul și ar încerca să găsească acel fragment de informație pe care toți ceilalți l-au ratat sau pe care nu s-au concentrat suficient. „Obiectivul meu – spune ea – a fost să înțeleg «pânza de păianjen» a poveștii, pentru că asta îmi permite să găsesc orice detaliu «anormal» sau «neobișnuit», sau comportamentul care nu prea se potrivește în cursul natural al poveștii.”

Este crucial, spune Mariam, să cauți „o perspectivă diferită a unei anumite povești, una care să facă lumină asupra subiectului într-un mod proaspăt, diferit sau gândit într-un mod provocator.” Unul dintre trucurile pe care le folosește este jocul de rol: se pune pe ea însăși în papucii tuturor personajelor principale dintr-o poveste, pentru a le înțelege mai bine motivele, raționamentele și punctele de vedere.

## **Clarifică întrebarea**

Oricine a urmărit interviuri cu politicieni abili știe cât de bine antrenați pot fi aceștia să nu răspundă la întrebarea care le este adresată. Evitarea întrebărilor dificile poate fi tentantă pentru noi toți. Adesea, este mai ușor să dai un răspuns vag, de acoperire, în loc să faci apel la toate faptele și informațiile necesare pentru a da un răspuns atent, informat. Cu toate acestea, caracterul evaziv ne face să alunecăm pe spirala descendentă a neesențialului cu mai multă neclaritate și dezinformare. Clarificarea întrebării este un mod de ieșire din acest ciclu.

Elay Cohen, vicepreședinte senior la Salesforce.com, era unul dintre membrii unei echipe de șase persoane care stăteau înghesuie într-o cameră încinsă de hotel din Cavallo Point, un loc de obicei liniștit, cu vedere către podul Golden Gate. În timpul următoarele trei ore, urmau să concureze împotriva altor cinci

echipe într-o simulare de afaceri. Sarcina presupunea să se răspundă la o serie de întrebări cu privire la felul în care s-ar ocupa ei de niște situații ipotetice de management. Pe măsură ce trecea timpul, echipei lui Elay îi era greu să înceapă. Fiecare răspuns propus dădea naștere și mai multor opinii și comentarii, și, curând, ceea ce ar fi trebuit să fie un exercițiu simplu de rezolvare de probleme se transformase într-o dezbatere dezlănătă, indisciplinată. Eram acolo pentru a observa și pentru a consilia echipa, iar după cincizeci de minute în această situație a trebuit să le cer să se oprească. „La ce întrebare încercați să răspundeți?” i-am întrebat eu. Toată lumea s-a oprit încurcată. Nimeni nu avea niciun răspuns. După aceea, cineva a făcut un comentariu despre altceva și grupul a deviat din nou de la subiect.

Am intervenit și am pus din nou întrebarea. Și din nou. În cele din urmă, echipa s-a oprit și s-a gândit cu adevărat la obiectivul pe care încercau să-l atingă și ce decizii erau cu adevărat necesare pentru a-l atinge. Au oprit conversațiile pe lângă subiect. Și-au croit drum prin toate ideile și opiniile pe care le aruncau la întâmplare, ascultând temele ascunse și ideile mari care le legau. După aceea, în cele din urmă, au trecut de la starea de rău de mișcare la impuls. Și-au stabilit un plan de acțiune, au luat deciziile necesare și și-au împărțit responsabilitățile. Echipa lui Elay a câștigat la o distanță covârșitoare.



# JOACĂ-TE

## Îmbrățișează înțelepciunea copilului din tine

CÂTE UN MIC NONSENS DIN CÂND ÎN CÂND  
ESTE PREȚUIT ȘI DE CEI MAI ÎNȚELEPȚI OAMENI.

• - Roald Dahl

La finalul clasicului film muzical *Mary Poppins*, morocănosul și tristul domn Banks sosește acasă, după ce fusese „dat afară, concediat, aruncat în stradă”. Cu toate acestea, el pare să fie extrem de încântat, neobișnuit de încântat – atât de încântat, încât una dintre slujnice conchide că e „plecat cu sorcova”, și până și fiul său observă că „nu pare să fie tata”. Într-adevăr, tatăl aproape că este o nouă persoană atunci când vine la copiii săi cu zmeul reparat și începe să cânte „Haideți să înălțăm un zmeu”. Eliberat de plictiseala mohorâtă a serviciului său de la bancă, copilul din Banks revine brusc la viață. Efectul bunei sale dispoziții este magnific, ridicând starea de spirit a întregii case și insuflând familiei Banks, care anterior era melancolică, bucurie, camaraderie și încântare. Da, este o poveste fictivă, dar ilustrează efectele puternice ale readucerii jocului în viața noastră cotidiană.

Cei mai mulți dintre noi nu au fost învățați propriu-zis cum să se joace când eram copii; ne învățat în mod natural și instinctiv. Imaginează-ți bucuria pură a unui bebeluș nou-născut când mama lui face cucu-bau. Gândește-te la un grup de copii care-și dau frâu imaginației și creează împreună lumi imaginare. Imaginează-ți un copil într-o stare de tipul aceleia pe care Mihaly Csikszentmihalyi o numește *flux*, atunci când își construiește micul său regat dintr-o grămadă de cutii vechi de carton.<sup>1</sup> După aceea, însă, pe măsură ce creștem, se întâmplă ceva. Ni se prezintă ideea că joaca este trivială. Joaca este o

pierdere de timp. Joaca este inutilă. Joaca este copilăroasă. Din nefericire, multe dintre aceste mesaje negative vin din locuri în care joaca imaginativă ar trebui să fie încurajată, iar nu înăbușită.

Cuvântul școală este derivat din cuvântul grecesc *scholē*, care însemna „timp liber”. Cu toate acestea, sistemul nostru școlar modern, născut în timpul Revoluției Industriale, a îndepărtat timpul liber – și o mare parte din plăcere – din actul de învățare. Sir Ken Robinson, care a făcut din studierea creativității din școli munca sa de-o viață, a observat că, în loc să alimenteze creativitatea prin intermediul jocului, școala poate, de fapt, s-o ucidă: „Ne-am vândut pe noi înșine unui model de educație de tip fast-food, iar acesta ne sărăcește spiritul și energiile la fel de mult cum hrana de tip fast-food ne slăbește corpurile fizice... Imaginația este sursa tuturor formelor de realizare umană. Și este ceea ce eu cred că noi punem în pericol în mod sistematic prin felul în care ne educăm copiii și pe noi înșine.”<sup>2</sup> Din aceste punct de vedere, el are dreptate.

Când ajungem la maturitate, păstrăm ideea că joaca este trivială, și devine doar mai bine înrădăcinată când ajungem să avem un loc de muncă. Din păcate, nu numai că sunt mult prea puține companii și organizații care încurajează joaca; multe o subminează în mod intenționat. Este adevărat, unele companii și unii directori laudă de ochii lumii valoarea jocului pentru creativitatea strălucitoare, însă majoritatea nu reușesc să creeze tipul de cultură jucăușă care să declanșeze adevărata explorare.

Nu ar trebui să ne surprindă nimic din toate astea. Corporațiile moderne s-au născut în timpul Revoluției Industriale, atunci când întreaga lor rațiune de a fi era să realizeze eficiență în producția de masă a bunurilor. Mai mult decât atât, acești manageri timpurii și-au căutat inspirația în serviciul militar, o entitate care numai jucăușă nu era (într-adevăr, limbajul din armată este încă puternic chiar și astăzi în corporații; vorbim adesea despre angajați care sunt în *prima linie*, iar cuvântul *companie* însuși este termenul folosit pentru o unitate a armatei). Deși era industrială este de mult în urma noastră, acele moravuri, structuri și sisteme continuă să pătrundă în cele mai moderne organizații.

Joaca, pe care aș defini-o ca fiind orice facem doar pentru bucuria de a face, și nu ca mijloace în urmărirea unui scop – fie că e vorba de a înălța un zmeu, a asculta muzică sau a arunca o minge de baseball –, ar putea să pară o activitate

neesențială. Ea este tratată adesea în acest fel. Dar joaca este, de fapt, esențială din multe puncte de vedere. Stuart Brown, fondatorul Institutului Național pentru Joacă, a studiat ceea ce se numește istoricul de joacă pentru șase mii de persoane și a conchis că joaca are puterea de a îmbunătăți semnificativ orice, de la sănătatea personală la relații, educație și abilitatea organizațiilor de a inova. „Joaca – spune el – duce la maleabilitatea, adaptabilitatea și creativitatea creierului.” Așa cum spune el succint: „Nimic nu activează creierul ca joaca.”<sup>3</sup>

## Neesențialistul

Crede că joaca este trivială.

Crede că joaca este o pierdere de timp neproductivă.

## Eesențialistul

Știe că joaca este esențială.

Știe că joaca declanșează explorarea.

## O minte invitată să se joace

Valoarea jocului în viața noastră nu poate fi exagerată. Studii făcute pe regnul animal au arătat că joaca este atât de importantă pentru dezvoltarea principalelor deprinderi cognitive, încât ar putea să îndeplinească un anumit rol chiar și în supraviețuirea speciilor. Bob Fagan, un cercetător care a petrecut cincisprezece ani studiind comportamentul urșilor grizzly, a descoperit că urșii care se jucau cel mai mult tindeau să supraviețuiască cel mai mult. Când a fost întrebat de ce, el a răspuns: „Într-o lume care prezintă permanent provocări unice și ambiguitate, joaca îi pregătește pe acești urși pentru o planetă în schimbare.”<sup>4</sup>

Jaak Panksepp a conchis ceva similar în cartea sa *Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions (Neuroștiința afectivității: Fundamentele emoțiilor la oameni și animale)*, în care scria: „Un lucru e sigur: în timpul jocului, animalele sunt predispușe în mod special să se comporte în moduri flexibile și creative.”<sup>5</sup>

Stuart Brown scrie că, dintre toate speciile de animale, oamenii sunt cei mai mari jucători. Suntem construiți pentru a ne juca și suntem construiți prin

intermediul jocului. Când ne jucăm, suntem angajați în cea mai pură expresie a umanității noastre, în cea mai reală expresie a individualității noastre. Este de mirare atunci că, adesea, momentele în care ne simțim cel mai plini de viață, cele care ne alcătuiesc cele mai frumoase amintiri sunt momentele de joacă?

Joaca ne dezvoltă mintea în moduri care ne permit să explorăm: să generăm noi idei sau să vedem idei vechi într-o lumină nouă. Ne face mai curioși, mai acordați la nou, mai angajați. Joaca este fundamentală pentru a trăi calea esențialistului, căci alimentează explorarea în cel puțin trei moduri specifice.

În primul rând, joaca lărgeste gama de opțiuni disponibile pentru noi. Ne ajută să vedem posibilități pe care altfel nu le-am fi văzut și să facem conexiuni pe care altfel nu le-am fi făcut. Ne deschide mintea și ne lărgeste perspectiva. Ne ajută să contestăm presupunerile vechi și ne face să fim mai receptivi la idei netestate. Ne permite să ne extindem propriul flux de conștiință și să inventăm noi povești. Sau, așa cum spunea cândva Albert Einstein: „Când mă examinez pe mine și metodele mele de gândire, ajung la concluzia că darul fanteziei a însemnat pentru mine mai mult decât talentul meu de a asimila cunoștințe pozitive.”<sup>6</sup>

În al doilea rând, joaca este antidotul împotriva stresului, iar asta este foarte important, fiindcă stresul, pe lângă faptul că este dușmanul productivității, poate, de fapt, să blocheze părțile creative, iscoditoare și exploratoare ale creierului nostru. Știi cum este resimțit: ești stresat în legătură cu serviciul și, brusc, totul începe să meargă prost. Nu-ți poți găsi cheile, te lovești mai ușor de lucruri, uiți un raport important pe masa din bucătărie. Niște descoperiri recente sugerează că asta se întâmplă întrucât stresul crește activitatea în partea creierului care monitorizează emoțiile (amigdala), în timp ce reduce activitatea în partea responsabilă cu funcțiile cognitive (hipocampus)<sup>7</sup> – rezultatul fiind, de fapt, că nu mai putem, pur și simplu, să gândim clar.

Am văzut la propriii mei copii cum joaca anulează aceste efecte. Când sunt stresați și lucrurile par că scapă de sub control, îi pun să deseneze. Când fac asta, schimbarea este aproape imediată. Stresul dispare, iar abilitatea lor de a explora este recâștigată.

În al treilea rând, așa cum explică Edward M. Hallowell, un psihiatru

specializat în știința cerebrală, jocul are un efect pozitiv asupra funcției executive a creierului. „Funcțiile executive ale creierului – scrie el – includ planificarea, stabilirea priorităților, programarea, anticiparea, delegarea, deciderea, analizarea – pe scurt, majoritatea abilităților pe care trebuie să le stăpânească orice director pentru a excela într-o afacere.”<sup>8</sup>

Joaca stimulează și părțile creierului implicate de raționamentul atent, logic, și pe cele implicate în explorarea lipsită de griji, liberă. Având în vedere asta, n-ar trebui să fie deloc surprinzător faptul că principalele progrese ale gândirii au avut loc în timpul jocului. Hallowell scrie: „Columb se juca atunci când i s-a născut în minte ideea că lumea este rotundă. Newton se juca în mintea sa când a văzut mărul și a conceput brusc forța gravitațională. Watson și Crick se jucau cu formele posibile ale moleculelor de ADN când au dat peste elicea dublă. Shakespeare s-a jucat cu pentametru iambic toată viața sa. Mozart de-abia dacă avea vreun moment în care era treaz și nu se juca. Experimentele de gândire ale lui Einstein sunt exemple strălucite ale minții care e invitată să se joace.”<sup>9</sup>

## Despre muncă și joacă

Unele companii inovative își dau seama, în cele din urmă, de valoarea esențială a jocului. CEO-ul Twitter, Dick Costolo, promovează joaca prin comedie; el a inițiat un curs de improvizație în cadrul companiei. Ca fost actor de stand-up comedy, el știe că improvizația îi îndeamnă pe oameni să-și extindă mintea și să gândească mai flexibil, mai neconvențional și mai creativ.

Alte companii promovează spiritul ludic prin intermediul mediului lor fizic. IDEO își ține ședințele într-un microbuz. Pe holurile de la Google este posibil să dai peste un dinozaur mare, acoperit de păsări flamingo roz (acesta este unul dintre multele exemple). La studiourile Pixar, „birourile” artiștilor pot fi decorate oricum, putând să arate ca un *Saloon* din vechiul vest sălbatic sau ca o colibă de lemn (când am fost în vizită acolo, pe mine cel mai mult m-a uimit cel captușit din dușumea până-n tavan cu mii de figurine *Star Wars*).

O femeie de succes pe care pe care am întâlnit-o odată la o editură ținea pe biroul ei un Easy Button™ de la Staples. De fiecare dată când cineva pleca din biroul ei, se bucura de fiorul copilăresc de a lovi cu palma butonul roșu și mare

– făcând ca o voce înregistrată să anunțe tare în tot biroul: „A fost floare la ureche!” Iar o altă femeie din celălalt capăt al holului, de la aceeași companie, avea în biroul ei un poster înrămat cu o ilustrație dintr-o carte pentru copii, pentru a-i aminti de bucuria cititului din copilărie.

Jucăriile de birou, dinozaurii acoperiți cu flamingo și birourile pline de figurine pot să pară diversiuni triviale pentru unii, dar ideea este că acestea pot fi exact opusul. Aceste eforturi *contestă* logica neesențialistă, conform căreia joaca este trivială. Ele sărbătoresc, în schimb, joaca, aceasta fiind considerată o motivație vitală a creativității și explorării.

## **Joaca nu numai că ne ajută să explorăm ce este esențial. Este esențială în și prin sine.**

Cum putem, deci, să introducem toți mai multă joacă la locul nostru de muncă și în viața noastră? În cartea sa, Brown include un abecedar care să-i ajute pe cititori să se reconecteze cu joaca. El sugerează ca cititorii să-și sondeze trecutul pentru amintiri despre joacă. Ce făceai când erai copil și te entuziasma? Cum poți să recreezi așa ceva astăzi?

# DORMI

## Protejează ce ai mai de preț

ÎN FIECARE NOAPTE, CÂND ADORM, MOR. IAR ÎN  
DIMINEAȚA URMĂTOARE, CÂND MĂ TREZESC, RENASC.

- - Mahatma Gandhi

Geoff stătea în capul oaselor pe pat, panicat. Se simțea ca și cum i-ar fi explodat o bombă în cap. Transpira și era dezorientat. Asculta cu intensitate. Ce se întâmpla? Peste tot era liniște. Poate era o reacție ciudată la ceva ce mâncase. A încercat să adoarmă la loc.

În noaptea următoare s-a întâmplat din nou. După aceea, câteva zile mai târziu, i s-a întâmplat în mijlocul zilei. De-abia se întorsese din India, și la început s-a gândit că e posibil să fie o reacție între medicamentul împotriva malariei și Benadryl-ul pe care-l lua ca să-l ajute să doarmă când avea probleme cu decalajul de fus orar. Dar, pe măsură ce starea i se înrăutățea, a constatat că problema lui era mai complicată. Era ca și cum suferea atacuri de panică, dar fără panică – doar simptomele fizice.

Geoff era un perfecționist ca la carte, care avea o dorință profundă de a schimba lucrurile (pentru a înțelege totul în context, trebuie să știi că bunicul său fusese un administrator timpuriu al Forțelor de Pace). Geoff era foarte ambițios, motivat și angajat să-și aducă contribuția față de lume: era în consiliul administrativ al Kiva, fusese numit Antreprenorul anului, de către Ernst and Young, și Tânăr conducător la nivel mondial, de către Forumul Economic Mondial, era co-fondatorul unui fond de investiții cu un impact de succes și CEO-ul unei organizații mondiale de microcredite care ajungea la peste 12

milioane de familii sărace din întreaga lume. Avea treizeci și șase de ani și era printre primii în domeniul său.

Geoff călătorea constant, ceea ce-i provoca adesea probleme cu somnul. Compania sa avea sediul în Seattle, dar avea birouri și în San Francisco, India și Kenya. Zbura în mod obișnuit pentru ședințe la Londra, după aceea pentru șase zile în India, ca să fie în cinci orașe diferite, la Geneva, pentru câteva ore de întâlniri cu investitori, iar după aceea din nou la Seattle, pentru o zi și jumătate. Timp de trei ani, a călătorit cam 60-70% din timp. Dormea, în medie, aproximativ patru-șase ore pe noapte.

Dar la frumoasa vârstă de treizeci și șase de ani, ritmul său de lucru a început să-i amenințe sănătatea și abilitatea de a-și aduce contribuția. Ceea ce a început cu atacurile din timpul nopții s-a înrăutățit. Unul câte unul, fiecare dintre organele sale interne începea să cedeze. Ritmul său cardiac era haotic. Devenise dureros să stea drept în picioare. Trebuia să-și lichefieze hrana, pentru că nu putea s-o digere. Tensiunea sa arterială era atât de scăzută, încât leșina dacă se ridica în picioare prea repede. A ajuns de două ori la Camera de gardă. Continua să-și spună că va încetini după următoarea afacere, după aceea după următoarea, iar după aceea după cea care avea să urmeze. Dar bineînțeles că nu a făcut-o. Era sigur că dacă-i dădea înainte, avea să poată ieși din această situație. Nu voia să se confrunte cu compromisurile pe care le implica încetinirea. Dar, curând, acestea l-au ajuns din urmă: a fost obligat să anuleze ședințe în ultimul moment, pentru că era prea slăbit ca să participe, sau ținea un discurs, dar îl greșea, pentru că avea mintea încetoșată. A început să se întrebe dacă nu cumva făcea mai mult rău decât bine companiei – și, cu siguranță, asta făcea.

În cele din urmă, după un diagnostic clar, doctorul i-a dat două opțiuni: putea să ia medicamente pentru tot restul vieții sale, pentru a face față simptomelor, sau putea să se rupă complet de muncă pentru un an-doi, ca să se trateze și să se recupereze după boala sa. La început, Geoff nu a acceptat acest compromis. Concurase la triatlon și se gândea că putea să aplice aceeași logică pe care o aplicase și la o gleznă luxată sau la o leziune la coafă rotatorie. I-a spus laudăros doctorului că o să-și ia câteva luni libere și o să revină în formă maximă: „O să vezi! O să vezi tu!”

Și-a luat două luni sabatice și, spre surpriza lui, s-a prăbușit complet. Dormea



paisprezece ore pe noapte! După aceea se odihnea toată ziua. În unele zile nici măcar nu putea să se dea jos din pat. A fost complet nefuncțional timp de șase săptămâni. S-a târât înapoi la doctorul său și a recunoscut că o să îi ia mult mai mult de câteva luni.

Credincios cuvântului dat, a eliminat tot ce îi genera stres în viață. Și-a dat demisia din consiliul director și a decis să-și părăsească și compania. Spunea: „Decizia de a mă rupe de muncă a fost foarte, foarte dificilă. Am ieșit cu lacrimi în ochi din ședința consiliului director și i-am spus soției: «Nu așa voiam să-mi părăsesc copilul!»”

În timpul cât a trecut prin protocolul de tratament, și-a creat o viață dedicată complet regenerării și recuperării. Și-a schimbat dieta. S-a dus cu familia în sudul Franței, timp de un an. Tratamentul și schimbarea climei și a stilului de viață au dat roade. Cu un nou sistem de gândire, a început să reflecteze la ce învățase din această experiență.

Doi ani și jumătate mai târziu, Geoff era în Tanzania, la un eveniment pentru Tinerii conducători la nivel mondial ai Forumului Economic Mondial. Într-o seară în care oricine putea vorbi sălii la microfon, Geoff a fost îndemnat de către cei care-i știau povestea să împărtășească ce învățase cu grupul de două sute de specialiști în domeniile lor. Cu foarte mare emoție, le-a spus că a plătit un preț foarte mare ca să învețe o lecție simplă, și totuși esențială: „Protejează ce ai mai de preț.”

## **Cum să protejezi ce ai mai de preț**

Bunul cel mai de preț pe care-l avem pentru a ne aduce contribuția față de lume suntem noi înșine. Dacă investim prea puțin în noi înșine, iar prin asta vrem să spun în mintea, corpul și spiritul nostru, ne deteriorăm tocmai instrumentul de care avem nevoie pentru a ne aduce cea mai mare contribuție. Una dintre cele mai obișnuite modalități prin care oamenii – mai ales oamenii ambițioși, de succes – deteriorează acest bun este privarea de somn.

Dacă lăsăm instinctele noastre de tip A să preia puterea, vom fi înghițiți cu totul, la fel ca Geoff. Ne vom epuiza prea curând. Trebuie să fim la fel de strategici cu noi înșine cum suntem cu cariera și cu afacerile noastre. Trebuie să

o luăm încet, să ne hrănim și să ne oferim combustibil pentru a explora, prospera și realiza.

În numeroasele ore pe care Geoff le-a petrecut odihnindu-se, el a ajuns să vadă un paradox interesant în dependența sa de realizări: pentru o personalitate de tip A nu e greu să se forțeze foarte mult. E ușor să se forțeze până la limită! Adevărata provocare pentru persoanele care prosperă de pe urma provocărilor este să nu muncească din greu. El explică oricărui perfecționist: „Dacă tu crezi că ești atât de dur, încât poți să faci orice, am o provocare pentru tine. Dacă chiar vrei să faci ceva greu, spune *nu* unei oportunități, ca să poți să tragi un pui de somn.”

Până am împlinit douăzeci și unu de ani, și eu priveam somnul drept ceva ce putea fi evitat. Pentru mine, era un rău necesar: o pierdere de timp care altfel ar fi putut fi petrecută productiv, ceva pentru cei slabi sau lipsiți de voință. Ideea de a fi suprauman și de a dormi doar câteva ore pe noapte era îmbătătoare. Am experimentat chiar și niște modalități destul de drastice și neconvenționale, pentru a încerca să reduc orele de somn. După ce am citit un studiu despre somn în care participanților li se cerea să doarmă doar douăzeci de minute la fiecare patru ore, tot timpul, am încercat și eu. Pentru o vreme, era suportabil, dar am descoperit curând că, deși poți supraviețui din punct de vedere tehnic cu acest program de somn, există niște dezavantaje. De exemplu, deși în principiu eram treaz, creierul meu de-abia funcționa. Era mai greu să gândesc, să planific, să stabilesc priorități sau să văd imaginea de ansamblu. Era greu să iau decizii sau să fac alegeri și era aproape imposibil să diferențiez aspectele esențiale de cele triviale.

Curând, metoda a devenit de nesuportat, dar eu tot eram de neclintit în ideea că, cu cât dormeam mai puțin, cu atât puteam să fac mai mult. Așa că am adoptat o nouă tactică, de a face o noapte albă pe săptămână. Nici această metodă nu a fost cu mult mai bună. După aceea, soția mea, care nu era interesată de această practică, mi-a dat un articol care a schimbat complet modul în care vedeam somnul. Acesta contesta ideea că somnul este un inamic al productivității, argumentând convingător că somnul este, de fapt, mobilul din spatele performanțelor de vârf. Îmi amintesc că articolul cita conducători ai unor afaceri de top, care se laudau că dorm opt ore complete de somn. Îmi amintesc

că era citat și Bill Clinton, care spunea că fiecare greșeală majoră pe care a făcut-o în viața lui se întâmplase ca rezultat al privării de somn. De-atunci încolo, am încercat să dorm opt ore pe noapte.

Dar tu? Gândește-te la ultima săptămână. Ai dormit mai puțin de șapte ore în vreuna din acele nopți? Ai dormit mai puțin de șapte ore mai multe nopți la rând? Te-ai surprins spunând sau gândind cu mândrie: „Nu eu. Eu nu am nevoie de opt ore complete. Pot supraviețui foarte bine cu patru sau cinci ore de somn” (dacă ai gândit asta chiar acum, în timp ce citeai toate astea, vei avea multe de învățat din acest capitol). Ei bine, deși în mod cert există oameni care pot să supraviețuiască cu mai puține ore de somn, eu am constatat că cei mai mulți dintre ei sunt atât de obișnuiți să fie obosiți, încât au uitat cum e cu adevărat când ești complet odihnit.

Calea neesențialistului este să vezi somnul ca pe o altă povară în viața deja supra-extinsă, supra-angajată și ocupată, dar nu tot timpul productivă a cuiva. Esențialiștii, în schimb, văd somnul ca fiind necesar pentru a funcționa la niveluri înalte de contribuție personală în cea mai mare parte a timpului. Acesta este motivul pentru care ei includ, în mod sistematic și deliberat, somnul în programul lor, astfel încât să poată să facă mai mult, să realizeze mai mult și să exploreze mai mult. „Protejându-și ce au mai de preț”, ei sunt capabili să-și abordeze viața cotidiană cu o rezervă de energie, de creativitate și de abilitate de a rezolva problemele, la care să apeleze când e necesar – spre deosebire de neesențialiști, care nu pot ști niciodată când vor fi deturnați de propria oboseală.

Esențialiștii aleg să facă acum cu un lucru mai puțin, ca să facă mai mult mâine. Da, este un compromis. Dar cumulat, acest mic compromis poate genera recompense mari.

## **Neesențialistul**

GÂNDEȘTE:

## **Esențialistul**

ȘTIE:

O oră de somn mai mult este egal mult mai

O oră de somn mai puțin este egal o oră de productivitate mai mult.

Somnul e pentru ratați.

Somnul e un lux.

Somnul naște lene.

Somnul te împiedică „să faci totul”.

multe ore de productivitate mult mai înaltă.

Somnul e pentru cei cu performanță înaltă.

Somnul e o prioritate.

Somnul naște creativitate.

Somnul activează cele mai înalte niveluri de contribuție mentală.

## Distrugerea stigmatului referitor la somn

Așadar, dacă este așa de important să „protejăm ce avem mai de preț”, de ce renunțăm atât de ușor la somn? Pentru perfecționiști, în parte, motivul poate fi faptul că ei subscriu, pur și simplu, așa cum am făcut și eu, la credința falsă că dacă dorm mai puțin vor realiza mai mult. Există, însă, multiple motive pentru a contesta această presupunere, cum ar fi volumul tot mai mare de cercetări care demonstrează că o noapte bună de somn poate, de fapt, să ne facă mai productivi, nu mai puțin productivi.

În faimosul studiu al lui K. Anders Ericsson pe violoniști, popularizat de Malcolm Gladwell sub numele de „Regula celor 10 000 de ore”, Anders a constatat că cei mai buni violoniști petrec mai mult timp exersând decât studenții care sunt doar buni.<sup>1</sup> Constatările sale sprijină logica esențialistă, arătând că măiestria necesită concentrare și efort deliberat și este, într-adevăr, încurajator să aflăm că excelența se află în sfera noastră de influență, și nu o binecuvântare dăruită doar celor mai înzestrați în mod natural. Dar ajunge, de asemenea, periculos de aproape de încurajarea sistemului de gândire neesențialist, conform căruia „trebuie să faci totul”, mitul nociv care îi poate face pe oameni să justifice faptul că petrec ore din ce în ce mai lungi muncind, cu un randament descrescător.

Asta se întâmplă până când ne uităm la constatările mai puțin cunoscute ale aceluiași studiu: cel de-al *doilea* cel mai important factor care-i diferențiază pe violoniștii cei mai buni de cei buni era, de fapt, *somnul*. Cei mai buni violoniști dormeau, în medie, 8,6 ore în fiecare perioadă de douăzeci și patru de

ore: cu aproximativ o oră mai mult decât americanul de rând. În decursul unei perioade de o săptămână ei petreceau, de asemenea, o medie de 2,8 ore de somn după amiaza: cu aproximativ două ore mai mult decât media. Somnul, au conchis autorii studiului, le permitea acestor interpreți de vârf să se regenereze, astfel încât să poată să exerseze cu o concentrare mai mare. Așa că, da, în timp ce exersau mai mult, ei *obțineau, de asemenea, mai mult de la acele ore de exersat*, fiindcă erau mai odihniți.

Într-un articol din *Harvard Business Review* (Revista de afaceri de la Harvard) numit „Deficitul de somn: ucigașul performanței”, Charles A. Czeisler, profesor cu bursă Baldino în specialitatea Medicina somnului, la Școala de Medicină de la Harvard, a explicat felul în care privarea de somn subminează înalta performanță. El aseamănă deficitul de somn cu consumul excesiv de alcool, explicând că ceea ce fac, de fapt, noapțile albe (adică să stai douăzeci și patru de ore fără somn) sau o săptămână de dormit numai patru-cinci ore pe noapte este să „inducă un prejudiciu echivalent cu un nivel de alcool în sânge de 0,1%.” Gândiți-vă la următorul aspect: nu vom spune niciodată: «Această persoană este un muncitor extraordinar! E beată tot timpul», însă continuăm să-i celebrăm pe oamenii care își sacrifică somnul pentru serviciu.”<sup>2</sup>

Deși somnul este adesea asociat cu odihnirea corpului, cercetările mai recente arată că somnul înseamnă, de fapt, mai mult pentru creier. Într-adevăr, un studiu de la Universitatea Luebeck din Germania oferă dovezi conform cărora un somn de noapte complet poate, de fapt, să crească puterea creierului și să ne îmbunătățească abilitatea de rezolvare a problemelor.

Într-un studiu menționat de revista *Nature*, la peste o sută de voluntari li s-a dat un puzzle cu numere, cu o întorsătură neconvențională; pentru a descoperi răspunsul, era necesară găsirea unui „cod ascuns.”<sup>3</sup> Voluntarii au fost împărțiți în două grupuri; unuia i s-a permis o perioadă de somn neîntrerupt de opt ore, iar celuilalt grup i s-a administrat somn întrerupt. Oamenii de știință au urmărit să vadă după aceea care dintre voluntari descoperea codul ascuns și cât de repede îl găseau. Rezultatul a fost că de două ori mai mulți dintre oamenii care dormiseră opt ore au rezolvat problema, față de voluntarii din grupul celor privați de somn. De ce? Cercetătorii au explicat că, în timp ce noi dormim, creierul nostru lucrează din greu codificând și restructurând informația. Prin

urmare, când ne trezim, e posibil ca creierul nostru să fi făcut noi conexiuni neuronale, deschizând astfel o gamă mai largă de soluții la probleme, literalmente peste noapte.

Câteva vești bune pentru aceia dintre noi care ne trezim odată cu găinile sau suntem păsări de noapte: Știința arată că chiar și un pui de somn poate crește creativitatea. Într-un singur exemplu, un raport din *Procedurile Academiei Naționale de Științe* relevă faptul că un singur ciclu REM – sau rapid eye movement<sup>\*\*\*\*\*</sup> – a îmbunătățit integrarea informațiilor neasociate. Cu alte cuvinte, chiar și o perioadă scurtă de somn profund ne ajută să facem tipul de conexiuni noi care ne permit să ne explorăm mai bine lumea.

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Mișcări oculare rapide (n. red.)

Pe scurt, somnul este cel care ne permite să operăm la cel mai înalt nivel de contribuție al nostru, astfel încât să putem realiza mai mult, în mai puțin timp. Deși continuă să existe o cultură a bărbăției, când vine vorba de a sta fără somn, din fericire stigmatul se estompează, mulțumită, în parte, unor persoane foarte înalt performante – mai ales din industriile care de obicei sărbătoresc munca epuizantă –, care s-au lăudat public cu faptul că dorm opt ore complete. Acești oameni – mulți dintre ei adevărați esențialiști – știu că obișnuințele lor sănătoase de somn le oferă un avantaj competitiv uriaș, și au dreptate.

Jeff Bezos, fondatorul Amazon.com, este unul dintre ei. El spune: „Sunt mai alert și gândesc mai clar. Mă simt, pur și simplu, mult mai bine toată ziua, dacă am dormit opt ore.” Un altul este Mark Andreessen, cofondatorul Netscape, un fost adept al privării de somn, acum pocăit, care obișnuia să muncească până la ore matinale, dar să se trezească tot la 7:00 dimineața. El spunea: „Petreceam toată ziua dorindu-mi să fi putut să merg acasă și să mă bag înapoi în pat.” Acum, el spune despre nivelul său de somn: „Șapte [ore], și încep să mă resimt. Șase este sub optim. Cinci e o mare problemă. Patru înseamnă că sunt un zombi.” În weekenduri doarme peste douăzeci de ore. „Îmi influențează foarte mult abilitatea de a funcționa”, spune el.

Acești directori sunt citați într-un articol intitulat „Somnul este noul simbol al statutului pentru antreprenorii de succes”<sup>4</sup>. Nancy Jeffrey, de la *Wall Street Journal*, scrie: „E oficial. Somnul, acel lucru atât de rar într-o Americă stresată,

este noul simbol al statutului. Ridiculizat cândva ca fiind o slăbiciune a incapabililor – aceiași perfecționiști care strigau: «Prânzul e pentru ratați» și care credeau că «Somnul este pentru fraieri» – moțăitul este promovată acum ca fiind companionul restaurator al minții creative a directorilor.” Putem adăuga la aceasta că este și companionul restaurator al minții care diferențiază a esențialistului.

Într-un alt articol din *New York Times*, Erin Callan, fostă directoare financiară la Lehman Brothers, povestește: „La o petrecere de serviciu din 2005, una dintre colegile mele l-a întrebat pe soțul meu de atunci ce făceam în weekenduri. Ea mă știa ca fiind o persoană cu o intensitate și o energie extraordinare. «Se dă cu caiacul, face cățărări, iar după aceea aleargă jumătate de maraton?» a glumit ea. «Nu», a răspuns el simplu. «Doarme.» Și era adevărat. Când nu recuperam ceva de la serviciu, îmi petreceam weekendurile reîncărcându-mi bateriile pentru săptămâna următoare.»<sup>5</sup>

Așadar, dacă la locul tău de muncă încă mai există stigmatul referitor la somn, ia în considerare să elaborezi o inițiativă la serviciu pentru a încuraja în mod explicit somnul. Dacă asta sună radical, ia în considerare felul în care multele beneficii ale somnului – creativitate mai mare, productivitate îmbunătățită, chiar și costuri de sănătate mai scăzute – au potențialul să influențeze rezultatul final. Din această perspectivă, nu este atât de greu să-ți imaginezi cum e să-ți încurajezi managerul sau departamentul de resurse umane să dezvolte o politică scrisă (până la urmă, multe companii au politici cu privire la consumul de alcool și, așa cum am văzut, paralelele între felul în care influențează performanțele alcoolul și privarea de somn sunt reale). De exemplu, Charles Czeisler, de la Harvard, a propus o politică potrivit căreia nu se aștepta de la niciun angajat să vină la serviciu după un zbor de noapte, iar alte companii le permit angajaților să vină târziu la serviciu după ce au stat târziu în noaptea precedentă. Companiile și conducătorii de acest fel știu că „protejarea bunurilor de preț” este o problemă de responsabilitate convențională.

Sub auspiciile cercetării pentru carte, am fost recent la Google, să trag un pui de somn într-una din faimoasele lor capsule de dormit. Era o capsulă albă ca dintr-o navă spațială (ceva ce ai fi putut să-ți imaginezi că vezi într-unul din spectacolele TV din anii '70, cu *Mork și Mindy* <sup>\*\*\*\*\*</sup>), de aproximativ șase

metri pătrați, destul de mare să te întinzi, dar nu era complet plată. Avea un capac în formă de dom, care îmi acoperea cea mai mare parte a corpului, dar nu complet, și, ca rezultat, eram un pic conștient de mine la început și mă întrebam dacă o să pot să adorm. Treizeci de minute mai târziu, când capsula a vibrat ușor ca să mă anunțe că sesiunea mea se terminase, nu a trebuit să mă mai întreb.

\*\*\*\*\* Sitcom american transmis între 1978 și 1982, avându-i în rolurile titulare pe Robin Williams și Pam Dawber (n. tr.)

Când m-am trezit din puiul de somn, am putut să simt cu adevărat cât de multă nevoie avusesem de el. Mă simțeam mai lucid, mai ager, mai alert.

Ca să folosești capsulele de la Google, trebuie să te înregistrezi în calendar. Cât de mulți oameni o folosiseră în săptămâna în care fusesem eu acolo? mă întrebam. Dintre cei cincizeci de oameni care lucrau la etajul unde era situată, îmi imaginasem că fuseseră cel puțin zece- douăzeci. Greșit. Conform calendarului, doar o singură persoană profitase de oportunitatea de a-și reîncărca creierul și corpul cu treizeci de minute de somn în mijlocul zilei. Oricum, însăși prezența capsulei este importantă pentru a semnala angajaților că somnul este o prioritate.

## **Prioritatea noastră cea mai înaltă e să ne protejăm abilitatea de a stabili priorități.**

În această secțiune a cărții am vorbit despre cum să explorăm și să evaluăm opțiunile pentru a diferenția între puținele aspecte esențiale și cele numeroase și



triviale, mediocre sau chiar bune. Prin definiție, acest proces este unul de stabilire a priorităților. Include provocarea de a filtra opțiunile care, la prima vedere, par *toate* importante. Și totuși, așa cum explică logica unui esențialist, în realitate există numai câteva aspecte de o valoare excepțională, aproape toate celelalte fiind de o importanță mult mai redusă. Problema cu privirea de somn este că ne compromite abilitatea de a vedea diferența și, astfel, prețioasa noastră abilitate de a stabili prioritățile.

Somnul îți va îmbunătăți abilitatea de a explora, de a face conexiuni și de a face mai puțin, dar mai bine în timpul în care ești treaz.

# SELECTEAZĂ

## Puterea criteriilor extreme

UN PROCES INTERN ARE NEVOIE DE CRITERII EXTERNE.

- - Ludwig Wittgenstein

Într-un fragment intitulat „No More Yes. It’s Either HELL YEAH! or No” („Gata cu *Da*-urile. Fie e *DA*, *ABSOLUT!*, fie *Nu*”), cunoscutul vorbitor de la TED, Derek Sivers, descrie o tehnică simplă pentru a deveni mai selectivi în alegerile pe care le facem. Secretul este să supunem decizia unui test extrem: dacă ne simțim complet și absolut convinși să facem ceva, atunci spunem *da* în stilul lui Derek. *Orice altceva* primește un semn de dezaprobare. Sau, așa cum spunea cândva liderul nostru de la Twitter, „*dacă răspunsul nu este un da hotărât, atunci ar trebui să fie un nu.*” Este un rezumat succint al unui principiu esențialist central și unul care este foarte important pentru procesul de explorare.<sup>1</sup>

Derek trăiește el însuși în conformitate cu acest principiu. Atunci când nu era uimit de niciunul dintre candidații pe care-i intervieva pentru un post, el le spunea *nu* tuturor. Până la urmă găsea exact persoana potrivită. Când și-a dat seama că se înscrisese la mai multe conferințe din toată lumea care nu-l entuziasmau cu adevărat, a decis să stea acasă și să sară peste toate și, în schimb, a câștigat douăsprezece zile pe care le-a folosit pentru scopuri mai productive. Pe când încerca să decidă unde să locuiască, el exclusese locuri care păreau destul de bune (Sydney și Vancouver), până când a vizitat New Yorkul, și a știut imediat că era exact locul potrivit pentru el.

Amintește-ți ce se întâmplă cu șifonierele noastre când folosim criteriul larg: „Există vreo șansă să port asta într-o zi, pe viitor?” Dulapul devine aglomerat cu haine pe care le purtăm rar. Dar dacă ne întrebăm: „*Îmi place* cu adevărat asta?”, atunci vom fi capabili să eliminăm dezordinea și să ne ținem spațiul pentru ceva mai bun. Putem face la fel și cu alte alegeri – fie că sunt mari sau mici, semnificative sau triviale – din orice domeniul al vieții noastre.

## Regula celor 90 de procente

Recent, un coleg și cu mine lucram pentru a selecta douăzeci și patru de persoane dintr-o masă de aproape o sută de candidați pentru cursul nostru „Proiectează-ți viața în mod esențialist”. Mai întâi, am identificat un set de criterii minime, cum ar fi „poate să participe la fiecare oră”. După aceea, am stabilit o serie de atribute ideale, ca „e pregătit pentru o experiență care să-i schimbe viața”. Folosind aceste criterii, am evaluat fiecare candidat pe o scară de la 1 la 10. Cei cu 9 și 10 erau, evident, admiși, am decis noi. Oricine avea sub 7 era respins automat. După aceea, mi s-a dat sarcina de neînviat de a evalua candidații de la mijloc: cei cu 7 și 8. În timp ce mă luptam să determin care dintre acești candidați ar fi suficient de bun, mi-a venit o idee: dacă ceva (sau, în acest caz, cineva) este *doar* suficient de bun sau *aproape* suficient de bun – adică cei cu 7 sau 8 – atunci răspunsul ar trebui să fie *nu*. A fost atât de eliberator.

Poți să te gândești la asta ca la Regula celor 90 de procente, și este o regulă pe care o poți aplica la aproape orice decizie sau dilemă. Când evaluezi o opțiune, gândește-te la un singur criteriu, cel mai important, pentru acea decizie, iar după aceea dă, pur și simplu, acelei opțiuni o notă de la 0 la 100. Dacă o evaluezi oriunde sub 90%, atunci schimbă automat evaluarea în 0 și respinge-o, pur și simplu. În felul acesta eviți să fii prins în indecizii sau, mai rău, să te blochezi cu evaluările de 60 sau 70%. Gândește-te cum te-ai simți tu dacă ai obține un scor de 65% la vreun test. De ce ai alege în mod deliberat să te simți așa în legătură cu o alegere importantă din viața ta?

Stăpânirea acestei abilități esențialiste necesită, poate mai mult decât oricare dintre cele din această secțiune, să fim vigilenți cu privire la recunoașterea realității compromisurilor. Prin definiție, aplicarea unor criterii înalt selective este un compromis; uneori va trebui să respingi o opțiune aparent foarte bună și

să ai încredere că opțiunea perfectă va apărea în curând. Uneori se va întâmpla, alteori nu, dar ideea este că însuși actul de aplicare a unor criterii selective te obligă să alegi ce opțiune să aștepți, în loc să lași alți oameni, sau Universul, să aleagă pentru tine. Ca orice abilitate esențialistă, te obligă să iei decizii gândite, nu automate.

Beneficiile acestei abordări ultra-selective a luării de decizii asupra tuturor domeniilor din viața noastră ar trebui să fie clare: când criteriile noastre de selecție sunt prea largi, ne vom trezi că ne angajăm față de prea multe opțiuni. În plus, atribuirea de valori numerice simple opțiunilor noastre ne obligă să luăm decizii conștient, logic și rațional, iar nu impulsiv sau emoțional. Da, e nevoie de disciplină pentru a aplica criterii dificile. Dar dacă nu reușești să faci asta, implică un cost ridicat.

Neesențialistii aplică criterii implicite sau nerostite deciziilor pe care le iau atât în viața lor personală, cât și în cea profesională. De exemplu, când se decide ce proiect de la serviciu să accepte, neesențialistul poate opera cu criteriul implicit „Dacă managerul îmi cere s-o fac, atunci ar trebui s-o fac”. Sau, mai larg, „Dacă cineva îmi cere să fac ceva, ar trebui să încerc să o fac”. Sau, chiar și mai larg, „Dacă alți oameni din companie fac asta, ar trebui să o fac și eu”. Într-o epocă a mijloacelor media de socializare, în care suntem mult mai conștienți de ce fac alți oameni, acest criteriu poate crea o povară deosebit de serioasă, prin amplificarea tuturor activităților neesențiale pe care „ar trebui” să le facem.

## Neesențialistul

Spune *da* aproape fiecărei cereri sau oportunități.

Folosește criterii largi, implicite, cum ar fi: „Dacă cineva pe care-l cunosc face asta, ar trebui să fac și eu”.

## Esențialistul

Spune *da* doar primelor 10% dintre oportunități.

Folosește criterii înguste, explicite, cum ar fi: „Este asta *exact* ce caut?”

O echipă executivă cu care am lucrat identificase la un moment dat trei criterii

pentru a decide ce proiecte să accepte. Dar, cu timpul, au devenit din ce în ce mai lipsiți de discernământ, și, în cele din urmă, portofoliul de proiecte al companiei a părut să împărțască doar criteriul pe care îl ceruse clientul. Ca urmare, moralul echipei era la pământ, și nu numai din cauză că membrii echipei erau suprasolicitați și copleșiți pentru că acceptaseră prea multe. Era și din cauză că niciun proiect nu părea să se justifice prin el însuși și nu exista sentimentul unui scop. Și, mai rău, acum devenise dificil să se distingă pe piață, din cauză că munca lor, care anterior ocupa o nișă unică și profitabilă, devenise atât de generală.

Numai trecând prin munca de identificare a unor criterii extreme au putut să renunțe la cele 70 și 80 de procente care le secau timpul și resursele și au început să se concentreze asupra celor mai interesante proiecte, care-i făcuseră să se distingă pe piață. Mai mult decât atât, acest sistem le-a dat angajaților puterea de a alege proiectele în care își puteau aduce cea mai înaltă contribuție; unde cândva fuseseră la mila a ceea ce păreau decizii capricioase de management, acum aveau o voce. Cu o anumită ocazie am văzut-o pe cea mai tăcută și mai tânără membră a echipei ripostând într-o discuție cu cel mai important director. Ea i-a spus, pur și simplu: „Ar trebui să acceptăm acest client, având în vedere criteriile pe care le avem?” Asta nu se mai întâmplase niciodată până când criteriile nu deveniseră atât selective, cât și explicite.

Faptul că ne facem criteriile și selective, și explicite ne oferă un instrument sistematic pentru diferențierea aspectelor esențiale și excluderea celor care nu sunt.

## **Selectiv, explicit și, de asemenea, corect**

Mark Adam, directorul general de la Vitsoe, și-a petrecut ultimii douăzeci și șapte de ani aplicând în mod deliberat criteriile selective muncii sale.

Vitsoe face mobilier. Industria mobilei este faimoasă pentru producerea rapidă a unui mare volum de produse: fiecare sezon aduce o ofertă vastă de noi culori și stiluri. Cu toate acestea, Vitsoe oferă de zeci de ani un singur produs: Sistemul universal de rafturi 606. De ce? Pentru că, pur și simplu, Vitsoe are standarde foarte specifice, iar Sistemul universal de rafturi 606 este singurul produs care trece testul.

Sistemul 606 întruchipează etica esențialistă de „mai puțin, dar mai bine”, discutată în capitolul 1 și promovată de Dieter Rams. Aceasta nu este o simplă coincidență, având în vedere că Sistemul universal de rafturi 606 a fost proiectat de Dieter. Abordarea Vitsoe față de angajare poate să fie, însă, și mai selectivă.

Ei încep cu presupunerea de bază că mai degrabă ar avea deficit de personal decât să angajeze repede persoana nepotrivită. În consecință, când caută un angajat nou, au un proces de selecție riguros și sistematic. Mai întâi, fac un interviu telefonic cu cineva. Este o măsură deliberată, întrucât vor să elimine toate indiciile vizuale când își formează prima impresie. Ei vor, de asemenea, să audă cum se descurcă potențialul angajat la telefon și dacă angajatul este suficient de organizat pentru a găsi un loc liniștit într-un moment care-i este alocat. Elimină mulți candidați în această etapă – într-o manieră eficientă din punct de vedere al timpului.

În al doilea rând, candidatul este interviuat de mai multe persoane din companie. Dacă acesta trece de mai multe interviuri, este invitat să-și petreacă o zi lucrând cu echipa. După aceea, managementul trimite un chestionar întregii echipe, întrebându-i cum s-au simțit în legătură cu candidatul. Dar, în loc să pună doar întrebările evidente, ei întreabă și „Lui/ei i-ar plăcea să lucreze aici?” și „Nouă ne-ar plăcea ca el/ea să lucreze cu noi?” În acest moment nu i se face nicio ofertă și nu este implicat niciun angajament din partea candidatului. Obiectivul este să le permită ambelor părți să se vadă una pe cealaltă cât mai sincer posibil. Dacă potrivirea este bună, candidatul va continua cu interviurile finale, și e posibil să primească o ofertă. Dacă echipa nu este absolut sigură, atunci răspunsul este *nu*.

Odată, au avut un candidat care a aplicat pentru un post la echipa de instalare a rafturilor. Este un rol important; acești instalatori sunt imaginea produsului și a companiei. Candidatul s-a descurcat bine la instalarea sistemului de rafturi. Dar în analiza de mai târziu cu Mark, echipa era îngrijorată de ceva. La sfârșitul zilei, când își strângeau sculele, candidatul doar a aruncat sculele în cutie și a închis capacul. Pentru tine și pentru mine, aceasta ar putea să pară o greșeală minoră – prea puțin semnificativă pentru a fi menționată, ca să nu mai vorbim despre umbrirea unei întregi zile de muncă, impecabilă altfel. Dar pentru echipă a însemnat o nepăsare care nu era în acord cu viziunea lor cu privire la persoana

ideală pentru post. Mark a ascultat și a fost de acord, iar după aceea i-a spus politicos candidatului că nu se potrivea cu cultura Vitsoe. Pentru Mark și echipa sa:

## **Dacă nu e un da clar, atunci e un nu clar.**

Dar ceea ce susține procesul lor de triere înalt selectiv este mai mult decât o reacție instinctuală (deși contează și aceasta). Ceea ce poate să pară o decizie capricioasă este, de fapt, rezultatul unei abordări disciplinate și permanente, pentru a-și da seama ce funcționează și ce nu. De exemplu, ei au învățat că există o corelație înaltă între cât de intens s-a jucat cineva cu Lego când era copil și cât de bine se va potrivi el sau ea în cultura Vitsoe. Ideea aceasta nu le-a picat din cer. Au încercat tot felul de chestii de-a lungul anilor; unele au rămas, dar multe nu.

Echipa folosește și un set explicit de criterii pentru realizarea evaluării. Primul criteriu este: „Va fi această persoană o *potrivire naturală* absolută?” Acesta este motivul pentru care au proiectat ca procesul de selecție să includă mai multe interviuri. Acesta este motivul pentru care au elaborat ziua de lucru de probă. De aceea trimit chestionarul. La fel ca orice adevărat esențialist, ei încearcă să strângă informațiile *relevante*, astfel încât să ia o decizie informată, calculată, deliberată.

Aaron Levie, CEO la Box, are un criteriu de angajare similar. El se întreabă, pur și simplu, dacă persoana este cineva cu care ar vrea să lucreze în fiecare zi. „Unul dintre modurile în care ne gândim la asta este dacă această persoană ar fi putut fi unul dintre membrii fondatori ai echipei”, spune el. Dacă răspunsul este *da*, el știe că a găsit pe cineva care se va potrivi imediat.<sup>2</sup>

### **Când oportunitatea bate la ușă**

Să fii selectiv când te decizi ce oportunități să urmărești este una, dar când

oportunitățile ne găesc pe noi e și mai greu. Primim o ofertă de serviciu când nu ne așteptăm. Ne parvine un proiect secundar care nu e tocmai ce facem noi, dar am putea câștiga ușor niște bani. Cineva ne cere ajutorul cu ceva ce ne place să facem, dar e muncă neplătită. O cunoștință are disponibilă o locuință de vacanță într-un loc nu tocmai ideal, dar cu tarif redus. Ce facem?

Teama să nu ne scape ceva intră în acțiune complet. Cum am putea să spunem *nu*; oferta este chiar aici, la îndemână. Probabil că nu am fi căutat-o niciodată, dar acum, când e atât de ușor de obținut, o luăm în considerare. Dar dacă spunem pur și simplu *da* pentru că este o recompensă facilă, ne asumăm riscul să trebuiască să spunem *nu* mai târziu uneia mai semnificative.

Aceasta a fost situația în care s-a aflat Nancy Duarte când a constituit o agenție de comunicare. În 2000, compania era o agenție generală, care făcea totul, de la crearea identităților corporatiste la servicii de tipărire și de la dezvoltarea de site-uri web la proiectarea de prezentări (o muncă pe care cele mai multe firme de proiectare disprețuiesc s-o facă). Dar fără o specialitate care s-o diferențieze, compania începea să cam semene din ce în ce mai mult cu orice altă agenție de proiectare de pe piață.

Atunci, Nancy a citit cartea lui Jim Collins, *De la bun la grozav*, în care el susține că, dacă există ceva care te pasionează – și în legătură cu care poți fi cel mai bun – ar trebui să faci *doar acel ceva*. Acesta a fost momentul în care ea și-a dat seama că adevărata oportunitate de a-și face compania să se diferențieze ar fi fost tocmai tipul de muncă pe care nu voia să-l facă nimeni altcineva din domeniu: proiectarea prezentărilor.

Concentrându-se pe o muncă pe care nu o făcea nimeni altcineva, ei puteau crea cunoștințele, instrumentele și experiența pentru a deveni prima companie din lumea prezentărilor. Dar pentru a realiza asta, trebuia să rămână în domeniul care devenise specialitatea lor.

Iată un proces simplu, sistematic, pe care poți să-l folosești pentru a aplica criteriile selective oportunităților care-ți apar în cale. În primul rând, scrie pe o hârtie oportunitatea. În al doilea rând, scrie o listă de trei „criterii minime” pe care ar trebui să le „îndeplinească” opțiunea pentru a fi luată în considerare. În al treilea rând, scrie o listă de trei „criterii extreme” ideale pe care ar trebui să le



„îndeplinească” opțiunea pentru a fi luată în considerare. Prin definiție, dacă oportunitatea nu îndeplinește primul set de criterii, răspunsul este, evident, *nu*. Dar, de asemenea, dacă nu trece *două dintre cele trei* criterii extreme ale tale, răspunsul este tot *nu*.

### **oportunitate**

Ce oportunitate  
ți se oferă?

--

### **minimum**

Care sunt criteriile  
minime pentru  
a lua în considerare  
această opțiune?

--

--

--

### **extreme**

Care sunt criteriile  
ideale pentru a fi  
de acord cu această  
opțiune?

--

--

--

## **Cea mai bună felie de pizza din Brooklyn**

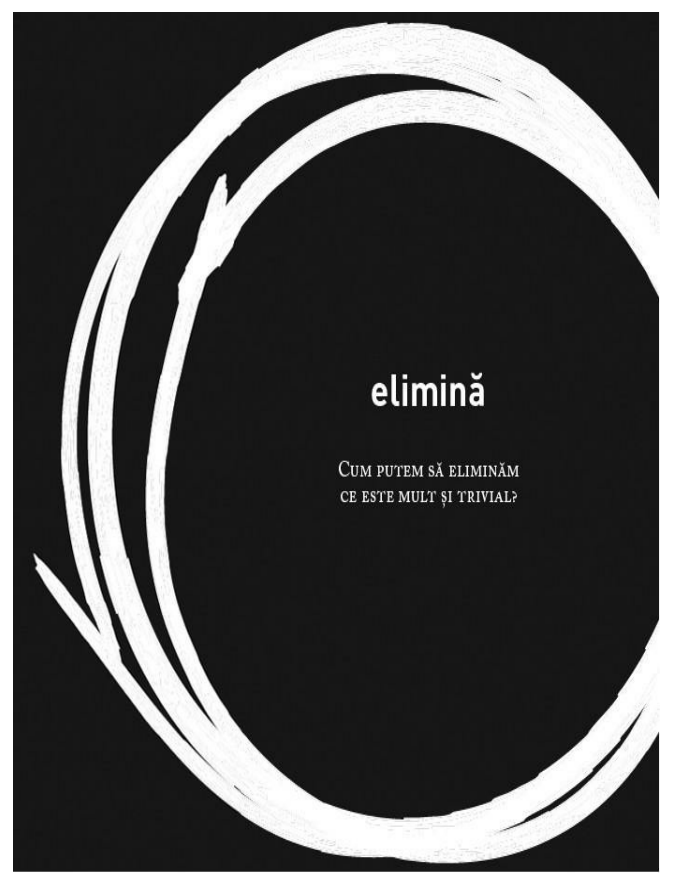
Aplicarea unor criterii mai dure la marile decizii ale vieții ne permite să accesăm mai bine motorul de căutare sofisticat al creierului nostru. Gândește-te la asta ca

la diferența dintre a face o căutare pe Google pentru „restaurante bune în New York City” și „cea mai bună felie de pizza din centrul Brooklyn-ului”. Dacă noi căutăm o „oportunitate bună de carieră”, creierul nostru ne va oferi zeci de pagini pe care să le explorăm și prin care să trecem. De ce nu am realiza, în schimb, o căutare avansată și nu am pune trei întrebări: „De ce anume sunt foarte pasionat?”, „Ce face apel la talentul meu?” și „Ce îndeplinește o nevoie semnificativă a lumii?” Desigur, nu vor mai fi atât de multe pagini de văzut, dar aceasta este ideea exercițiului. Nu căutăm o multitudine de chestii bune de făcut. Îl căutăm pe cel în legătură cu care putem, în mod absolut, să ne aducem contribuția personală în cel mai înalt grad.

Enric Sala și-a găsit în felul acesta chemarea vieții.<sup>3</sup> La începutul carierei sale, Enric era profesor la prestigiosul Institut de Oceanografie Scripps, din La Jolla, California. Dar nu putea scăpa de sentimentul că drumul pe care se afla cariera sa era la doar câțiva pași distanță de cel pe care ar fi trebuit să fie cu adevărat. Așa că a părăsit academia și s-a dus să lucreze pentru *National Geographic*. Odată cu acest succes a venit și o oportunitate nouă și incitantă din Washington, D.C., care i-a lăsat din nou sentimentul că se apropia de cariera potrivită, dar că nu ajunsese încă acolo. Așa cum se întâmplă adesea cu oamenii motivați, ambițioși, succesul său timpuriu l-a distras de la claritatea scopului său. Din momentul în care-l văzuse pe Jacques Cousteau la bordul faimoasei *Calypso*, visase să facă scufundări în cele mai frumoase oceane ale lumii. Așa că, peste câțiva ani, când i-a fost prezentată o oportunitate de aur, a schimbat vitezele din nou, pentru a fi acolo unde putea să-și aducă contribuția cel mai mult: ca explorator al *National Geographic*, poziție în care putea să petreacă o parte semnificativă a timpului său făcând scufundări în cele mai îndepărtate locuri, în timp ce-și folosea atuurile din domeniul științei și al comunicării, pentru a influența politica la nivel global. Prețul pentru locul său de muncă de vis a fost să spună *nu* la multe oportunități paralele bune, chiar foarte bune, și s-o aștepte pe cea căreia putea să-i spună cu entuziasm *da*. Iar așteptarea a meritat.

Enric este unul dintre exemplele relativ rare care face munca pe care o iubește, care face apel la talentul său și care servește o nevoie importantă a lumii. Obiectivul său principal este să ajute la crearea echivalentului unui parc național pentru a proteja ultimele locuri curate din ocean – o contribuție cu adevărat esențială.





# elimină

CUM PUTEM SĂ ELIMINĂM  
CE ESTE MULT ȘI TRIVIAL?



# ELIMINĂ

## Cum putem să eliminăm ce este mult și trivial?

Amintește-ți metafora șifonierului despre care am vorbit în capitolul 1. Până în acest punct al cărții, ai făcut bilanțul tuturor lucrurilor care atârnă în șifonierul tău. Ai hainele împărțite în teancuri „trebuie să le păstrez” și „probabil că ar trebui să scap de ele”. Dar chiar ești pregătit să îndeși într-o pungă teancul „probabil că ar trebui să scap de ele” și să-l dai afară?

Cu alte cuvinte, nu este suficient să determini ce activități și eforturi nu aduc cea mai bună contribuție posibilă; tot mai trebuie să le elimini activ pe cele care nu o fac. A treia parte a cărții de față îți va arăta cum să elimini aspectele neesențiale, astfel încât să ai un nivel de contribuție mai înalt față de aspectele care chiar sunt vitale. Și nu numai atât, ci vei învăța să faci asta într-un mod care-ți atrage *mai mult* respect din partea colegilor, șefilor și clienților.

Nu e ușor să renunți la acele haine vechi. În definitiv, tot mai există acea reticență sâcâitoare, acea teamă sâcâitoare conform căreia „ce-ar fi dacă”, câțiva ani mai târziu, vei ajunge să regreti că ai dat acel blazer cu umeri mari și dungii stridente. Acest sentiment este normal; studiile au constatat că avem tendința să apreciem lucrurile pe care deja le deținem ca fiind mai valoroase decât sunt, și astfel ne este mai greu să scăpăm de ele.

Dacă nu ești chiar pregătit să te desparți de acel blazer metaforic, pune-ți întrebarea capitală: „Dacă nu l-aș avea deja, cât de mult aș cheltui ca să-l cumpăr?” În mod similar, întrebarea capitală pentru viața ta, când te decizi ce activități să elimini, este: „Dacă n-aș avea această oportunitate, ce-aș fi dispus să fac pentru a o obține?”

Desigur, găsirea disciplinei de a spune *nu* oportunităților – adesea oportunități foarte bune – care ne ies în cale în activitate și în viață este infinit mai dificilă decât aruncarea hainelor vechi din șifonierul tău. Dar trebuie s-o găsești, pentru că, amintește-ți, de fiecare dată când nu reușești să spui „nu” la ceva neesențial, de fapt spui în mod implicit *da*. Prin urmare, odată ce ți-ai explorat suficient opțiunile, întrebarea pe care ar trebui să ți-o adresezi nu este: „Căreia dintre prioritățile concurente din lista mea ar trebui să-i spun *da*?” Adresează-ți, în schimb, întrebarea esențială: „Căreia îi voi spune *nu*?” Aceasta este întrebarea care va releva adevăratele tale priorități. Este întrebarea care va releva cea mai bună cale de urmat pentru echipa ta. Este întrebarea care va releva adevăratul tău scop și te va ajuta să-ți aduci cel mai înalt nivel de contribuție, nu numai față de propriile tale obiective, ci și față de misiunea organizației tale. Este acea întrebare care poate să ofere rara și prețioasă claritate necesară pentru a realiza progrese decisive în cariera și în viața ta.

## CAPITOLUL 10

# CLARIFICĂ

## O decizie care face cât o mie

SĂ URMĂREȘTI, FĂRĂ ÎNCETARE,  
UN SINGUR SCOP:  
ACESTA ESTE SECRETUL SUCCESULUI.

- - Anna Pavlova, balerină rusă

Hai să începem cu un joc. Pe pagina următoare sunt declarațiile de intenții pentru trei companii. Încearcă să potrivești fiecare companie cu declarația sa de intenție<sup>1</sup>:

### COMPANIE

### DECLARAȚIE DE INTENȚIE

#### 1 AGCO.

Un producător și un distribuitor principal de echipamente agricole, cum ar fi piese de schimb, tractoare, ustensile de cosit și utilaje.

#### A Creștere profitabilă prin

intermediul unui serviciu cu clienții superior, inovație, calitate și angajament.

#### 2 DOVER CORPORATION.



Un producător de echipamente precum camioanele de gunoi și de echipamente electronice, precum imprimantele cu cerneală și plăcile de circuite electronice.

### 3 DEAN FOODS CORPORATION.

O companie de alimente și băuturi, în special lapte și produse din lapte, și producătoare de produse din soia.

**B** Pentru a fi lideri pe fiecare piață, lucrăm în beneficiul clienților și al acționarilor noștri.

**C** Obiectivul principal al companiei este să maximizeze valoarea pe termen lung a acțiunilor, în timp ce respectă legile din jurisdicțiile în care operează și respectă tot timpul cele mai înalte standarde etice.

Codificarea răspunsului: 1(A), 2(B) și 3(C)

Cum ai făcut? Dacă nu ai avut nicio idee cum să rezolvi acest puzzle, nu ești singurul. Declarațiile care sunt în mare măsură nedeslășite fac această sarcină aproape imposibilă. Astfel de declarații de misiune vagi, bombastice pot fi considerate în continuare „cea mai bună practică” în anumite cercuri, dar în multe cazuri ele nu realizează ce și-au propus: să le inspire angajaților lor un sentiment clar al scopului.

Această secțiune a cărții este despre cum să eliminăm aspectele neesențiale, pentru a ne asigura că putem să ne revărsăm energiile în activitățile cele mai semnificative pentru noi. Primul tip de aspect neesențial pe care vei învăța să-l elimini este, pur și simplu, orice activitate care nu este aliniată cu ce intenționezi să realizezi. Sună destul de simplu, dar ca să poți să faci asta trebuie să-ți fie foarte clar încă de la început care e scopul tău – acesta fiind locul unde intervine acest capitol.

## De la „destul de clar” la „foarte clar”

Directorii cu care lucrez sugerează adesea că scopul sau strategia companiei lor este „destul de clară”, ca și cum ar spune că asta este suficient. Dar oricine poartă ochelari știe că este o diferență între destul de clar și foarte clar! Asta pare să fie adevărat și cu strategia profesională individuală. Când întreb oamenii: „Ce-ți dorești, cu adevărat, pentru cariera ta în următorii cinci ani?”, tot mai

sunt surprins cât de puține persoane pot să răspundă la această întrebare.

Asta nu ar conta atât de mult dacă nu ar fi faptul că această claritate a scopului prezice atât de bine felul în care oamenii își fac treaba. Lucrând cu echipe de directori, am fost uimit să văd ce se întâmplă când echipelor le este doar „oarecum clar” ce încearcă să realizeze, în loc de „foarte clar”.

De pildă, există un cost mare din punct de vedere al dinamicilor umane. Adevărul e că motivația și cooperarea se deteriorează când lipsește scopul. Poți instrui liderii în comunicare și munca de echipă și poți realiza rapoarte cu feedback-uri de 360 de grade până la exasperare, dar dacă echipa nu are claritatea obiectivelor și a rolurilor, problemele se vor agrava și se vor multiplica.

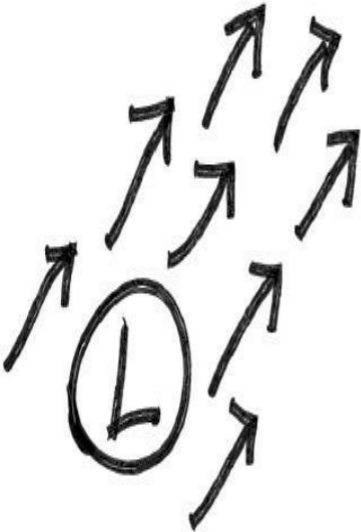
Aceasta nu este numai teoria mea sau ceva ce-am citit într-o altă carte de afaceri. Strângând informații de la peste cinci sute de persoane, despre experiența lor cu mai mult de o mie de echipe, am descoperit o realitate consecventă: când există o lipsă gravă a clarității cu privire la ce reprezintă echipa și care sunt obiectivele și rolurile lor, oamenii trec prin confuzie, stres și frustrare. Pe de altă parte, când există un nivel înalt de claritate, oamenii prosperă.

Când lipsește claritatea, oamenii risipesc timp și energie pe aspectele numeroase și triviale. Când au niveluri suficiente de claritate, ei sunt capabili de progrese și inovații mai mari – chiar mai mari de cât oamenii își dau seama că ar putea să aibă – în acele domenii care sunt cu adevărat vitale. În activitatea mea, am observat două modele obișnuite care apar de obicei când echipelor le lipsește claritatea scopului.

## **MODELUL 1: JOCURILE POLITICE**

În primul model, echipa devine excesiv de concentrată să câștige atenția managerului. Când oamenii nu știu care e finalul jocului, problema e că nu le este clar cum să câștige și, ca rezultat, își construiesc propriul joc și propriile reguli, în timp ce se luptă pentru favorurile managerului. În loc să-și concentreze timpul și energiile pe realizarea unui nivel înalt de contribuție, ei depun toate eforturile pentru jocuri cum ar fi încercarea de a părea mai buni decât colegii lor, demonstrarea propriei importanțe și copierea fiecărei idei sau a fiecărui sentiment al managerului lor. Aceste tipuri de activități nu numai că sunt neesențiale, ci

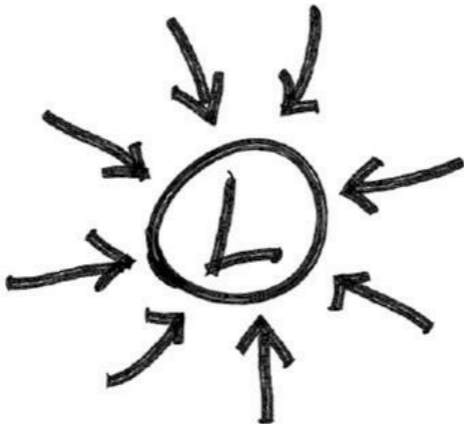
sunt și dăunătoare și contraproductive.



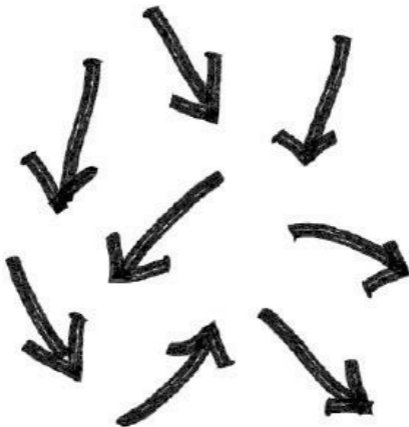
Facem ceva asemănător și în viața noastră personală. Când ne este neclar scopul nostru real în viață – cu alte cuvinte, când nu avem un sentiment clar al obiectivelor, al aspirațiilor și al valorilor noastre –, ne construim propriile jocuri sociale. Consumăm timp și energie încercând să arătăm bine comparativ cu alți oameni. Supraevaluăm aspectele neesențiale, cum ar fi o mașină sau o casă mai drăguță, sau chiar unele necorporale, cum ar fi numărul celor care ne urmăresc pe Twitter sau felul în care arătăm în pozele de pe Facebook. Ca rezultat, neglijăm activitățile care *sunt* cu adevărat esențiale, cum ar fi să petrecem timp cu cei dragi sau să ne hrănim spiritul ori să avem grijă de sănătatea noastră.

## **MODELUL 2: TOTUL E BINE (CEEAA CE E RĂU)**

În cel de-al doilea model, oamenii fără scop nu mai au conducători. Fără o direcție clară, oamenii urmăresc ce le promovează propriile interese pe termen scurt, conștientizând prea puțin felul în care activitățile lor contribuie la misiunea pe termen lung a echipei ca întreg (sau, uneori, o deviază). Aceste activități sunt adesea bine intenționate, iar unele pot chiar să fie esențiale la nivel personal. Dar când oamenii lucrează în echipe, multe proiecte disparate și în contradicție unele cu altele nu aduc un plus la cel mai înalt nivel de contribuție al echipei. Echipele de felul acesta par să facă cinci pași în spate la fiecare pas înainte.



În același fel, când indivizii sunt implicați în prea multe activități disparate – chiar și activități bune –, e posibil să nu reușească să-și realizeze misiunea esențială. Unul dintre motivele pentru care se întâmplă asta este că activitățile nu sunt concertate, așa că nu se însumează într-un întreg semnificativ.



De exemplu, urmărirea a cinci specializări diferite, fiecare dintre ele foarte bună, nu este echivalentă cu o diplomă. În mod similar, cinci locuri de muncă diferite, în cinci ramuri diferite, nu compun o carieră ascendentă. Fără claritate și scop, să urmărești ceva pentru că este bun nu este suficient de bine pentru a-și aduce un nivel înalt de contribuție. Cum spunea Ralph Waldo Emerson: „Nelegiuirea care ruinează oamenii și statele este aceea a serviciului-slujbă – îndepărtarea de la proiectul tău inițial pentru a fi de folos ici sau colo.”

Pe de altă parte, când echipelor le este cu adevărat clar care e scopul lor și care le sunt rolurile individuale, este uimitor ce se întâmplă cu dinamica echipei. Impulsul formal se accelerează, însumându-se într-o contribuție cumulativă pentru echipă ca întreg.

Cum ajungem, deci, la claritatea scopului în echipele noastre și chiar și în întreprinderile personale? Una dintre modalități este să ne decidem asupra unei intenții esențiale.

## Intenția esențială

Pentru a înțelege ce *este* o intenție esențială, am putea cel mai bine să ne slujim de stabilirea inițială a ceea ce *nu este* esențial.<sup>2</sup> Cu riscul de a folosi un clișeu de consultanță, putem explora asta folosind o matrice de doi pe doi.

În cadranul din stânga sus avem o viziune și declarații ale misiunii cum ar fi: „Vrem să schimbăm lumea”: afirmații care sună inspirațional, dar sunt atât de generale, încât sunt ignorate aproape în întregime. În cadranul din stânga jos avem un set de valori vagi, generale – cum ar fi „inovarea”, „leadership-ul” și „munca de echipă” –, dar acestea sunt, de obicei, prea fide și generice ca să inspire vreo pasiune. În cadranul din dreapta jos avem obiectivele trimestriale pe termen mai scurt la care suntem atenți, cum ar fi: „Creșterea profiturilor cu 5% față de rezultatele de anul trecut”; aceste tactici pe termen scurt pot să fie suficient de concrete pentru a ne capta atenția, însă le lipsește adesea inspirația.

general

concret

inspirațional

Viziune/Misiune

Intenție esențială

la o decizie care elimină  
alte 1 000 de decizii ulterioare

tern

Valori

Obiective  
trimestriale



O intenție esențială, pe de altă parte, este atât inspirațională, cât și concretă, atât semnificativă, cât și măsurabilă. Realizată corect, intenția esențială este o decizie care rezolvă o mie de decizii ulterioare. Este ca și cum ai decide că vei deveni doctor, în loc să devii avocat. O alegere strategică elimină un univers de alte opțiuni și trasează cursul pentru următorii cinci, zece sau chiar douăzeci de ani ai vieții tale. Odată ce a fost luată marea decizie, toate deciziile ulterioare se văd mai bine.

## Neesențialistul

Are o viziune și o declarație de misiune vagi, generale.

Are obiective trimestriale concrete, dar unele care nu reușesc să energizeze sau să inspire oamenii să-și ducă eforturile la următorul nivel.

Are un set de valori, dar nu are principii directe pentru a le implementa.

## Esențialistul

Are o strategie care este concretă și inspirațională.

Are o intenție care este atât semnificativă, cât și memorabilă.

Ia o decizie care elimină o mie de decizii ulterioare.

Când primul ministru britanic i-a cerut Marthei Lane Fox să fie prima „Campioană digitală”, ea a avut oportunitatea să creeze o descriere pentru acest rol nou-creat. Îți poți imagina toate modalitățile vagi, neinspirate sau incoerente pe care probabil că le-a încercat pentru a-l explica; era pe cale să se întâmple ceva demn de benzile desenate cu *Dilbert*<sup>\*\*\*\*\*</sup>.

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Benzi desenate scrise și ilustrate de Scott Adams, publicate pentru prima dată în aprilie 1989, cunoscute pentru satira la adresa personajului Dilbert, un *white-collar* (guler alb, adică funcționar) american (n. red.)

În loc de asta, Martha și echipa ei au venit cu o intenție esențială: „Să aducă

online toată lumea din Marea Britanie până la sfârșitul lui 2012.” A fost simplă, concretă, inspiratoare și ușor de măsurat. Le-a oferit tuturor celor din echipă claritate cu privire la ce anume încercau cu exactitate să facă, așa că puteau să-și coordoneze acțiunile și energiile pentru a elimina orice altceva. Îi oferea fiecăruia din echipă, oricât de jos în ierarhie s-ar fi aflat, puterea de a face un pas înapoi și a spune: „Dar ne ajută cu adevărat această nouă idee să ne realizăm intenția?” Și le-a permis să valorifice mai bine sprijinul partenerilor pentru a accelera masiv călătoria. Și chiar dacă nu a fost încă atinsă întreaga lor aspirație, claritatea scopului le-a oferit puterea de a-și aduce o contribuție mult mai mare decât ar fi putut în oricare alte circumstanțe.

*Acesta este tipul de declarație de intenție de care avem nevoie pentru companiile, echipele și carierele noastre. Deci, cum ne creăm o declarație de intenție care este în același timp concretă și inspiratoare, cu sens și memorabilă?*

## **ÎNCETEAZĂ CU STILIZAREA CUVINTELOR ȘI ÎNCEPE SĂ IEI DECIZII**

Când elaborezi o declarație de intenție – pentru compania ta, pentru echipa ta sau chiar pentru tine însuși – există tendința de a fi obsedat de detalii stilistice triviale, cum ar fi: „Ar trebui să folosim cuvântul acesta sau pe acela?” Dar asta face mult prea ușoară alunecarea în clișee fără semnificație și cuvinte la modă care duc la declarații vagi, nesemnificative, ca acelea pe care le-am citat la începutul capitolului. O intenție esențială nu trebuie să fie meșterită elegant; substanța contează, nu stilul. Pune-ți, în schimb, întrebarea mai esențială care îți va influența toate deciziile ulterioare pe care le vei lua vreodată: „Dacă aș putea fi cu adevărat excelent la un singur lucru, care ar fi acela?”

## **ÎNTREABĂ: „CUM VOM ȘTI CÂND AM TERMINAT?”**

Acestea fiind spuse, când vine vorba de atingerea clarității scopului, inspirația contează. Când ne gândim la inspirație, de obicei ne gândim la retorica elevată. Dar, deși retorica poate, cu siguranță, să inspire, trebuie să ne amintim că obiectivele concrete au și ele puterea de a ne înălța și a ne inspira. O intenție esențială puternică inspiră parțial oamenii, pentru că este suficient de concretă ca să răspundă la întrebarea: „Cum vom ști când am reușit?”

Acesta a fost ilustrată strălucit de către profesorul Bill Meehan, care și-a petrecut treizeci de ani la compania McKinsey, consiliind CEO și conducerea superioară cu privire la strategie, iar acum predă un curs numit „Managementul strategic al organizațiilor non-profit”, la Școala de Afaceri de la Stanford. Când am urmat eu cursul său, ca student absolvent, una dintre temele pe care ni le-a dat a fost să evaluăm viziunea și declarațiile de intenție ale organizațiilor non-profit.

În timp ce trecea în revistă peste o sută de exemple, clasa a observat că unele dintre cele mai grandioase erau, de fapt, *cel mai puțin* inspiratoare. De exemplu, o organizație avea misiunea de a „elimina foametea din lume”, dar, având în vedere că în organizație erau doar cinci oameni, misiunea nu părea să fie mai mult decât vorbe goale. După aceea, din peisajul aglomerat de astfel de idealisme excentrice, a apărut o declarație pe care am înțeles-o imediat cu toții și care ne-a inspirat. Era dintr-un loc ușor neașteptat: actorul/antreprenorul social Brad Pitt care, oripilat de lipsa de progres pentru reconstruirea New Orleans-ului după uraganul Katrina, a inițiat o organizație numită „Să facem ce trebuie”, cu intenția esențială „de a construi 150 de case accesibile, ecologice, rezistente la furtună, pentru familiile care locuiau în Lower 9th Ward.” Această afirmație a tăiat respirația întregii săli. Caracterul concret al obiectivului îl făcea să fie real. Realitatea îl făcea inspirator. Răspundea întrebării „Cum vom ști când am reușit?”.

## **Să trăiești cu intenție**

Intenția esențială se aplică la mult mai multe decât fișei postului de la locul tău de muncă sau declarației de misiune a companiei tale; o intenție cu adevărată esențială este una care ghidează sentimentul superior al scopului și te ajută să-ți trasezi calea vieții. De exemplu, Nelson Mandela a petrecut douăzeci și șapte de ani în închisoare, devenind un esențialist. Când a fost aruncat în închisoare, în 1962, i s-a luat aproape totul: casa, reputația, mândria și, desigur, libertatea. El a ales să folosească acei douăzeci și șapte de ani ca să se concentreze asupra aspectelor cu adevărat esențiale și să elimine tot restul – inclusiv propriile resentimente. A transformat eliminarea apartheidului din Africa de Sud în intenția sa esențială și, făcând asta, a lăsat o moștenire care dăinuie până astăzi.

Crearea unei intenții esențiale e dificilă. E nevoie de curaj, înțelegere și prevedere pentru a vedea ce activități și eforturi se vor însuma în singurul cel mai înalt punct de contribuție al tău. E nevoie să pui întrebări dificile, să faci compromisuri reale și să exerciți o disciplină serioasă, pentru a elimina prioritățile concurente care te distrag de la adevăratele tale intenții. Cu toate acestea, merită efortul, căci doar cu o claritate a scopului reală pot oamenii, echipele și organizațiile să se mobilizeze complet și să realizeze ceva cu adevărat excelent.

# ÎNDRĂZNEȘTE

## Puterea unui „nu” elegant

CURAJUL ESTE GRAȚIE SUB PRESIUNE.



- Ernest Hemingway

„Nu”-ul potrivit spus la momentul potrivit poate schimba cursul istoriei.

Într-unul dintre multele exemple, refuzul tăcut, dar hotărât al Rosei Parks <sup>\*\*\*\*\*</sup> de a renunța la locul ei din autobuzul segregat din Montgomery exact la momentul potrivit a dat naștere forțelor care au propulsat mișcarea pentru drepturile civile. După cum își amintește Parks: „Când [Șoferul de autobuz] m-a văzut că stau jos în continuare, m-a întrebat dacă am de gând să mă ridic, iar eu i-am spus: «Nu, nu am de gând».”<sup>1</sup>

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Rosa Louise Parks (1913-2005), afro-americană ce a militat pentru drepturile civile ale persoanelor de culoare în SUA (n. tr.)

Contrar credinței populare, curajosul ei „nu” nu s-a născut dintr-o tendință sau dintr-un tip de personalitate deosebit de asertivă, în general. De fapt, când a fost făcută secretara președintelui filialei din Montgomery a NAACP <sup>\*\*\*\*\*</sup>, ea explica: „Eram singura femeie de acolo, aveau nevoie de o secretară, iar eu eram prea timidă ca să spun *nu*.”<sup>2</sup>

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Acronim pentru National Association for the Advancement of Colored People – Asociația Națională pentru Propășirea Persoanelor de Culoare (n. tr.)

Decizia ei din autobuz s-a născut mai curând dintr-o convingere profundă cu

privire la alegerea deliberată pe care voia s-o facă în acel moment. Când șoferul de autobuz i-a ordonat să-și cedeze locul, ea a spus: „Am simțit o determinare care-mi acoperea corpul ca o pilotă într-o noapte de iarnă.”<sup>3</sup> Nu știa felul în care decizia ei avea să aprindă o mișcare cu ecou în toată lumea. Dar știa ce vrea. Știa, chiar și atunci când era arestată, că „a fost ultima oară când aveam să accept o astfel de umilință”.<sup>4</sup> Pentru a evita acea umilință, a meritat riscul încarcerării. Într-adevăr, pentru ea a fost esențial.

Este adevărat că este puțin probabil (din fericire) să ne confruntăm noi înșine cu o situație similară celei cu care s-a confruntat Rosa Parks. Poate, însă, să ne inspire. Putem să ne gândim la ea când avem nevoie de curaj pentru a îndrăzni să spunem *nu*. Putem să ne amintim de tăria convingerilor ei când trebuie să ne păstrăm poziția în fața presiunii sociale de a capitula în fața neesențialului.

Ai simțit vreodată o tensiune între ce simțeau tu că este corect și ceea ce te presa cineva să faci? Ai simțit vreodată conflictul dintre convingerea ta interioară și o acțiune externă? Ai spus vreodată *da* când voiai să spui *nu*, doar pentru a evita conflictul sau neînțelegerile? Te-ai simțit vreodată prea speriat sau prea timid ca să refuzi o invitație sau o cerere din partea unui șef, coleg, prieten, vecin sau a unui membru al familiei, de teamă să nu-i dezamăgești? Dacă da, nu ești singurul. Să treci prin aceste momente cu curaj și cu grație este una dintre cele mai importante abilități pe care trebuie să le stăpânești pentru a deveni un esențialist – și una dintre cele mai dificile.

Nu mi-am propus să scriu un capitol despre curaj. Dar cu cât m-am uitat mai în profunzime la subiectul Esențialismului, cu atât am văzut mai clar curajul ca fiind secretul procesului de eliminare. Fără curaj, ideea de a urmări disciplinat mai puțin înseamnă vorbe goale. Este doar subiectul unei alte conversații de la un dîneu. E superficială. Oricine poate să vorbească despre importanța de a te concentra pe ce merită cel mai mult – și mulți oameni fac asta –, dar rar vezi oameni care îndrăznesc să trăiască așa.

Spun asta fără să judec. Cu toții avem motive întemeiate să ne fie frică să spunem *nu*. Ne îngrijorăm că vom rata o oportunitate extraordinară. Ne e teamă să nu stricăm echilibrul, să nu stărnim probleme, să nu ne ardem punțile. Nu putem suporta gândul de a dezamăgi o persoană pe care o respectăm și care ne

place. Nimic din toate astea nu face din noi o persoană rea. Este o parte firească din a fi om. Cu toate acestea, oricât de greu ar fi să spunem *nu* cuiva, incapacitatea noastră de a face asta poate să ne facă să ratăm ceva mult mai important.

O femeie pe nume Cynthia mi-a spus odată o poveste despre momentul în care tatăl ei făcuse planuri s-o scoată într-o seară în oraș, în San Francisco. Cynthia cea de doisprezece ani și tatăl ei au planificat „întâlnirea” luni de zile. Aveau planificat un întreg itinerariu, până la ultimul minut: ea avea să participe la ultima oră a prezentării lui, iar după aceea avea să se întâlnească cu el în spatele sălii, la aproximativ patru și jumătate, și aveau să plece rapid, înainte ca cineva să încerce să vorbească cu el. Aveau să ia un troleibuz către Chinatown, să mănânce mâncare chinezească (preferata lor), să cumpere suveniruri, să admire peisajul pentru un timp, iar după aceea să „prindă un film”, cum îi plăcea tatălui ei să spună. După aceea, urmau să ia un taxi înapoi la hotel, să sară în piscină pentru o baie rapidă (tatăl ei era faimos pentru faptul că se furișă înăuntru când piscina era închisă), să comande în cameră o înghețată cu caramel grozavă și să se uite la *The Late Late Show*. Înainte de a pleca, au dezbătut de o mulțime de ori detaliile. Anticiparea era parte a întregii experiențe.

Totul mergea conform planului până când, în momentul în care tatăl ei pleca de la centrul de conferințe, s-a întâlnit cu un fost prieten din facultate și asociat de afaceri. Nu se mai văzuseră de ani de zile, iar Cynthia i-a privit cum se îmbrățișau cu entuziasm. Ca urmare, prietenul a spus: „Mă bucur atât de mult că lucrezi acum puțin și cu compania noastră. Când Lois și cu mine am auzit asta, ne-am gândit că o să fie perfect. Vrem să te invităm pe tine și, bineînțeles, și pe Cynthia la o cină cu fructe de mare în port!” Tatăl Cynthiai i-a răspuns: „Bob, mă bucur atât de mult să te văd. Cina în port sună extraordinar!”

Cynthia a fost demoralizată. Visul ei la călătoria cu troleibuzul și înghețata se evaporase într-o secundă. În plus, ura fructele de mare și își imagina deja cât de plictisită va fi să asculte discuțiile adulților toată seara. Dar, după aceea, tatăl ei a continuat: „Dar nu în seara asta. Cynthia și cu mine avem planificată o întâlnire specială, nu-i așa?” I-a făcut cu ochiul Cynthiai, a luat-o de mână, au fugit pe ușa și au continuat ce avea să fie o noapte de neuitat în San Francisco.

Întâmplarea face ca tatăl Cynthiai să fie teoreticianul managementului,

Stephen R. Covey (autorul cărții *The Seven Habits of Highly Effective People* (*Cele 7 obișnuite ale persoanelor extraordinar de eficiente*)), care se stinsese din viață cu doar câteva săptămâni înainte ca Cynthia să-mi spună această poveste. Așadar, ea și-a amintit cu o emoție profundă noaptea aceea în San Francisco. Decizia lui simplă „l-a legat de mine pentru totdeauna, pentru că știam că eu contam cel mai mult pentru el!” spune ea.

\*\*\*\*\* Carte apărută în limba română în format audio la editura ACT și Politon, în anul 2015 (n. red.)

Stephen R. Covey, unul dintre cei mai respectați și mai citați gânditori de afaceri ai generației sale, a fost un esențialist. Nu numai că preda în mod obișnuit principii esențialiste – cum ar fi „cel mai important este să menții ce e cel mai important ca fiind cel mai important” – unor lideri importanți și șefi de state din toată lumea, el le și trăia.<sup>6</sup> Iar în momentul în care le-a trăit cu fiica sa, el a creat o amintire care a supraviețuit, literalmente, dincolo de timpul său. Dacă privim lucrurile dintr-o anumită perspectivă, decizia lui pare evidentă. Dar mulți oameni, dacă ar fi fost în locul lui, ar fi acceptat invitația prietenului de teamă să nu pară nepoliticoși sau nerecunoscători sau să nu rateze o oportunitate rară de a cina cu un vechi prieten. De ce este, deci, atât de greu *pe moment* să îndrăznești să alegi esențialul, în detrimentul neesențialului?

Un răspuns simplu ar fi că nu ne e clar ce este esențial. Când se întâmplă asta, devenim lipsiți de apărare. Pe de altă parte, când există o claritate interioară puternică, este aproape ca și cum am avea un câmp de forță care ne protejează de ce e neesențial și ne copleșește din toate direcțiile.

În cazul Rosei, profunda ei claritate morală a fost cea care i-a dat neobișnuitul curaj al convingerii. În cazul lui Stephen, a fost claritatea viziunii sale pentru noaptea aceea cu fiica sa iubită. În aproape fiecare caz, claritatea cu privire la ce este esențial ne alimentează cu puterea de a spune *nu* la ce e neesențial.

## Jena esențială

Un al doilea motiv pentru care e dificil să alegi pe moment ce este esențial e pur și simplu teama de jena socială. Adevărul e că noi, ca oameni, suntem programați să vrem să ne înțelegem cu ceilalți. În definitiv, cu o mie de ani în



urmă, când trăiam în triburi de vânători și culegători, supraviețuirea noastră depindea de asta. Și, deși conformarea la ce așteaptă de la noi persoanele dintr-un grup – ceea ce psihologii numesc conformism normativ – nu mai este o chestiune de viață și de moarte, dorința este în continuare profund înrădăcinată în noi.<sup>7</sup> Acesta este motivul pentru care, fie că este un vechi prieten care te invită la cină, fie că e un șef care îți cere să preiei un proiect important și de calibru mare sau un vecin care te imploră să-l ajuți cu vânzarea prăjiturilor pentru asociația de părinți, chiar și gândul de a spune *nu* ne provoacă, literalmente, disconfort fizic. Ne simțim vinovați. Nu vrem să dezamăgim pe cineva. Ne e teamă să nu deteriorăm relația. Dar aceste emoții ne tulbură claritatea. Ne distrag de la realitatea faptului că fie putem să spunem *nu*, și să regretăm asta câteva minute, fie putem să spunem *da*, și să regretăm asta zile, săptămâni, luni sau chiar ani.

Singura cale de ieșire din această capcană este să învățăm să spunem *nu* ferm, hotărât, și totuși elegant. Pentru că, odată ce o facem, vom descoperi nu numai că temerile noastre cu privire la dezamăgirea sau supărarea altora erau exagerate, ci și că oamenii ne vor respecta, de fapt, *mai mult*. De când am devenit esențialist, am constatat că este aproape întotdeauna adevărat faptul că oamenii îi respectă și îi admiră pe cei care au tăria de caracter să spună *nu*.

Peter Drucker, din punctul meu de vedere părintele gândirii moderne de management, a stăpânit și arta de a spune *nu* cu eleganță. Când Mihaly Csikszentmihalyi, profesorul maghiar cel mai bine cunoscut pentru lucrările sale despre „flux”, a ajuns să intervieveze o serie de persoane creative pentru o carte pe care o scria despre creativitate, răspunsul lui Drucker a fost suficient de interesant pentru ca Mihaly să-l citeze textual: „Sunt foarte onorat și flatat de frumoasa dumneavoastră scrisoare din 14 februarie – vă admir de mulți ani pe dumneavoastră și activitatea dumneavoastră și am învățat multe din ea. Dar, dragă domnule profesor Csikszentmihalyi, mă tem că trebuie să vă dezamăgesc. N-aș putea să răspund la întrebarea dumneavoastră. Mi s-a spus că sunt o persoană creativă – nu știu ce înseamnă asta... eu continui să muncesc din greu... Sper că nu mă veți considera îngâmfat sau nepoliticos dacă spun că unul dintre secretele productivității (în care cred, în timp ce în creativitate nu cred) este să ai un coș de hârtii FOARTE MARE, care să aibă grijă de TOATE invitațiile cum este a dumneavoastră – din experiența mea, productivitatea

constă în a NU face nimic din ce ajută activitatea altor persoane, ci în a-mi petrece tot timpul la lucrarea pe care Bunul Dumnezeu mi-a încredințat-o, și s-o fac bine.”<sup>8</sup>

Un adevărat esențialist, Peter Drucker crede că „oamenii sunt eficienți pentru că spun *nu*”.

Neesențialiștii spun *da* din cauza sentimentelor de jenă și a presiunii sociale. Spun *da* în mod automat, fără să se gândească, căutând adesea sentimentul puternic pe care-l are cineva când i-a făcut pe plac cuiva. Dar esențialiștii știu că după emoția puternică vine chinul regretului. Știu că în curând se vor simți agresați și plini de resentimente – atât față de cealaltă persoană, cât și față de ei înșiși. În cele din urmă, se vor trezi la realitatea neplăcută că acum trebuie să fie sacrificat ce e mai important, pentru a face loc acestui nou angajament. Desigur, ideea nu e să spui *nu* tuturor cererilor. Ideea e să spunem *nu* la ce e neesențial, astfel încât să putem să spunem *da* la ce contează cu adevărat. Să spui *nu* – adesea și cu eleganță – la orice, *mai puțin* la ce este cu adevărat vital.

## Neesențialistul

Evită să spună *nu*, pentru a evita sentimentele de jenă și presiunea socială.

Spune *da* la tot.

## Esențialistul

Îndrăznește să spună *nu* ferm, hotărât și cu eleganță.

Spune *da* numai la ce contează cu adevărat.

Deci, cum învățăm să spunem *nu* cu eleganță? Mai jos sunt câteva linii directoare, urmate de câteva scenarii specifice pentru a oferi un „nu” elegant.

## SEPARĂ DECIZIA DE RELAȚIE

Când oamenii ne cer să facem ceva, putem să confundăm cererea cu relația pe care o avem cu ei. Uneori, acestea par interconectate, uităm că respingerea cererii

nu este totuna cu a respinge *persoana*. Numai când separăm decizia de relație putem să luăm o decizie clară, și după aceea să găsim separat curajul și compasiunea pentru a o comunica.<sup>9</sup>

## **SĂ SPUI „NU” CU ELEGANȚĂ NU TREBUIE SĂ ÎNSEMNE SĂ FOLOSEȘTI CUVÂNTUL NU**

Esentialiștii *aleg* „nu” mai des decât *spun nu*. E posibil să fie un moment în care cel mai elegant mod de a spune *nu* este să spui, pur și simplu, *nu* direct. Dar fie că e: „Sunt flatat că te-ai gândit la mine, dar mi-e teamă că-mi lipsește timpul necesar”, fie că e: „Mi-ar plăcea foarte mult, dar sunt teribil de ocupat”, există o varietate de moduri de a refuza pe cineva în mod clar și politicos, fără să folosești, de fapt, cuvântul *nu*. Vei găsi ulterior, în cadrul capitolului, mai multe exemple de moduri de a-ți formula cu eleganță „nu”-ul.

## **CONCENTREAZĂ-TE PE COMPROMIS**

Cu cât ne gândim mai mult la ce renunțăm când spunem cuiva *da*, cu atât mai ușor este să spunem *nu*. Dacă nu avem un sentiment clar al costului oportunității – cu alte cuvinte, al valorii lucrului la care renunțăm –, atunci e deosebit de ușor să cădem în capcana neesențială de a ne spune că putem să le facem pe toate. Un „nu” elegant se naște dintr-un calcul clar, dar nerostit al compromisului.

## **AMINTEȘTE-ȚI CĂ TOATĂ LUMEA VINDE CÂTE CEVA**

Asta nu înseamnă că trebuie să fii cinic față de oameni. Nu vreau să sugerez că n-ar trebui să ai încredere în oameni. Spun, pur și simplu, că toată lumea vinde câte ceva – o idee, un punct de vedere, o opinie – în schimbul timpului tău. Dacă suntem, pur și simplu, atenți la ce se vinde, asta ne permite o mai mare deliberare când decidem dacă vrem să cumpărăm acel ceva.

## **ÎMPACĂ-TE CU IDEEA CĂ FAPTUL CĂ SPUI „NU” ÎNSEAMNĂ ADESEA SĂ DAI POPULARITATEA PE RESPECT**

Când spui *nu*, de obicei există un impact pe termen scurt asupra relației. Până la urmă, când cineva cere ceva și nu obține, reacția sa imediată poate să fie supărarea, dezamăgirea sau chiar furia. Acest dezavantaj este clar. Avantajul

potențial este, însă, mai puțin evident: când se estompează supărarea, dezamăgirea sau furia inițială, apare respectul. Când respingem pe cineva eficient, asta le arată oamenilor că timpul nostru e foarte valoros. Diferențiază profesionistul de amator.

Un caz ilustrativ este designerul grafic Paul Rand, care a avut curajul să-i spună *nu* lui Steve Jobs.<sup>10</sup> Când Jobs căuta un logo pentru compania NeXT, i-a cerut lui Rand, a cărui activitate includea logourile pentru IBM, UPS, Enron, Westinghouse și ABC, să vină cu câteva opțiuni. Dar Rand nu voia să vină cu „câteva opțiuni”. El voia să proiecteze o singură opțiune. Așa că Rand a spus: „Nu. Eu îți voi rezolva problema. Iar tu o să mă plătești. Și nu trebuie să folosești soluția. Dacă vrei opțiuni, vorbește cu alți oameni. Dar eu îți voi rezolva problema în cel mai bun mod în care știu eu. Iar tu o vei folosi sau nu. Asta depinde de tine.” Deloc surprinzător, Rand a rezolvat problema și a creat „bijuteria” de logo pe care o voia Jobs, dar adevărata lecție aici este efectul pe care l-a avut „respingerea” de către Rand a lui Jobs, care spunea mai târziu despre Rand: „Este unul dintre oamenii cei mai profesioniști cu care am lucrat vreodată, în sensul că el s-a gândit bine la întreaga relație formală dintre un client și un profesionist cum este el.” Rand și-a asumat un risc atunci când a spus *nu*. A pariat pierderea popularității pe termen scurt contra câștigării respectului pe termen lung. Și a câștigat.

Esențialiștii acceptă faptul că nu pot fi populari pentru toată lumea, tot timpul. Da, să spui *nu* respectuos, în mod rezonabil și elegant poate veni cu un cost social pe termen scurt. Dar o parte din existența pe calea Esențialistului este să înțelegi că, pe termen lung, respectul este mult mai valoros decât popularitatea.

## **AMINTEȘTE-ȚI CĂ UN „NU” CLAR POATE SĂ FIE MAI ELEGANT DECÂT UN „DA” VAG ȘI NEANGAJAT**

Așa cum știe oricine care a fost la celălalt pol al acestei situații, un răspuns clar de tipul „Va trebui să te refuz cu asta” e mult mai bun decât să nu-i răspunzi cuiva sau să-i înșiri niște răspunsuri neangajate cum ar fi: „Voi încerca să fac lucrurile să meargă” sau „E posibil să pot să...”, când știi că nu poți. Să fii vag nu este totuna cu a fi elegant, iar întârzierea unui eventual „nu” doar va înrăutăți situația și va face ca destinatarul să fie mult mai ofensat.

## Repertoriul de „nu”-uri

Ține minte, esențialiștii nu spun *nu* doar ocazional. Este o parte a repertoriului lor obișnuit. Deci, pentru a spune în mod consecvent *nu* cu eleganță, e de ajutor să ai o varietate de răspunsuri la care să apelezi. Mai jos sunt opt răspunsuri pe care le poți include în repertoriul tău de „nu”-uri.

1. *Pauza jenantă.* În loc să fii controlat de amenințarea unei pauze jenante, stăpânește-o. Folosește-o ca pe-o unealtă. Când ți se adresează o cerere (asta funcționează, evident, numai față-n față), doar fă o pauză timp de o clipă. Numără până la trei înainte de a-ți da verdictul. Sau dacă devii un pic mai îndrăzneț, așteaptă, pur și simplu, ca cealaltă persoană să umple golul.

2. *„Nu-ul” delicat (sau „nu, dar”).* Am primit de curând pe e-mail o invitație la o cafea. Am răspuns așa: „Sunt preocupat cu scrierea cărții mele în momentul de față :) Dar mi-ar plăcea să ne întâlnim imediat după ce termin cartea. Spune-mi dacă putem să ne întâlnim către sfârșitul verii.”

E-mailul este, de asemenea, un loc bun pentru a începe să practici să spui „nu, dar”, fiindcă îți dă șansa să-ți formulezi și să-ți reformulezi „nu-ul”, pentru a-l face cât se poate de elegant. În plus, mulți oameni consideră că distanța dată de e-mail reduce teama de stânjenală.

3. *„Dă-mi voie să-mi verific agenda și te contactez eu.”* O femeie lider pe care o știu a constatat că alți oameni îi deturnau timpul toată ziua. Neesențialistă clasică, ea era capabilă și inteligentă și nu putea să spună *nu* și, prin urmare, a ajuns curând persoana „la care să apelezi”. Oamenii alergau la ea și spuneau: „Ai putea să mă ajuți cu proiectul X?” Cum ea voia să fie un bun cetățean, spunea *da*. Curând, însă, se simțea împovărată cu toate aceste agende diferite. Situația s-a schimbat pentru ea când a învățat o expresie nouă: „Dă-mi voie să-mi verific agenda și te contactez eu.” Îi dădea timp să ia o pauză, să reflecteze și, în cele din urmă, să răspundă că era, din păcate, indisponibilă. I-a permis să reia controlul asupra propriilor decizii, în loc să se grăbească să spună „da” când i se cerea ceva.

4. *Folosește răspunsul automat la e-mail.* Este complet firesc și de așteptat să primești un răspuns automat când cineva călătorește sau nu este la birou. În

realitate, acesta este, din punct de vedere social, cel mai acceptabil „nu” care poate să existe. Oamenii nu spun că nu vor să răspundă la e-mailul tău, ei spun doar că nu pot să te contacteze o perioadă. Așadar, de ce să le limitezi doar pentru perioada vacanțelor și a sărbătorilor? Când scriam această carte, mi-am setat un răspuns automat cu titlul „Sunt în modul pustnic”. E-mailul spunea așa: „Dragi prieteni, în prezent lucrez la o nouă carte care îmi încarcă foarte mult timpul. Din păcate, nu pot să răspund așa cum mi-aș dori. Îmi cer scuze pentru asta. – Greg”. Și ghici ce? Oamenii se pare că s-au adaptat foarte bine la absența mea și la lipsa temporară de răspuns de la mine.

5. *Spune: „Da. Și ce să scot de pe lista de priorități?”* Să spui *nu* unui șef important de la serviciu este aproape de negândit, chiar de râs, pentru mulți oameni. Cu toate acestea, când faptul că spui *da* îți va compromite abilitatea de a-ți aduce cea mai înaltă contribuție în activitatea ta, este și obligația ta. În acest caz, nu este numai rezonabil, ci este esențial să spui *da*. O modalitate eficientă de a face asta este să le amintești superiorilor tăi ce vei neglija dacă vei spune *da* și să-i obligi să se confrunte cu compromisul.

Dacă managerul tău vine la tine și îți cere să faci X, de exemplu, poți să-i răspunzi așa: „Da, sunt fericit să fac din asta o prioritate. Pe care din celelalte proiecte să-l scot de pe lista de priorități ca să am grijă de acest nou proiect?” Sau poți, pur și simplu, să spui: „Aș vrea să fac o treabă foarte bună și, având în vedere celelalte angajamente ale mele, nu aș putea să fac o treabă de care să fiu mândru dacă aș face și asta.”

Știu un lider care a primit acest răspuns de la un subordonat. Acesta nu voia în niciun caz să fie responsabil de perturbarea acestui angajat productiv și organizat, așa că a luat proiectul de lucru neesențial și l-a dat unei alte persoane, care era mai puțin organizată!

6. *Spune nu cu umor.* Un prieten mi-a cerut recent să mă alătur lui la antrenamentul pentru maraton. Răspunsul meu a fost simplu: „Ei, aș!” A râs puțin și a spus: „Aha, deci practici ce predici.” Asta demonstrează cât de util este să ai reputația unui esențialist!

7. *Folosește cuvintele „Ești binevenit să X. Sunt dispus să Y”.* De exemplu: „Ești binevenit să împrumuți mașina mea. Sunt dispus să mă asigur că vei avea

cheile.” Prin asta spui și faptul că „Nu voi putea să te duc eu”. *Spui* ce nu vei face, dar o formulezi din perspectiva a ceea ce ești dispus să faci. Această metodă este bună mai ales când vrei să manevrezi o cerere pe care ai vrea s-o sprijini cumva, dar nu poți să-ți lași toate grijile în spate.

Îmi place în mod deosebit acest construct, fiindcă exprimă și respect atât pentru abilitatea *celeilalte persoane* de a alege, cât și pentru a ta. Le amintește ambelor părți opțiunile pe care le au.

8. „*Eu nu pot s-o fac, dar s-ar putea să fie interesat X.*” Este tentant să credem că ajutorul nostru este în mod unic de neprețuit, dar oamenilor care cer ceva nu le pasă adesea dacă noi suntem cei care-i ajută – cât timp primesc ajutorul.

Lui Kay Krill, CEO de la Ann, Inc. (adică Ann Taylor și magazinele de îmbrăcăminte pentru femei LOFT), obișnuia să-i fie foarte greu să spună *nu* invitațiilor sociale. Prin urmare, ajungea la evenimente sociale la care nu avea niciun interes să participe. Se trezea că merge la petreceri de firmă și regreta din momentul când ajungea acolo.

După aceea, într-o zi, unul dintre mentorii ei a venit la ea și i-a spus că trebuie să învețe să scape de oamenii și de lucrurile din viața ei care pur și simplu nu contau, iar dacă făcea asta avea să poată să-și aloce 100% din energie pentru ce avea însemnătate pentru ea. Sfatul a eliberat-o. Acum poate să selecteze și să aleagă. Exersând, a devenit ușor pentru ea să refuze politicos o invitație. Kay explică: „Spun *nu* foarte ușor, pentru că știu ce este important pentru mine. Nu-mi doresc decât să fi învățat cum să fac asta mai devreme în viață.”<sup>11</sup>

Să spui *nu* este o capacitate de leadership în sine. Nu este o abilitate periferică. La fel ca în cazul oricărei abilități, începem cu experiență limitată. Suntem începători la a spune „nu”, iar după aceea învățăm câteva tehnici de bază. Facem greșeli. Învățăm din ele. Ne dezvoltăm mai multe abilități. Continuăm să exersăm. După un timp, avem la dispoziția noastră un întreg repertoriu și, cu timpul, am câștigat măiestria unei forme de artă socială. Putem să gestionăm aproape orice cerere, de la aproape oricine, cu eleganță și cu demnitate. Tom Friel, fostul CEO de la Heidrick&Struggles, mi-a spus odată: „Trebuie să învățăm «da-ul» lipsit de grabă și «nu-ul» rapid.”





# DEZANGAJEAZĂ-TE

## Câștigă mult reducându-ți pierderile

JUMĂTATE DINTRE PROBLEMELE ACESTEI VIEȚI ÎȘI POT GĂSI ORIGINEA ÎN  
FAPTUL CĂ S-A SPUS DA PEA  
RAPID ȘI NU S-A SPUS NU SUFICIENT DE CURÂND.

- - Josh Billings<sup>\*\*\*\*\*</sup>

\*\*\*\*\* Pseudonimul umoristului american Henry Wheeler Shaw (1818-1885)  
(n. red.)

După orice estimare, avionul Concorde este o realizare remarcabilă în ingineria aeronautică. La bordul acestui avion de pasageri ai fi putut zbura de la Londra la New York în nu mai mult de două ore, cincizeci și două de minute și cincizeci și nouă de secunde.<sup>1</sup> Asta este mai puțin de jumătate din timpul unui avion tradițional, făcând din Concorde cel mai rapid avion de pasageri din lume.

Din nefericire, a fost și un extraordinar eșec financiar. Desigur, așa se întâmplă cu multe idei extraordinare, inovații și produse. Dar acesta s-a diferențiat prin faptul că a pierdut în mod constant bani, timp de *peste patru decenii*. Cu toate acestea, de fiecare dată când depășea bugetul, guvernele francez și britanic turnau în el tot mai mulți bani. Au făcut asta chiar știind că șansa de a-și recupera investițiile permanente, ca să nu mai vorbim de cheltuielile inițiale, era minusculă: cu numărul limitat de locuri al avionului, cu puține comenzi și cu costuri mari de producție, era clar că, chiar și cu estimări exagerate, proiectul nu avea să fie niciodată profitabil. Într-adevăr, când documentele cabinetului britanic au fost făcute publice în conformitate cu regula celor treizeci de ani, acestea au revelat faptul că miniștrii guvernului de la momentul respectiv știau că investiția „nu putea rezista în condiții economice normale”.<sup>2</sup>

De ce au continuat oficialii inteligenți și capabili ai guvernelor britanic și francez să investească în ceea ce era clar o chestiune perdantă atât de mult timp? Unul dintre motive este un fenomen psihologic foarte obișnuit, numit „favorizarea costurilor irecuperabile”.

*Favorizarea costurilor irecuperabile* este o tendință de a continua să fie investite timp, bani sau energie în ceva despre care se știe că este o chestiune perdantă, prin simplul fapt că deja am introdus sau blocat un cost care nu poate fi recuperat. Dar acesta poate, desigur, să devină cu ușurință un cerc vicios: cu cât investim mai mult, cu atât devenim mai determinați să ajungem la capăt și să ne vedem investiția că da roade. Cu cât investim mai mult în ceva, cu atât este mai greu să renunțăm.

Costurile irecuperabile pentru dezvoltarea și construirea avionului Concorde au fost de circa 1 miliard de dolari. Cu toate acestea, cu cât turnau mai mulți bani în proiect guvernele britanic și francez, cu atât era mai dificil să renunțe.<sup>3</sup> Indivizii sunt la fel de vulnerabili față de favorizarea costurilor irecuperabile. Acest fapt explică de ce continuăm să ne uităm la un film îngrozitor doar pentru că am plătit deja prețul biletului. Explică de ce continuăm să turnăm bani în renovarea unei case care nu pare să fie niciodată aproape de finalizare. Explică de ce vom continua să așteptăm autobuzul sau metroul care nu mai vine, în loc să chemăm un taxi, și explică de ce investim în relații toxice chiar și atunci când eforturile noastre nu fac decât să înrăutățească lucrurile. Exemplele de acest fel abundă; gândește-te la povestea oarecum bizară a unui bărbat pe nume Henry Gribbohm, care și-a cheltuit de curând toate economiile de-o viață, în total 2 600 de dolari, la un joc de carnaval, încercând să câștige un Xbox Kinect<sup>\*\*\*\*\*</sup>. Cu cât cheltuia mai mult, cu atât era mai hotărât să câștige. Henry spunea: „Ești pur și simplu prins în toată treaba cu «Trebuie să-mi câștig banii înapoi», dar nu se întâmplă așa.”<sup>4</sup> Cu cât investea mai mult încercând să câștige acest obiect neesențial, cu atât îi era mai greu să renunțe.

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Kinect este un dispozitiv periferic, care le permite utilizatorilor să se folosească de consola Xbox 360 fără ajutorul unui controller fizic, ci doar folosind gesturi ale corpului și comenzi vocale (n. red.)

Ai continuat vreodată să investești în continuare timp sau efort într-un proiect neesențial, în loc să-ți întrerupi pierderile? Ai continuat vreodată să torni bani

într-o investiție care nu avea niciun rezultat, în loc să renunți? Ai continuat vreodată să înaintezi cu greu către o fundătură, doar pentru că nu ai putut să admiti: „N-ar fi trebuit de la bun început să merg în direcția asta”? Ai fost vreodată blocat într-un ciclu de „a-ți spori paguba încercând s-o recuperezi”? Un neesențialist nu se poate elibera de astfel de capcane. Un esențialist are curajul și încrederea să-și recunoască greșelile și să se dezangajeze, oricare ar fi costurile irecuperabile.

## Neesențialistul

Întreabă: „De ce să mă opresc acum, după ce am investit atât de mult în acest proiect?”

Gândește: „Dacă voi continua să încerc, pot face asta să meargă.”

Urăște să recunoască faptul că a greșit.

## Esențialistul

Întreabă: „Dacă nu aș fi investit deja în proiectul acesta, cât de mult aș investi în el acum?”

Gândește: „Ce altceva aș putea face cu timpul sau cu banii aceștia, dacă aș întrerupe acum alimentarea?”

Se simte confortabil cu reducerea pierderilor.

Favorizarea costurilor irecuperabile, deși este foarte comună, nu este singura capcană la care trebuie să fie atenți neesențialiștii. Mai jos sunt mai multe capcane obișnuite și ponturi despre cum să te salvezi politicos, cu eleganță și cu costuri minime.

## Evitarea capcanelor angajării

### FII ATENT LA EFECTUL ÎMPROPRIETĂRII

Sentimentul proprietății este un aspect puternic. După cum se spune, nimeni, în întreaga istorie a omenirii, nu și-a spălat mașina închiriată! Asta se datorează unui fapt numit „efectul împroprietării”, tendința noastră de a subevalua lucrurile care nu sunt ale noastre și de a le supraevalua pentru că deja le deținem.

Într-un studiu care demonstra puterea efectului de împroprietărire, cercetătorul

Daniel Kahneman, câștigător al premiului Nobel, și colegii săi au dat aleatoriu câni de cafea numai la jumătate dintre subiecții unui experiment.<sup>5</sup> Cei din primul grup au fost întrebați cu cât ar fi dispuși să-și vândă cânilor, în timp ce cei din cel de-al doilea grup au fost întrebați cât ar fi dispuși să plătească pentru ele. S-a dovedit că studenții care „dețineau” cânilor au refuzat să le vândă cu mai puțin de 5,25 de dolari, în timp ce studenții fără câni erau dispuși să plătească doar 2,25-2,75 dolari. Cu alte cuvinte, simplul fapt al deținerii i-a făcut pe cei care aveau câni să aprecieze mai mult obiectele și i-a făcut să arate mai puțină disponibilitate să se despartă de ele.

Sunt sigur că te poți gândi și în propria ta viață la obiecte care par să fie mai valoroase când te gândești să renunți la ele. Gândește-te la o carte de pe raftul tău, pe care n-ai citit-o de ani de zile, la un aparat de bucătărie care încă mai e în cutie sau la un pulover pe care îl ai de la mătușa Mildred, dar pe care nu l-ai purtat niciodată. Fie că le folosești sau te bucuri de ele, fie că nu, în mod subconștient, simplul fapt că sunt ale tale le face să le apreciezi mai mult decât ai face-o dacă nu ți-ar aparține.

Din nefericire, avem această predispoziție când vine vorba despre activitățile neesențiale, precum și despre bunurile noastre. Proiectul de la serviciu care nu duce nicăieri pare să fie cu atât mai important când noi suntem conducătorul echipei care lucrează la el. Angajamentul de a te oferi voluntar la târgul local de prăjituri devine mai dificil de abandonat când noi suntem cei care am organizat strângerea de fonduri. Când simțim că „deținem” o activitate, devine mai dificil să ne dezangajăm. Și totuși, iată un pont util:

## **PRETINDE CĂ ÎNCĂ NU ÎL DEȚII**

Tom Stafford descrie un antidot simplu pentru efectul împrăștiării.<sup>6</sup> În loc să ne întrebăm: „Cât de mult apreciez acest obiect?”, ar trebui să ne întrebăm: „Dacă nu aș deține acest obiect, cât de mult aș plăti pentru a-l obține?” Putem face la fel pentru oportunități și angajamente. Să nu întrebăm: „Cum m-aș simți dacă aș rata această oportunitate?”, ci „Dacă nu aș avea această oportunitate, cât de multe aș fi dispus să sacrific pentru a o obține?” În mod similar, am putea să ne întrebăm: „Dacă nu aș fi deja implicat în acest proiect, cât de mult m-aș strădui pentru a deveni implicat?”<sup>7</sup>

## DEPĂȘEȘTE TEAMA DE RISIPĂ

Hal Arkes, profesor de Psihologie de la Universitatea de Stat din Ohio care studiază raționamentul în luarea deciziilor, a fost nedumerit de o enigmă. De ce sunt adulții atât de mult mai vulnerabili în comparație cu copiii în ceea ce privește favorizarea costurilor irecuperabile? Răspunsul, crede el, este expunerea de o viață la regula „Nu face risipă”, așa că, până când ajungem adulți, suntem antrenați să evităm să părem risipitori chiar și față de noi înșine.<sup>8</sup> „Abandonarea unui proiect în care ai investit foarte mult îți dă sentimentul că ai risipit totul, iar risipa este ceva ce ni s-a spus să evităm”, spune Arkes.<sup>9</sup>

Pentru a ilustra asta, el a dat următorul scenariu unui grup de participanți: „Presupuneți că ați cheltuit 100 de dolari pe un bilet pentru un weekend la schi în Michigan. Câteva săptămâni mai târziu, cumpărați un bilet de 50 de dolari pentru un weekend la schi în Wisconsin. Credeți că vă veți bucura mai mult de vacanța de schi din Wisconsin, decât de cea din Michigan. Când puneți nou-achiziționatul bilet pentru Wisconsin în portofel, observați că atât vacanța de schi din Michigan, cât și cea din Wisconsin sunt în același weekend. E prea târziu ca să vindeți sau să returnați vreunul dintre bilete. Trebuie să alegeți pe care să-l folosiți.” Când au fost întrebați: „În care vacanță de schi veți merge?”, mai mult de jumătate au spus că ar opta pentru excursia mai scumpă, chiar dacă s-ar bucura mai puțin de ea. Raționamentul lor (greșit) era că folosind biletul mai ieftin ar risipi mai mulți bani decât dacă ar folosi biletul scump. Este firesc să nu vrem să renunțăm la ce am risipit printr-o alegere greșită, dar când nu o facem, nu condamnăm singuri să continuăm să risipim și mai mult.

## RECUNOAȘTE, MAI DEGRABĂ, EȘECUL, PENTRU A ÎNCEPE SUCCESUL

Îmi amintesc de un prieten care nu s-ar fi oprit niciodată să ceară indicații, pentru că nu putea să recunoască niciodată că s-a rătăcit. Așa că pierdeam timp și energie conducând în cerc, fără să ajungem nicăieri – întruchiparea unei activități neesențiale.

Numai când recunoaștem că am făcut o greșală angajându-ne față de ceva putem să facem din greșală o parte din trecutul nostru. Pe de altă parte, când rămânem în negare, continuăm să ne învârtim în cerc fără rost. Nu ar trebui să fie

nicio rușine în a recunoaște o greșeală; până la urmă, nu recunoaștem decât că acum suntem mai înțelepți decât eram cândva.

## **ÎNCETEAZĂ SĂ ÎNCERCI SĂ FORȚEZI O POTRIVIRE**

În filmul *Tootsie*, Dustin Hoffman joacă rolul unui actor care se străduiește să obțină de lucru. Filmul începe în mod comic cu o serie de audiții ratate. La una i se spune: „Avem nevoie de cineva puțin mai în vârstă.” La următoarea i se spune: „Căutăm pe cineva mai tânăr.” După aceea, la următoarea: „Nu ai înălțimea care trebuie”; la care el răspunde: „Pot fi mai înalt.” Directorul răspunde: „Nu. Căutăm pe cineva mai scund.” Disperat să facă treburile să funcționeze, personajul lui Hoffman explică: „Uite. Nu trebuie să fiu atât de înalt. Vezi, port talonete. Pot să fiu mai scund.” Dar directorul insistă și el: „Știu, dar căutăm o persoană diferită.” Persistent în continuare, actorul aspirant forțează din nou: „Pot să fiu diferit.” Ideea e că acționăm adesea ca personajul lui Dustin Hoffman, încercând prea mult să fim ceva ce nu suntem. Fie că e în viața noastră personală, fie că e în cea profesională, este mult prea tentant să încercăm să forțăm ceva ce este pur și simplu o nepotrivire. Soluția?

## **OBȚINE O A DOUA OPINIE, NEUTRĂ**

Când devenim atât de atașați emoțional de încercarea de a forța ceva ce pur și simplu nu se potrivește, am putea adesea să beneficiem de prezența unui interlocutor. Cineva care nu este implicat emoțional în situație și care nu e afectat de alegerea pe care o facem poate să ne dea permisiunea de a înceta să forțăm ceva ce e limpede că nu funcționează.

Odată, am irosit luni de efort încercând să forțez un proiect care pur și simplu nu funcționa. Uitându-mă în urmă, cu cât mă străduiam mai mult, cu atât mai tare se înrăutățea situația. Dar răspunsul meu irațional era să investesc și mai mult. „Pot să-l fac să funcționeze!” mă gândeam eu. Nu voiam să accept că-mi irosisem eforturile. În cele din urmă, i-am împărtășit frustrarea unui prieten care avea avantajul de a fi izolat din punct de vedere emoțional de proiect – cineva care nu era împovărat de costurile irecuperabile și putea să-mi evalueze decizia dintr-o anumită perspectivă. După ce m-a ascultat, mi-a spus: „Nu ești însurat cu acest proiect.” Și, cu acele cuvinte simple, mi s-a oferit libertatea de a înceta să investesc în ceva neesențial.

## **FII ATENT LA FAVORIZAREA STATU QUOULUI**

Tendința de a continua să facem ceva doar pentru că am făcut-o dintotdeauna este numită uneori „favorizarea statului”. Am lucrat odată la o companie care folosea un sistem de evaluare a angajaților care mie mi se părea atât de îngrozitor de depășit, încât am devenit curios să aflu de când era folosit. În timp ce-l căutam prin companie pe creatorul acestuia, am descoperit că nimeni, inclusiv șefa de mult timp a departamentului de Resurse umane, nu-i știa originea. Și mai șocant e că, de zece ani de când era ea în companie, nimeni, niciodată nu pusese sistemul sub semnul întrebării. E mult prea ușor să accepți ceva și să nu te obosești să pui sub semnul întrebării angajamentele doar pentru că acestea au fost deja stabilite.

Un remediu împotriva favorizării statului este împrumutat din lumea contabilității:

### **APLICĂ METODA BUGET BAZĂ ZERO**

De obicei, când contabilii alocă un buget, ei folosesc bugetul de anul trecut ca punct de plecare pentru estimarea pentru anul următor. Dar prin metoda buget bază zero, ei folosesc ca punct de plecare zero. Cu alte cuvinte, fiecare articol din bugetul propus trebuie să fie justificat de la zero. Deși această metodă necesită mai mult efort, are multe avantaje: alocă eficient resursele pe baza nevoilor, și nu a istoricului, depistează cererile exagerate de buget, atrage atenția asupra operațiilor învechite și încurajează oamenii să fie mai clari în ceea ce privește scopurile lor și modul în care cheltuielile lor se aliniază cu proiectul.

Poți aplica metoda buget bază zero și la propriile tale întreprinderi. În loc să încerci să-ți stabilești bugetul de timp pe baza angajamentelor existente, presupune că toate pariurile au căzut. Toate angajamentele anterioare au dispărut. După aceea, începe de la zero, întrebându-te pe care dintre ele le-ai adăuga astăzi. Poți face asta cu orice, de la obligațiile financiare pe care le ai, până la proiectele față de care ești angajat, și chiar la relațiile în care te afli. Fiecare utilizare a timpului, energiei sau resurselor trebuie să se justifice din nou. Dacă nu se mai potrivește, elimin-o complet.

### **NU-ȚI MAI ASUMA ANGAJAMENTE ÎNTÂMPLĂTOARE**

Zilele unor oameni sunt pline până la refuz cu angajamente ușoare și pe care și le-au asumat neintenționat printr-un comentariu dezinvolt sau printr-o conversație întâmplătoare pe care au avut-o undeva, cu cineva. Știi la ce tip mă refer – vorbești cu vecina despre activitatea ei în consiliul părinților, cu colega despre o nouă inițiativă pe care o conduce sau cu un prieten despre un nou restaurant pe care vrea să-l încerce și, înainte să-ți dai seama, pac, te-ai angajat!

## **DE-ACUM ÎNCOLO, FĂ O PAUZĂ ÎNAINTE DE A VORBI**

Poate să pară evident, dar faptul că faci o pauză de cinci secunde înainte de a-ți oferi serviciile poate să reducă foarte mult posibilitatea de a-ți asuma angajamente pe care le vei regreta. Înainte să-ți iasă din gură cuvintele „Sună grozav, mi-ar plăcea să...”, întreabă-te: „Este esențial?” Dacă deja ți-ai asumat un angajament întâmplător pe care-l regreti, găsește o modalitate frumoasă să te sustragi din acel angajament. Pur și simplu cere-ți scuze și spune-i persoanei că, atunci când ți-ai asumat angajamentul, nu ți-ai dat seama pe deplin ce va presupune.

## **DEPĂȘEȘTE TEAMA CĂ VEI RATA CEVA**

Am văzut în acest capitol dovezi ample care sugerează că cei mai mulți dintre noi suntem, în mod natural, foarte mult împotriva pierderilor. Prin urmare, unul dintre obstacolele din calea dezangajării noastre dintr-un curs prezent de evenimente este teama că vom rata ceva grozav.

## **PENTRU A LUPTA CU ACEASTĂ TEAMĂ, EFECTUEAZĂ O PILOTARE ÎN REVERS**

Una dintre ideile care au devenit populare în cercurile de afaceri în ultimii ani este „realizarea de prototipuri”. Construirea unui prototip sau a unui model la scară mare le permite companiilor să testeze o idee sau un produs fără să facă investiții uriașe de la bun început. Exact aceeași idee poate fi folosită în revers, pentru a elimina ce e neesențial într-un mod cu riscuri relativ scăzute, efectuând ceea ce Daniel Shapero, un director de la LinkedIn, numește „pilotarea în revers”.<sup>10</sup>

Într-o pilotare în revers, testezi dacă *îndepărtarea* unei inițiative sau a unei activități va avea vreo consecință negativă. De exemplu, când un director



executiv cu care lucrez a preluat un rol superior nou în companie, el a moștenit un proces pentru implementarea căruia predecesorul său făcuse un efort uriaș: un raport uriaș, foarte vizual, cu privire la o multitudine de subiecte, realizat pentru alți directori în fiecare săptămână. Îi consuma echipei sale o energie enormă, iar el presupunea că nu aduce companiei o valoare foarte mare. Așadar, pentru a-și testa ipoteza, a efectuat o pilotare în revers. A încetat, pur și simplu, să publice raportul și a așteptat să vadă care va fi răspunsul. A constatat că nimănui nu părea să-i lipsească; după mai multe săptămâni, nimeni nici măcar nu a menționat raportul. Prin urmare, a conchis că raportul nu era esențial pentru afacere și putea fi eliminat.

O pilotare în revers similară poate fi realizată în viața noastră socială. Există angajamente pe care le efectuezi în mod obișnuit față de clienți, colegi, prieteni sau chiar față de membrii familiei, despre care ai presupus întotdeauna că sunt foarte importante pentru ei, dar pe care, de fapt, probabil că ei de-abia le observă? Eliminând în tăcere sau cel puțin reducând o activitate timp de câteva zile sau săptămâni, ai putea să evaluezi dacă *chiar* este ceva important sau dacă nimănui nu-i pasă cu adevărat.

Chiar și folosind aceste tehnici, este adevărat că „dezangajarea” poate fi mai dificilă decât faptul de a nu te fi angajat de la început. Ne simțim vinovați să spunem *nu* la ceva sau cuiva față de care deja ne-am luat un angajament și, hai să recunoaștem, nimănui nu-i place să revină asupra cuvântului dat. Cu toate acestea, să învățăm să facem asta – în moduri care ne vor aduce respect pentru curajul, concentrarea și disciplina noastră – este extrem de important pentru a deveni esențialiști.

# EDITEAZĂ

## Arta invizibilă

AM VĂZUT ÎNGERUL ÎN MARMURĂ  
ȘI AM CIOPLIT PÂNĂ CÂND L-AM ELIBERAT.

• - Michelangelo

În fiecare an, la Academia Americană de Film, cel mai de seamă premiu este cel pentru „Cel mai bun film”. Mass-media face speculații cu săptămâni înainte de difuzare și majoritatea privitorilor stau cu mult peste ora lor de culcare pentru a vedea acordarea premiului. Există un premiu mult mai puțin promovată în noaptea aceea: cel pentru montaj sau editare. Hai să recunoaștem: majoritatea telespectatorilor schimbă canalul sau se duc în bucătărie să-și umple din nou castronul cu floricele de porumb când e anunțat câștigătorul premiului „Cel mai bun montaj”. Cu toate acestea, cei mai mulți oameni nu știu că cele două premii sunt foarte strâns corelate: din 1981, nici măcar un singur film nu a câștigat premiul pentru cel mai bun film fără să fi fost cel puțin nominalizat la categoria cel mai bun montaj. De fapt, în aproximativ două treimi din cazuri, filmul nominalizat la categoria cel mai bun montaj a ajuns să câștige premiul pentru cel mai bun film.<sup>1</sup>

În istoria decernării premiilor Academiei, cel mai respectat (dacă nu chiar celebrat) specialist în montajul de film este Michael Kahn, cu opt nominalizări – mai mult decât oricine altcineva din domeniul său – și cu trei victorii la activ. Deși el nu este tocmai un nume cunoscut, filmele pe care le-a montat cu siguranță sunt. El s-a ocupat de montajul unor filme notabile cum ar fi *Saving Private Ryan* (*Salvați soldatul Ryan*), *Raiders of the Lost Ark* (*Căutătorii arcei*

*pierdute*), *Schindler's List* (*Lista lui Schindler*) și *Lincoln*. Într-adevăr, de peste treizeci și șapte de ani, a montat aproape toate filmele lui Steven Spielberg, devenind în acest timp mâna lui dreaptă. Cu toate acestea, doar o mână de oameni știu numele lui Kahn. Pentru un motiv foarte bun, montajul de film este cunoscut uneori ca fiind „arta invizibilă”.

În mod evident, editarea (sau montajul) – care presupune eliminarea strictă a aspectelor triviale, neimportante sau irelevante – este o măiestrie esențialistă. Deci, ce face un specialist bun în editare de film? Când branșa specialiștilor în montaj de la Academia Americană de Arte și Științe Cinematografice se așază pentru a selecta nominalizările lor pentru montaj, aceștia încearcă, așa cum scria Mark Harris, „foarte mult să nu se uite la ceea ce se presupune că ar trebui să se uite”.<sup>2</sup> Cu alte cuvinte, un bun editor de film face să fie greu să *nu* vezi ce e important, pentru că acesta elimină orice în afară de elementele care trebuie să fie acolo.

În capitolul 6, am asemănat explorarea cu a fi un jurnalist; presupune să pui întrebări, să ascuți și să faci conexiunea între puncte, pentru a diferenția puținele aspecte esențiale de cele multe și triviale. Așa că e logic ca următoarea etapă din procesul esențialist, eliminarea aspectelor neesențiale, să însemne asumarea rolului de editor al propriei vieții și al propriului leadership.

Jack Dorsey este cel mai bine cunoscut creator de la Twitter și fondatorul și CEO-ul Square, o companie de plăți prin telefonul mobil. Abordarea sa esențialistă cu privire la management este una relativ rară. La o cină la care am participat recent, unde a luat cuvântul, a spus că el se gândește la rolul unui CEO ca fiind editorul-șef al unei companii. La un alt eveniment, la Stanford, el explica mai departe: „Prin editare vreau să spun că există o mie de lucruri pe care am putea să le facem. Dar numai unul sau două [sunt] importante. Și toate ideile acestea... și informațiile de la ingineri, oameni de la service, proiectanți vor copleși permanent ce ar trebui să facem... În calitate de editor, eu preiau permanent aceste informații și decid care dintre ele, sau care punct în care se intersectează aceste informații, are sens pentru ce facem noi.”<sup>3</sup>

Editorul nu este doar cineva care spune *nu* lucrurilor. Și un copil de trei ani poate să facă asta. Nici nu elimină, pur și simplu; de fapt, într-un fel, editorul

chiar *adaugă*. Vreau să spun că un editor bun este cineva care folosește *extragerea în mod deliberat*, pentru a da viață, de fapt, ideilor, decorurilor, intrigii și personajelor.

În mod similar, în viață, editarea disciplinată te poate ajuta să adaugi la nivelul tău de contribuție. Îți sporește abilitatea de a te concentra și de a-ți investi energia asupra lucrurilor care contează cu adevărat. Le acordă celor mai semnificative relații și activități mai mult loc să înflorească.

Editarea susține executarea lipsită de efort a esențialistului, îndepărtând orice distrage, e inutil sau jenant. Sau, așa cum formula un editor de carte: „Treaba mea e să fac viața cititorului cât mai lipsită de efort posibil. Obiectivul este să ajut cititorul să aibă cea mai clară înțelegere posibilă a celor mai importante mesaje sau idei cu care rămâne.”

Desigur, editarea presupune și compromisuri. În loc să încerce să le înghesuie pe toate – fiecare personaj, fiecare întorsătură a intrigii, fiecare detaliu –, editorul se întreabă: „Va aduce îmbunătățiri acest personaj, această întorsătură a intrigii sau acest detaliu?” Pentru un autor – fie că e de film, de carte sau de articol jurnalistic – este ușor să devină prea angajat față de o anumită idee sau operă, mai ales de una la care a muncit mult. Poate să fie destul de dureros să elimini pasaje, pagini sau chiar capitole care au luat, în primul rând, săptămâni, luni, poate chiar ani pentru a fi scrise. Cu toate acestea, eliminarea disciplinată este foarte importantă pentru această măiestrie. Trebuie, așa cum spunea Stephen King, „să-ți ucizi favoriții, să-ți ucizi favoriții chiar și când ți se frânge inima ta de mic scriitorul egocentric să-ți ucizi favoriții.”<sup>4</sup>

## **Neesențialistul**

Crede că a aduce îmbunătățiri înseamnă să mai adauge ceva.

Se atașează de fiecare cuvânt, imagine sau detaliu.

## **Esențialistul**

Crede că a aduce îmbunătățiri înseamnă să extragi ceva.

Elimină cuvintele, imaginile și detaliile care distrag.

Desigur, editarea unui film, a unei cărți sau a oricărei alte lucrări creative nu este totuna cu editarea propriei vieți. În viață, nu avem luxul de a revizui conversația pe care tocmai am avut-o, ședința pe care tocmai am condus-o sau prezentarea pe care am făcut-o și să lucrăm din nou la ele, cu pixul roșu în mână. Cu toate acestea, la editarea aspectelor neesențiale din viața noastră se aplică patru principii simple, inerente editării.

## **Editarea vieții**

### **ELIMINAREA OPȚIUNILOR**

Pentru a afirma ce este evident, editarea presupune eliminarea aspectelor care-l derutează pe cititor și încetează mesajul sau povestea. E cunoscut faptul că filmele și cărțile bine editate sunt ușoare pentru ochi și pentru minte.

Când iei decizii, poate fi terifiant să decizi să elimini anumite opțiuni – dar adevărul e că tocmai aceasta este esența luării deciziilor.<sup>5</sup> De fapt:

**Rădăcina latină a cuvântului  
decizie – cis sau cid –  
înseamnă,  
literalmente,  
„a elimina”  
sau „a ucide”.**

Având în vedere că, în cele din urmă, dacă avem mai puține opțiuni, asta face ca o decizie să fie „mai ușoară pentru ochi și pentru minte”, trebuie să invocăm disciplina de a scăpa de opțiunile sau activitățile care ar putea fi bune, sau chiar foarte bune, dar care ne stau în drum. Da, să alegi să elimini ceva bun poate fi dureros. Dar, în cele din urmă, fiecare eliminare produce bucurie – poate că nu pe moment, ci după aceea, când ne dăm seama că fiecare moment suplimentar pe care l-am câștigat poate fi cheltuit pe ceva mai bun. Acesta ar putea fi unul dintre motivele pentru care Stephen King scria: „Să scrii este omenește, să editezi este divin.”<sup>6</sup>

\*\*\*\*\* Cuvinte din limba engleză care înseamnă *foarfece, omucidere și fratricid* (n. tr.)

## COMPRIMĂ

Această formulare aptă a fost pusă pe seama multor oameni: „Trebuie să-mi cer scuze: dacă aș fi avut mai mult timp, aș fi scris o scrisoare mai scurtă.” Este adevărat că poate fi dificil să faci mai puțin, atât în artă, cât și în viață. Fiecare cuvânt, fiecare scenă, fiecare activitate trebuie să conteze mai mult. Un editor este nemilos când caută să facă să conteze fiecare cuvânt. În loc să spui asta în două propoziții, poți s-o spui într-una? Este posibil să folosești un singur cuvânt unde acum sunt folosite două? Cum observa Alan D. Williams în eseu „Ce e un editor?”, există „două întrebări de bază pe care editorul ar trebui să i le adreseze autorului: Spui ce vrei să spui? Și: O spui cât se poate de clar și de concis?”<sup>7</sup> Comprimarea înseamnă să o spui cât se poate de clar și de concis.

În mod similar, în viață, comprimarea ne permite să facem mai mult cu mai puțin. De exemplu, când Graham Hill \*\*\*\*\* s-a mutat într-un apartament de 40 de metri pătrați în New York, el a vrut să vadă cât de bine putea să comprime tot ce deținea. Rezultatul final a fost un proiect pe care el l-a numit „micuța cutie de bijuterii”. Cutia de bijuterii funcționează, deoarece fiecare obiect de mobilier are mai multe funcții. Peretele din stânga imaginii, de exemplu, funcționează ca un ecran de proiector la care să te uiți la filme și găzduiește și două paturi pentru musafiri, care pot fi trase afară când musafirii rămân peste noapte. Peretele din dreapta culisează în jos, peste canapea, pentru a dezvălui un pat dublu. Totul are funcții duble sau triple; cu alte cuvinte, totul

își aduce o contribuție mai mare la viața apartamentului. Acest proiect s-a dovedit a fi atât de inovativ, încât l-a transformat într-o afacere dedicată artei de a obține mai mult de la mai puțin spațiu. L-a numit, adecvat, [LifeEdited.com](http://LifeEdited.com).  
\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\* Graham Hill (1929-1975), pilot de Formula 1, campion mondial în 1962 și 1968 (n. red.)

\*\*\*\*\* [ViațaEditată.com](http://ViațaEditată.com) (n. red.)

Dar să fie clar, comprimarea nu înseamnă să faci mai multe în același timp, înseamnă, pur și simplu, mai puțină risipă. Înseamnă să reduci raportul dintre cuvinte la idei, metri pătrați la utilitate sau efortul la rezultate. Prin urmare, pentru a aplica principiul comprimării la viața noastră, e nevoie să deplasăm raportul dintre activități către semnificație. E nevoie să eliminăm multiplele activități lipsite de semnificație și să le înlocuim cu o activitate foarte semnificativă. De exemplu, un angajat de la o companie cu care am lucrat (unul care era stabilit destul de bine pentru a nu se îngrijora că va fi concediat) sărea în mod obișnuit peste ședința săptămânală la care participau celelalte persoane și îi întreba, pur și simplu, ce pierduse. Astfel, el comprima o ședință de două ore în zece minute și investea restul aceluși timp recuperat făcând ceva important.

## CORECTEAZĂ

Treaba unui editor nu este numai să elimine sau să comprime, ci și să facă ceva corect. Poate fi o schimbare la fel de mică precum o corectură gramaticală sau la fel de implicată ca remedierea erorilor unei argumentări. Pentru a face asta bine, editorul trebuie să aibă un sentiment clar al scopului primordial al lucrării pe care o editează. Așa cum explică Michael Kahn, el nu face întotdeauna ce-i spune Spielberg să facă: face, în schimb, ce crede că vrea cu adevărat Spielberg. Înțelegerea intenției primordiale îi permite să realizeze corecțiile pe care nici măcar Spielberg însuși n-ar putea să le verbalizeze.

În mod similar, în propria noastră viață profesională sau privată, putem să facem corecții ale cursului, revenind la scopul nostru principal. Faptul că avem o intenție primordială clară, așa cum am discutat în capitolul 10, ne permite să ne verificăm pe noi înșine – să ne confruntăm în mod regulat activitățile și

comportamentele cu adevărata noastră intenție. Dacă sunt incorecte, putem să le edităm.

## **EDITEAZĂ MAI PUȚIN**

Acest sfat poate părea ușor contraintuitiv. Dar cei mai buni editori nu simt nevoia să schimbe totul. Ei știu că uneori cea mai bună utilizare a raționamentului lor editorial este să aibă disciplina de a lăsa anumite lucruri exact așa cum sunt. Nu este decât o modalitate în plus prin care editarea este o măiestrie invizibilă. Cel mai bun chirurg nu este cel care face cele mai multe incizii; în mod similar, cei mai buni editori pot, uneori, să fie cel mai puțin intruzivi, cei mai reținuți.

Să devenim editori ai vieții noastre presupune, de asemenea, să știm când să dăm dovadă de reținere. Una dintre modalitățile în care putem face asta este prin editarea tendinței noastre de a interveni. Când suntem adăugați la un e-mail în lanț, de exemplu, putem să rezistăm tentației noastre obișnuite de a fi primii care răspundem. Când participăm la o ședință, putem rezista impulsului de a ne spune și noi părerea. Putem aștepta. Putem observa. Putem să vedem cum evoluează lucrurile. Să facem mai puțin nu este doar o strategie esențialistă puternică, este și o strategie editorială puternică.

Un neesențialist vede editarea ca fiind o sarcină discretă, care să fie realizată doar când lucrurile devin copleșitoare. Dar dacă așteptăm prea mult înainte de a edita, asta ne va obliga să facem eliminări majore, pe care nu le alegem întotdeauna noi. Editarea permanentă a timpului și a activităților noastre ne permite să facem pe parcurs mai multe ajustări minore, dar deliberate. Să devenim esențialisti înseamnă să eliminăm, să comprimăm și să corectăm o parte firească a rutinei noastre cotidiene – să facem din editare un ritm natural al vieții noastre.



# IMPUNE LIMITE

## Libertatea de a stabili granițe

NU ESTE O PROPOZIȚIE COMPLETĂ.



- Anne Lamott

Jin-Yung<sup>1</sup> era angajata unei companii de tehnologie din Coreea care s-a trezit că își planifica nunta, pregătindu-se, în același timp, pentru o ședință cu consiliul director care trebuia să aibă loc cu trei săptămâni înainte de ziua ei cea mare. Când managerul ei, Hyori, i-a cerut lui Jin-Yung să creeze textul și toate planșele pentru prezentarea lor comună de la ședința consiliului director, Jin-Yung a alocat mai multe zile de câte cincisprezece ore și a terminat treaba repede, astfel încât să-și poată dedica zilele până la ședința consiliului planificării nunții. Hyori a fost surprinsă și încântată că munca a fost făcută înainte de termen, iar Jin-Yung era acum liberă să se scufunde în cinci zile neîntrerupte de pregătire pentru nuntă.

Apoi, Jin-Yung a primit o cerere urgentă de la managerul ei, de a finaliza un proiect suplimentar înainte de ședința consiliului.

În numeroșii ani de când lucrau împreună, Jin-Yung nu-i spusese niciodată lui Hyori „Nu”, nici măcar când rostirea unui *da* îi arunca viața într-o harababură temporară (așa cum se întâmpla adesea). Până în acest punct, Jin-Yung dedicase ore neștiute pentru a executa fiecare cerere și sarcină, și a le livra în pachete îngrijite și complete, indiferent de sacrificiu. De data aceasta, însă, nu a ezitat și i-a spus managerul ei „Nu”. A ales să nu se scuze și să nu își justifice mai mult răspunsul. A spus simplu: „Am planuri pentru această perioadă, am lucrat din greu pentru ea și merit s-o am... fără să mă simt vinovată!”

După aceea, s-a întâmplat ceva șocant. Toți ceilalți din echipă au spus „Nu”, iar lui Hyori, managerul, i-a rămas să finalizeze singură sarcina. La început, Hyori spumega. I-a luat întreaga săptămână să finalizeze sarcina și nu a fost fericită din cauza asta. Dar, după ce a lucrat la sarcină zile întregi, a văzut tot felul de erori în felul în care făcuse până atunci lucrurile. Și-a dat seama curând că, dacă voia să fie mai eficientă ca manager, trebuia să strângă hățurile și să clarifice cu fiecare membru al echipei aspecte cu privire la așteptări, răspunderi și rezultate. În cele din urmă, i-a fost recunoscătoare lui Jin-Yung că a ajutat-o să vadă eroarea din felul ei de a fi. Stabilind granițe, Jin-Yung nu numai că i-a deschis ochii managerului ei cu privire la dinamica nesănătoasă a echipei și a deschis un spațiu pentru schimbare, dar a făcut-o și într-un fel care i-a câștigat recunoștință permanentă și respect.

Dispariția granițelor este tipică pentru epoca noastră neesențialistă. În primul rând, cum era firesc, tehnologia a estompat complet granița dintre serviciu și familie. În zilele noastre nu pare să fie absolut nicio graniță cu privire la momentele în care oamenii se așteaptă de la noi să fim disponibili pentru serviciu. (De curând, un asistent executiv îmi oferea datele pentru o întâlnire cu un client, care includeau sâmbăta dimineața, deși nu exista nicio urgență anume pentru ședință și nicio recunoaștere a faptului că sâmbăta era o zi neobișnuită pentru o ședință. Devenise sâmbăta noua zi de vineri? m-am întrebat.) Dar cei mai mulți oameni nu-și dau seama că problema nu constă numai în faptul că s-au estompat granițele; ci și în faptul că granițele serviciului s-au infiltrat în mod insidios pe teritoriul familiei. Este greu de imaginat faptul că directorii din majoritatea companiilor s-ar simți confortabil ca angajații să-și aducă copiii la serviciu luna dimineața, cu toate acestea pare să nu aibă nicio problemă când se așteaptă ca angajații lor să vină la birou sau să lucreze la un proiect sâmbăta sau duminica.

Lui Clayton Christensen, profesor de afaceri la Harvard și autorul cărții *The Innovator's Dilemma (Dilema inovatorului)* i s-a cerut odată să facă un astfel de sacrificiu. La momentul respectiv, lucra la o firmă de consultanță de management, iar unul dintre parteneri a venit la el și i-a spus că avea nevoie să vină la serviciu sâmbătă, pentru a-l ajuta să lucreze la un proiect. Clay a răspuns simplu: „O, îmi pare foarte rău. Mi-am luat angajamentul ca fiecare sâmbătă să o petrec cu soția și copiii.”

Partenerul, nemulțumit, a ieșit în trombă, dar s-a întors mai târziu și a spus: „Clay, e bine. Am vorbit cu toată lumea din echipă și au spus că vor veni, în schimb, duminică. Așa că mă aștept să fii acolo.” Clay a oftat și a spus: „Apreciez ce încerci să faci. Dar nici duminică nu e bine. Mi-am oferit duminicile lui Dumnezeu, așa că nu voi putea să vin.” Dacă fusese frustrat înainte, acum partenerul lui era și mai și.

Cu toate acestea, Clay nu a fost concediat pentru că și-a menținut poziția și, deși alegerea sa nu a fost populară pe moment, în cele din urmă el a fost respectat pentru ea. Limitele și-au arătat răsplata.

Clay își amintește: „Această întâmplare m-a învățat o lecție importantă. Dacă aș fi făcut o excepție atunci, aș fi făcut-o de mai multe ori.”<sup>2</sup> Granițele seamănă puțin cu zidurile unui castel de nisip. În secunda în care lăsăm unul să cadă, celelalte se vor prăbuși la rândul lor.

Nu voi nega faptul că stabilirea granițelor poate fi dificilă. Doar pentru că a funcționat pentru Jin-Yung și pentru Clay nu înseamnă că va funcționa întotdeauna. Jin-Yung ar fi putut să-și piardă locul de muncă. Refuzul lui Clay de a lucra în weekend ar fi putut să-i limiteze cariera. Este adevărat că granițele pot veni cu un preț ridicat.

Să nu opui nicio rezistență costă mai mult, însă: abilitatea noastră de a alege esențială în viață. Pentru Jin-Yung și pentru Clay, respectul la locul de muncă și timpul pentru Dumnezeu și pentru familie au fost cele mai importante, așa că acestea au fost aspectele cărora ei au ales să le acorde prioritate în mod deliberat și strategic. Până la urmă, dacă nu stabilești granițe... atunci nu vei avea granițe. Sau, chiar mai rău, vor exista granițe, dar ele vor fi stabilite în mod automat – sau de către altcineva, în loc să fie stabilite de tine cu bună știință.

Neesențialității au tendința să se gândească la granițe ca la niște constrângeri, limite, ca la ceva care stă în calea vieții lor super-productive. Pentru un neesențialist, să stabilească granițe este un semn de slăbiciune. Dacă sunt suficient de puternici, nu vor avea nevoie de granițe, cred ei. Pot să facă față la tot. Pot să le facă pe toate. Dar fără limite, vor fi atât de suprasolicitați, încât le va deveni, practic, imposibil să mai facă ceva.

Esențialistii, pe de altă parte, consideră că granițele le conferă putere. Ei recunosc faptul că granițele îi protejează de furtul timpului lor și îi eliberează de povara de a trebui să spună *nu* sarcinilor care promovează obiectivele altora, în locul propriilor obiective. Ei știu că granițele clare le permit să elimine proactiv solicitările și sarcinile altora, care-i distrag de la ce este cu adevărat esențial.

## **Neesențialistul**

Crede că dacă ai limite vei fi limitat.

Consideră granițele drept constrângătoare.

Face efort pentru a spune „nu” direct.

## **Esențialistul**

Știe că dacă ai limite, vei ajunge lipsit de limite.

Consideră granițele drept eliberatoare.

Stabilește în avans reguli care elimină necesitatea unui „nu” direct.

## **Problema lor nu e problema ta**

Desigur, provocarea de a stabili granițe nu este nici pe departe limitată la locul de muncă. Și în viața noastră personală există anumiți oameni care par să nu-și dea seama de existența limitelor când fac solicitări cu privire la timpul nostru. Cât de des simți că sâmbăta sau duminica îți este deturnată de agenda altcuiva? Există cineva în viața ta personală care pare să nu-și de-a seama când depășește limita?

Cu toții avem în viața noastră anumiți oameni care au tendința să ne solicite mai mult decât alții timpul și energia. Aceștia sunt oamenii care fac din problemele lor problemele noastre. Ne distrag de la scopul nostru, nu le pasă decât de propriile agende și, dacă le permitem, ne vor împiedica să ne aducem cel mai înalt nivel de contribuție, irosindu-ne timpul și energia cu activități care sunt esențiale pentru ei, și nu cu cele care sunt esențiale pentru noi.

Deci, cum ne inspirăm din experiențele lui Jin-Yung și a lui Clayton

Christensen și stabilim tipul de granițe care ne vor proteja de agendele altor oameni? Mai jos sunt câteva linii directoare pe care să le iei în considerare.

## NU PRIVA OAMENII DE PROBLEMELE LOR

Nu spun că nu ar trebui să-i ajutăm niciodată pe alții. Ar trebui să-i servim, să-i iubim și să influențăm pozitiv viețile altora, desigur. Dar când oamenii fac astfel încât problemele lor să devină problemele noastre, atunci nu-i ajutăm; îi îndreptățim în ceea ce fac. Odată ce ne asumăm noi problema lor, nu facem decât să le răpim abilitatea de a o rezolva singuri.

Scriitorul Henry Cloud spune o poveste tocmai despre acest tip de situație, în cartea sa *Boundaries*<sup>\*\*\*\*\*</sup> (Granițe). Odată, părinții unui bărbat de douăzeci și cinci de ani au venit să-l vadă. Voiau să-l „repare” pe fiul lor. El i-a întrebat atunci de ce au venit fără fiul lor, iar ei au spus: „Păi, el nu crede că are o problemă.” După ce le-a ascultat povestea, Henry a conchis, spre surprinderea lor: „Eu cred că fiul dumneavoastră are dreptate. Nu are o problemă... Dumneavoastră aveți... Dumneavoastră plătiți, vă agitați, vă îngrijați, planificați, alocați energie pentru a-l menține în mișcare. El nu are o problemă pentru că i-ați preluat-o dumneavoastră.”<sup>3</sup>

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Carte scrisă în colaborare cu dr. John Townsend și publicată în limba română sub titlul *Granițe în relații* la editura Logos, din Cluj-Napoca, în anul 2012 (n. red.)

Cloud le-a oferit după aceea o metaforă. Imaginează-ți un vecin care nu-și udă niciodată peluza. Dar, de fiecare dată când dai tu drumul sistemului tău de aspersoare, apa cade pe peluza lui. Iarba ta se usucă și moare, dar Bill se uită în jos la iarba lui și se gândește: „Curții mele îi merge bine.” Astfel, toată lumea pierde: eforturile tale au fost irosite, iar Bill nu-și va dezvolta niciodată obiceiul de a-și uda propria peluză. Soluția? Așa cum spune Cloud: „Ai nevoie de niște garduri care să țină problema lui în curtea lui, departe de curtea ta, acolo de unde este.”

În domeniul muncii, oamenii încearcă tot timpul să folosească aspersoarele noastre pentru a-și uda propria iarba. Asta poate să vină sub forma unei șefe care te pune în comitetul proiectului ei pentru animale de companie, a unei colege care-ți cere opinia cu privire la un raport, o prezentare sau o propunere căreia ea

nu i-a alocat timpul pentru a o desăvârși ea însăși sau a unui coleg care te oprește pe hol și nu se mai oprește din vorbit când tu trebuie să ajungi la o ședință importantă, ai de dat un telefon esențial sau ai un proiect foarte important pe birou.

Oricine ar fi cel care încearcă să ne irosească timpul și energia pentru propriile lui scopuri, singura soluție e să ridicăm garduri. Și nu în momentul în care este făcută solicitarea – e nevoie să ridici gardurile cu mult în avans, să demarcezi cu claritate ce este în afara limitelor, astfel încât să-i interceptezi pe cei care-ți irosesc timpul și care forțează granițele. Ține minte, să-i obligi pe acești oameni să-și rezolve problemele este benefic în egală măsură și pentru tine, și pentru ei.

## **GRANIȚELE SUNT O SURSĂ DE ELIBERARE**

Acest adevăr e demonstrat elegant de povestea unei școli situate lângă un drum aglomerat. La început, copiii se jucau numai pe o porțiune mică a terenului de joacă, lângă clădire, unde adulții puteau să-i supravegheze. Dar după aceea, cineva a construit un gard în jurul terenului de joacă. Acum copiii puteau să se joace oriunde pe terenul de joacă. De fapt, libertatea lor a fost mai mult decât dublată.<sup>4</sup>

În mod similar, când nu stabilim granițe în viața noastră, putem sfârși întemnițați de limitele pe care le-au stabilit alții pentru noi. Când avem granițe clare, pe de altă parte, suntem liberi să alegem din toată zona – sau din toată gama de opțiuni – pe care am ales în mod deliberat s-o explorăm.

## **DESCOPERĂ CE ANUME ÎȚI STRICĂ AFACEREA**

Când le cer directorilor să-și identifice granițele, rareori reușesc s-o facă. Știu că au niște granițe, dar nu le pot formula în cuvinte. Adevărul simplu e că, dacă tu nu poți să le articulezi pentru tine și pentru alții, ar putea să fie nerealist să te aștepti ca ceilalți oameni să le respecte sau chiar să-și dea seama de ele.

Gândește-te la o persoană care te deviază adesea de la calea cea mai esențială pentru tine. Fă o listă cu ce anume îți strică afacerea – tipurile de cereri sau activități ale acelei persoane la care refuzi, pur și simplu, să spui *da*, în afară de cazul în care acestea se suprapun cumva cu propriile tale priorități sau cu propria ta agendă.

Un alt test rapid pentru a *afla* ce anume îți strică afacerea este să înregistrezi în scris fiecare moment în care simți că ești agresat sau abuzat de cererea cuiva. Nu trebuie să se întâmple într-un mod extrem pentru a observa asta. Chiar și o mică „împunsătură” (ca să folosesc o descriere care cred că este utilă pentru a ilustra o încălcare minoră a granițelor tale) care te face să simți până și cea mai mică urmă de resentiment – fie că e o invitație nedorită, o „oportunitate” nesolicitată sau o cerere pentru o mică favoare – este un indiciu pentru a-ți descoperi propriile granițe ascunse.

## CONSTRUIEȘTE CONTRACTE SOCIALE

Odată, am făcut echipă cu un coleg care aborda proiectele într-un mod complet opus față de mine. Oamenii au prezis că urmau să iasă scânteii. Dar relațiile noastre de muncă au fost, de fapt, chiar armonioase. De ce? Deoarece când ne-am întâlnit prima oară am avut grijă să-i expun care sunt prioritățile mele și ce activități suplimentare aș fi dispus sau nu să preiau pe perioada de viață a proiectului. „Hai să cădem de acord asupra a ce vrem să realizăm”, am început eu. „Iată câteva chestii care chiar contează pentru mine...” Și i-am cerut și lui să facă la fel.

Astfel, am lucrat prin intermediul unui „contract social”, nu prea deosebit de cel care funcționa între Jin-Yung și Șefa ei din povestea de la început. Faptul că am avut, pur și simplu, de la început o înțelegere cu privire la ce încercăm cu adevărat să realizăm și la granițele noastre ne-a împiedicat să ne irosim reciproc timpul, împovărându-ne cu cereri apăsătoare și distrăgându-ne unul pe celălalt de la ce era esențial pentru noi. Prin urmare, am putut să ne aducem fiecare cel mai înalt nivel de contribuție la proiect – și ne-am înțeles grozav în timpul procesului, în ciuda diferențelor dintre noi.

Prin exercițiu, întărirea limitelor tale va deveni tot mai ușoară.







**execută**

CUM SĂ FACEM ACELE  
LUCRURI PUȚINE  
ȘI VITALE APROAPE  
FĂRĂ EFORT?



# EXECUTĂ

## Cum să facem ca executarea să fie lipsită de efort

Iată două modalități de a te gândi la executare.

În timp ce neesențialistii au tendința să forțeze executarea, esențialistii investesc timpul pe care l-au economisit eliminând aspectele neesențiale pentru proiectarea unui sistem care să facă astfel încât executarea să fie aproape lipsită de efort.

În capitolul 1, am vorbit despre felul în care viața noastră poate să semene cu un șifonier arhiplin și despre cum ar aborda un esențialist organizarea lui. Am vorbit despre faptul că, dacă vrei ca șifonierul tău să rămână ordonat, ai nevoie de o rutină regulată. Ai nevoie de o pungă mare pentru obiectele pe care trebuie să le arunci și de un teanc foarte mic de obiecte pe care vrei să le păstrezi. Trebuie să știi locul în care să le lași și programul magazinului second-hand din apropiere. Trebuie să-ți programezi un moment în care să mergi acolo.

Cu alte cuvinte, când ți-ai dat seama ce activități și eforturi să păstrezi în viața ta, trebuie să ai un sistem de executare a lor. Nu poți să aștepti până când șifonierul dă pe dinafară, și atunci să depui eforturi supraomenești ca să faci curat. Trebuie să ai pus la punct un sistem, astfel încât păstrarea lui ordonată să devină o rutină lipsită de efort.

Ne stă în natură să dorim să facem lucruri ușoare. În această parte a cărții vei învăța cum să faci executarea lucrurilor potrivite – ce este esențial – cât mai ușoară și mai lipsită de fricțiuni.

# AMORTIZEAZĂ

## Avantajul nedrept

DĂ-MI ȘASE ORE SĂ TAI UN COPAC, ȘI LE VOI PETRECE  
PE PRIMELE PATRU SĂ ASCUT TOPORUL.

- - afirmație atribuită lui Abraham Lincoln

În Biblia ebraică se spune o poveste despre Iosif (făcută faimoasă de *Amazing Technicolor Dreamcoat*<sup>\*\*\*\*\*</sup>), care a salvat Egiptul de o foamete cumplită de Șapte ani. Faraonul avusese un vis pe care nu l-a putut interpreta și le ceruse celor mai înțelepți sfetnici ai săi să i-l explice corect. Nici ei nu l-au putut interpreta, însă cineva și-a amintit că Iosif, care la acea vreme se găsea în temniță, era faimos pentru deslușirea semnificației viselor, așa că l-au chemat.

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Musicalul *Joseph and Amazing Technicolor Dreamcoat* (*Iosif și uimitorul veșmânt multicolor*) este cea de-a doua colaborare muzicală dintre compozitorul Andrew Lloyd Webber și textierul Tim Rice. Pus în scenă pentru prima oară într-un format lejer, pentru o școală, la 1 martie 1968 (n. red.)

În vis, faraonul stătea pe malul unui râu, când a văzut șapte vaci „grase” ieșind din apă și păscând pe-o pajiște. Apoi au ieșit din apă alte șapte vaci, acestea „slabe”. A doua cireadă de vaci o mânca pe prima. Iosif a explicat că visul însemna că aveau să urmeze șapte ani de belșug în Egipt, iar după aceea șapte ani de foamete. Așa că Iosif a sugerat ca faraonul să numească pe cineva „discret și înțelept”, care să ia a cincea parte din recolta fiecăruia, în fiecare dintre cei șapte ani, și să o depoziteze, drept provizii pentru anii de foamete. Planul a fost aprobat, iar lui Iosif i s-a acordat funcția de vizir al Egiptului sau al doilea om la conducere. El a executat planul perfect și, prin urmare, când au sosit cei șapte ani de foamete, toată lumea din Egipt și din zonele înconjurătoare, inclusiv familia extinsă a lui Iosif, a fost salvată. În această poveste simplă este

prezentată una dintre cele mai puternice practici folosite de esențialiști pentru a asigura executarea fără efort.

Realitatea e că trăim într-o lume imprevizibilă. Chiar și fără evenimente extreme cum este foametea, ne confruntăm în permanență cu neprevăzutul. Nu știm dacă traficul va fi liber sau blocat. Nu știm dacă zborul nostru va fi amânat sau anulat. Nu știm dacă mâine nu vom aluneca pe un drum lunecos și ne vom rupe mâna. În mod similar, la locul de muncă, nu știm dacă nu va întârzia un furnizor, dacă vreun coleg nu va face vreo prostie sau un client sau clientă nu își va schimba direcția în ultimul moment și așa mai departe. Singurul la care ne putem aștepta (cu o certitudine destul de mare) este neprevăzutul. Prin urmare, putem fie să așteptăm acest moment și să reacționăm în raport cu el, fie să ne pregătim. Putem crea un amortizor.

Un „amortizor” poate fi definit literalmente ca ceva care împiedică două lucruri să intre în contact și să-și facă rău unul altuia. De exemplu, „zona de amortizare” de la periferia unei zone de mediu protejate este o suprafață de teren folosită cu scopul de a crea un spațiu suplimentar între acea zonă și orice potențiale amenințări care ar putea să o infiltreze.

Odată, încercam să le explic copiilor mei conceptul de amortizor. În momentul acela, eram împreună în mașină, iar eu încercam să le explic ideea cu ajutorul unui joc. Imaginați-vă, le spuneam eu, că trebuie să ajungem la destinația noastră, la cinci kilometri distanță, fără să oprim. Copiii au văzut provocarea aproape imediat. Nu puteam să prevedem ce avea să se întâmple în față și în jurul nostru. Nu știam cât timp avea să rămână semaforul verde sau dacă mașina din față n-avea să vireze brusc sau să pună frână. Singurul mod de a împiedica o ciocnire era să menținem un spațiu suplimentar între mașina noastră și cea din față. Acest spațiu acționa ca un amortizor. Ne dădea timp să reacționăm și să ne adaptăm oricăror mișcări bruște sau neașteptate din partea altor mașini. Ne permitea să evităm fricțiunea opririlor și demarărilor violente.

În mod similar, putem reduce fricțiunea atunci când executăm lucrurile esențiale la serviciu și în viața noastră creând, pur și simplu, un amortizor.

În timpul „jocului” din mașină cu copiii mei, ei au observat că, atunci când îmi era distrasă atenția fiindcă vorbeam și râdeam, uitam de zona de tampon și

mă apropiam prea mult de mașina din lăța noastră. Atunci, trebuia să fac ceva „nefiresc” – cum ar fi să virez sau să calc frâna în ultimul moment – pentru a remedia situația. Se poate întâmpla ceva asemănător și dacă uităm să respectăm și să menținem amortizoarele din viața noastră. Devenim ocupați și distrași și, până să ne dăm bine seama, proiectul trebuie predat, ziua marii prezentări a sosit – indiferent cât de mult timp suplimentar am investit. Ca atare, suntem nevoiți „să virăm” sau „să călcăm frâna” în ultimul moment. Știm de la chimie că gazele se dilată pentru a umple spațiul pe care-l ocupă; în mod similar, am experimentat cu toții felul în care proiectele și angajamentele tind să se extindă – în pofida celor mai mari eforturi ale noastre –, să umple perioada de timp care le e alocată.

Gândește-te numai cât de des s-a întâmplat asta în timpul prezentărilor, al ședințelor și atelierelor la care ai participat. De câte ori ai văzut pe cineva încercând să cuprindă prea multe planșe într-un timp prea scurt? De câte ori ai fost la o conferință la care ai simțit că prezentatorul sau prezentatoarea a întrerupt o dezbatere semnificativă pentru că s-a simțit obligat(ă) să parcurgă tot conținutul pe care și-l planificase? Eu am fost martor atât de des la așa ceva, încât a început să mi se pară că aceasta era opțiunea automată. Prin urmare, când s-a întâmplat să lucrez cu asistent care avea o altă filosofie, a fost o experiență cu adevărat eliberatoare. El concepuse un atelier de patru ore. Însă, în loc să lase cele zece minute obișnuite de la final dedicate întrebărilor și comentariilor, el a sugerat o oră întreagă. „Îmi place să las o perioadă generoasă de timp, pentru cazul în care apare ceva”, a explicat el. La început, ideea i-a fost respinsă, considerată îngăduitoare și a fost îndemnat să revină la formatul tradițional. Cum era de așteptat, cursul a depășit timpul alocat, iar asistentul a trebuit să încerce să treacă în grabă prin conținutul rămas. Prin urmare, cursul a fost modificat pentru a permite ora sugerată inițial. Totul a evoluat așa cum s-a așteptat el, dar de această dată era integrat un amortizor. Acum cursul se putea termina la timp, și asistentul se putea concentra asupra predării, fără să se mai grăbească.

O mamă pe care o cunosc a învățat o lecție asemănătoare când se pregătea să plece într-o vacanță cu familia. În trecut, când plecau în vacanță, ea lăsa pregătirea bagajelor pe seara dinaintea plecării. Inevitabil, ajungea să stea trează până târziu, obosea, dormea prea puțin, termina de împachetat dimineața, uita

câte ceva, plecau târziu și trebuia să „dea zor” în timpul drumului lung, pentru a recupera. De data aceasta, însă, a început să facă bagajul cu o săptămână înainte. S-a asigurat că mașina era gata în seara dinainte, așa că dimineața n-a mai avut de făcut decât să-i trezească pe copii și să urce pe toată lumea în mașină. A mers. S-au trezit devreme, după ce dormiseră bine, n-au uitat nimic, iar când au intrat în trafic nu a fost stresant, pentru că aveau un amortizor pentru acea posibilitate. Drept urmare, nu numai că au ajuns la timp, ci s-au și bucurat de o călătorie fără frecușuri și chiar plăcută.

Neesențialistul are întotdeauna tendința să estimeze cel mai bun scenariu. Cunoaștem cu toții astfel de oameni (iar mulți dintre noi, inclusiv eu, am fost în locul lor) care subestimează cronic cât de mult va dura cu adevărat ceva: „Asta va lua doar câteva minute” sau „Voi termina proiectul până vineri”, sau „Îmi va lua doar un an ca să-mi scriu capodopera”. Însă toate acestea iau, în mod inevitabil, mai mult timp; apare ceva neașteptat, sarcina se dovedește mai solicitantă decât se anticipase sau estimarea a fost, pur și simplu, prea optimistă din capul locului. Când se întâmplă asta, nu le rămâne decât să reacționeze la problemă, iar rezultatele au, în mod inevitabil, de suferit. Poate că fac o noapte albă ca să o rezolve. Poate că fac treaba de mântuială, predau un proiect incomplet sau, și mai rău, nu reușesc să-l predea deloc. Ori poate că lasă pe altcineva din echipă să facă treaba în locul lor. Oricum, ei nu reușesc să execute nimic la cel mai înalt nivel al lor.

Calea esențialistului este diferită. Esențialistul privește înainte. Planifică. Se pregătește pentru diverse eventualități. Se așteaptă la imprevizibil. Creează un amortizor ca să se pregătească pentru neprevăzut, oferindu-și astfel un spațiu de manevră pentru momentul în care apar anumite chestii, așa cum se întâmplă, în mod inevitabil.

## **Neesențialistul**

Presupune că se va întâmpla cel mai bun scenariu posibil.

Forțează executarea în ultimul

## **Esențialistul**

Include un amortizor pentru evenimente neașteptate.

Când un neesențialist are parte de un chilipir neașteptat, el are tendința să-l consume, în loc să-l pună deoparte pentru zile negre. Un exemplu în acest sens este felul în care au reacționat națiunile când au descoperit petrol. În 1980, de exemplu, când Marea Britanie a descoperit petrolul din Marea Nordului, guvernul a încasat brusc venituri fiscale suplimentare masive, în valoare de 166 de miliarde de lire sterline (250 de miliarde de dolari), în decursul unui deceniu.<sup>1</sup> Se poate argumenta pentru sau împotriva modului în care au fost folosiți acești bani. Dar faptul că s-au folosit nu poate fi contestat; în loc să se creeze un fond pentru pregătiri în caz de catastrofe neașteptate (ca, de exemplu, privind în urmă, marea recesiune care avea să vină), guvernul britanic i-a folosit în alte moduri.

Calea esențialistului, pe de altă parte, este să folosească momentele bune pentru a crea un amortizor pentru cele proaste. Norvegia a profitat și ea enorm de pe urma impozitelor excepționale pe petrol dar, spre deosebire de Marea Britanie, Norvegia a investit o bună parte într-un fond.<sup>2</sup> În prezent, acest fond a crescut în timp până la extraordinara valoare de 720 de miliarde de dolari, devenind cel mai mare fond de stat din lume, care oferă protecție în cazul viitoarelor scenarii necunoscute.<sup>3</sup>

În zilele noastre, ritmul vieții noastre devine tot mai rapid. Este ca și cum am conduce la doi centimetri și jumătate distanță de cealaltă mașină, cu o sută șaiszeci de kilometri pe oră. Dacă șoferul din față face chiar și cea mai mică mișcare neașteptată – dacă încetinește puțin sau virează măcar un pic – vom intra direct în el. Nu e loc de greșală. Drept urmare, executarea este adesea stresantă, frustrantă și forțată.

Iată câteva sfaturi pentru a-ți împiedica munca – și sănătatea mentală – să iasă de pe drum, prin crearea unui amortizor.

## FOLOSEȘTE PREGĂTIREA EXTREMĂ



Pe când eram student la Stanford, am învățat că secretul pentru a primi note mari este pregătirea extremă. În momentul în care primeam programele analitice pentru cursuri, eu îmi făceam copii după ele și întocmeam un calendar pentru întregul semestru. Chiar înainte de prima zi de curs, eu știam care erau marile proiecte și începeam să lucrez la ele imediat. Această mică investiție în pregătire îmi reducea stresul pentru întregul semestru, pentru că știam că aveam o grămadă de timp să îndeplinesc toate sarcinile, chiar dacă mi se îngreuna brusc programul de lucru, dacă vreo urgență de familie mă obliga să lipsesc de la anumite cursuri sau dacă avea loc orice alt eveniment neașteptat.

Valoarea pregătirii extreme la o scară mai mare poate fi observată în povestea lui Roald Amundsen și Robert Falcon Scott, în cursa lor pentru a deveni primii oameni din istoria modernă care ating Polul Sud. Ambii bărbați aveau exact același obiectiv. Dar abordările lor difereau.<sup>4</sup> Amundsen s-a pregătit pentru tot, pentru orice ar fi putut merge prost. Scott a sperat la cel mai bun scenariu posibil. El a luat un singur termometru în călătorie și s-a înfuriat când s-a spart. Amundsen a luat patru termometre. Scott a stocat o tonă de mâncare pentru cei șaptesprezece oameni ai săi. Amundsen a depozitat trei tone. Scott a depozitat provizii pentru drumul de întoarcere într-un loc marcat cu un singur steag, ceea ce însemna că, dacă se abătea măcar o fracțiune de la curs, echipa sa avea să îl rateze. Amundsen, în schimb, a plantat douăzeci de marcaje, la distanță de un kilometru și jumătate, pentru a se asigura că echipa sa avea să le vadă. Roald Amundsen s-a pregătit cu sârguință și a citit obsesiv pentru călătorie, în timp ce Robert Falcon Scott a făcut doar minimumul necesar.

În timp ce Amundsen a construit în mod deliberat rezerve și amortizoare în planul său, Scott a sperat la circumstanțe ideale. În timp ce oamenii lui Scott au suferit de oboseală, foame și degerături, călătoria echipei lui Amundsen a decurs (având în vedere circumstanțele) fără frecșuri. Amundsen și-a încheiat călătoria cu succes. Scott și echipa sa au murit în mod tragic.

Importanța pregătirii extreme este valabilă pentru noi și în afaceri. De fapt, acest exemplu este folosit de către Jim Collins și Morten Hansen pentru a demonstra de ce unele companii au prosperat în circumstanțe extreme și dificile, în timp ce altele nu. Selectând șapte companii din 20 400, autorii au descoperit că acelea care și-au prestat cu cel mai mare succes munca nu dispun de o

capacitate mai bună de a preconiza viitorul, comparativ cu omoloagele lor care se bucură de mai puțin succes. În schimb, ele erau cele care înțelegeau că nu pot prezice imprevizibilul, și de aceea se pregăteau mai bine.<sup>5</sup>

## ADAUGĂ 50 DE PROCENTE LA TIMPUL PE CARE-L ESTIMEZI

Știi pe cineva care crede întotdeauna că drumul până la magazin o să-i ia cinci minute, pentru că, odată, atât a reușit să-i ia până acolo. Adevărul e că de obicei durează între zece și cincisprezece minute. Asta nu ar fi problemă așa de mare, în sine, dar, din nefericire, este tipică pentru cele mai multe estimări pe care le face în viață. Drept urmare, ea întârzie constant și, pentru a înrăutăți lucrurile, trăiește o stare continuă de stres și vinovăție din acest motiv. A fost blocată în acest ciclu de atâția ani, încât nici măcar nu își mai dă seama că trăiește într-un stres constant. Acest lucru a afectat-o inclusiv din punct de vedere fizic. Dar ea continuă să creadă că poate ajunge la magazin în cinci minute – sau că poate termina conferința telefonică într-o jumătate de oră, ori un raport extrem de important într-o săptămână, sau orice altceva încearcă să înghesuie într-un timp anume –, și din când în când reușește. Dar costurile sunt mari pentru ea și pentru oamenii din jurul ei. Și-ar aduce o contribuție mult mai mare la toate aceste întreprinderi grăbite, dacă și-ar crea, pur și simplu, un amortizor.

Ai subestimat vreodată cât de mult îți va lua o sarcină? Dacă ți s-a întâmplat, nu ești nici pe departe singurul. Numele acestui fenomen foarte comun este „planificare absurdă”.<sup>6</sup> Acest termen, inventat de către Daniel Kahneman, în 1979, se referă la tendința oamenilor de a subestima cât de mult le va lua să îndeplinească o sarcină, *chiar dacă au mai efectuat, de fapt, sarcina și înainte*. În cadrul unui studiu, treizeci și șapte de studenți au fost întrebați cât timp cred că le va lua să-și termine dizertația. Când li s-a cerut să estimeze cât de mult le va lua „dacă totul merge cât se poate de bine”, estimarea medie a fost de 27,4 zile. Când au fost întrebați cât de mult le va lua „dacă totul merge cât se poate de prost”, estimarea medie a fost de 48,6 zile. Până la urmă, timpul mediu de care studenții au avut efectiv nevoie a fost de 55,5 zile. Doar 30% dintre studenți au îndeplinit sarcina în timpul pe care l-au estimat.<sup>7</sup> Curios este că oamenii vor recunoaște că au tendința să subestimeze, crezând în același timp că estimările lor curente sunt exacte.<sup>8</sup>

Din varietatea de explicații cu privire la motivul pentru care subestimăm perioada de timp pe care ne-o va lua ceva de făcut, cred că presiunea socială este cea mai interesantă. Un studiu a arătat că, dacă oamenii estimează *anonim* cât timp le-ar lua îndeplinirea unei sarcini, nu se mai fac vinovați de planificare absurdă.<sup>9</sup> Asta presupune că adesea *știm*, de fapt, că nu putem face anumite lucruri într-un interval dat de timp, dar nu vrem să recunoaștem asta față de cineva.

Indiferent care ar fi motivele, rezultatul este că tindem să ajungem mai târziu mai des decât spunem că o vom face: să întârziem la întâlniri, cu predarea lucrărilor la serviciu, cu plata facturilor ș.a.m.d. Astfel, executarea devine frustrantă, cât timp ar fi putut să fie fără fricțiuni.

O modalitate de a ne proteja de asta este să adăugăm, pur și simplu, un amortizor de 50% la intervalul de timp pe care-l estimăm drept necesar pentru a îndeplini o sarcină sau un proiect (dacă 50% pare prea generos, gândește-te cât de frecvent chiar ne ia cu 50% mai mult de cât ne așteptam). Așa că, dacă ai rezervat o oră pentru o conferință telefonică, rezervă-ți încă treizeci de minute. Dacă ai estimat că îți va lua zece minute să-ți duci fiul la antrenamentul de fotbal, pleacă de acasă cu cincisprezece minute înainte să înceapă antrenamentul. Asta nu doar că ne scutește de stresul pe care-l simțim când am întârziat (îmaginează-ți cu cât ni s-ar reduce stresul de a sta blocați în trafic dacă nu am întârzia), dar dacă simțim că sarcina a fost mai rapid și mai ușor de executat decât ne așteptam (deși aceasta e o experiență rară pentru cei mai mulți dintre noi), timpul suplimentar pe care l-am câștigat îl vom considera un bonus.

## REALIZEAZĂ PLANIFICARE DE SCENARII

Erwann Michel-Kerjan, directorul general al Centrului pentru managementul riscului și procese decizionale de la Wharton, recomandă ca toată lumea, începând cu șefii de stat, să elaboreze o strategie de management al riscurilor. De exemplu, el a lucrat, în conexiune cu Banca Mondială, la identificarea celor mai vulnerabile țări din lume, iar ca rezultat, Marocul, identificată ca numărul 58 din 85, are acum un plan de acțiune în vederea pregătirii împotriva zonelor de risc.<sup>10</sup>

Când lucrează cu guverne naționale la crearea strategiilor de management al riscului, Erwann le sugerează să înceapă cu cinci întrebări: (1) Care sunt riscurile

cu care ne confruntăm și unde? (2) Ce active și populații sunt expuse și în ce grad? (3) Cât de vulnerabile sunt? (4) Ce povară financiară pun aceste riscuri asupra oamenilor, afacerilor și bugetului guvernamental? și (5) Cum putem investi mai bine pentru a reduce riscurile și a consolida rezistența economică și socială?<sup>11</sup> Putem aplica aceste cinci întrebări propriilor noastre încercări de a construi amortizoare. Gândește-te la cel mai important proiect pe care vrei să-l realizezi la serviciu sau acasă. După aceea, pune-ți următoarele cinci întrebări: (1) Care sunt riscurile cu care te confrunți în ceea ce privește acest proiect? (2) Care este cel mai prost scenariu posibil? (3) Ce efecte sociale va avea? (4) Care va fi impactul lui financiar? și (5) Cum poți investi ca să reduci riscurile sau să consolidezi rezistența financiară sau socială? Răspunsul pe care-l vei da la cea de-a cincea întrebare crucială îți va indica amortizoarele – să adaugi, poate, încă 20% la bugetul proiectului, să aduci la bord persoane din domeniul relațiilor publice, pentru a gestiona orice posibilă campanie de presă negativă, sau să convoci un consiliu de administrație, pentru a gestiona așteptările acționarilor – pe care le poți crea pentru a te proteja de evenimente care nu pot fi cunoscute.

Esențialiștii acceptă realitatea faptului că nu putem niciodată să anticipăm sau să ne pregătim deplin pentru orice scenariu ori eventualitate; viitorul este pur și simplu prea imprevizibil. În schimb, ei construiesc amortizoare pentru a reduce ficțiunea cauzată de neașteptat.

# REDU

## Produ mai mult prin îndepărtarea obstacolelor

PENTRU A AJUNGE LA CUNOAȘTERE,  
ADAUGĂ ZILNIC LUCRURI. PENTRU A AJUNGE  
LA ÎNȚELEPCIUNE, SCADE ZILNIC LUCRURI.

• - Lao Tse

În parabola de afaceri *The Goal (Scopul)*, Alex Rogo este un personaj fictiv copleșit de responsabilitatea de a transforma, în trei luni, o fabrică cu pierderi într-una profitabilă.<sup>1</sup> La început, nu-și dă seama cum ar putea face asta. După aceea, este îndrumat de un profesor care-i spune că poate face progrese incredibile într-o perioadă scurtă doar dacă găsește „constrângerile” fabricii. Constrângerile, i se spune, sunt obstacolele care trag înapoi întregul sistem. Chiar dacă îmbunătățește toate celelalte aspecte din fabrică, îi spune mentorul lui, dacă nu se ocupă de constrângeri, fabrica nu se va îmbunătăți din punct de vedere material.

În timp ce Alex încearcă să înțeleagă ce este învățat, merge într-o drumeție cu fiul său și cu câțiva prieteni. În calitate de cercetaș conducător, este responsabilitatea lui să aducă toți băieții în tabără înainte de apusul soarelui. Dar, așa cum știe oricine a fost într-o astfel de drumeție, să faci un grup de băieți să păstreze un anumit ritm este mult mai greu decât pare, iar Alex s-a confruntat la scurt timp cu o problemă: unii dintre cercetași mergeau foarte repede, ceilalți foarte încet. Îndeosebi un băiat, Herbie, era cel mai lent dintre toți. Drept rezultat, distanța dintre drumeții din fruntea șirului și Herbie, cel rămas în urmă, a ajuns de câțiva kilometri.

La început, Alex a încercat să gestioneze problema punând grupul din față să se oprească și să-i aștepte și pe ceilalți să-i ajungă din urmă. Asta ținea grupul împreună o vreme, dar în momentul în care începeau să meargă, începea din nou să se formeze aceeași distanță.

Așa că Alex a hotărât să încerce o abordare diferită. L-a pus pe Herbie în fruntea grupului și i-a aliniat pe toți ceilalți băieți în ordinea vitezei: de la cel mai lent la cel mai rapid. Este contraintuitiv să ai persoana cea mai rapidă în spatele șirului, dar când a făcut asta, ceata a început să se miște ca un grup uniform. Toți băieții reușeau să țină pasul cu cel din fruntea lor. Partea bună era că acum putea să supravegheze tot grupul în același timp și că aveau să sosească în tabără cu toții, în siguranță. Partea proastă era că întreaga trupă se mișca acum în ritmul lui Herbie, așa că aveau să ajungă târziu. Deci, ce ar fi trebuit să facă?

Răspunsul, așa cum a descoperit Alex, era să facă totul și orice pentru a-i ușura viața lui Herbie. Având cel mai lent băiat în fruntea șirului, dacă Herbie se mișca chiar și cu un metru pe oră mai repede, întreaga trupă avea să ajungă mai repede la destinație. Aceasta a fost o revelație uimitoare pentru Alex. Orice îmbunătățire a lui Herbie, oricât de mică, avea să îmbunătățească imediat ritmul întregii echipe. Așa că el ia greutatea din rucsacul lui Herbie (mâncarea și proviziile suplimentare pe care le luase cu el) și le distribuie la restul grupului. Și, într-adevăr, asta îmbunătățește instantaneu viteza întregului grup și ajung la timp în tabără.

În momentul în care a avut revelația, Alex a văzut cum abordarea lui poate fi aplicată și pentru rentabilizarea fabricii sale. În loc să încerce să îmbunătățească fiecare aspect al centrului, trebuia să-l identifice pe „Herbie”: partea procesului care era mai lentă în raport cu toate celelalte părți din fabrică. Face asta descoperind pentru ce mașini există cele mai lungi cozi de materiale în așteptare și găsește o modalitate de a crește eficiența. Asta îmbunătățește, în schimb, eficiența următorului „cel mai lent drumeț” și așa mai departe, până când productivitatea întregii fabrici începe să se îmbunătățească.

Întrebarea este următoarea: Care este „drumețul cel mai lent” când vine vorba despre locul tău de muncă sau despre viața ta? Care este obstacolul care te reține din a realiza ce merită cu adevărat pentru tine? Identificând și îndepărtând în mod sistematic aceste „constrângeri”, vei putea reduce semnificativ fricțiunile

care te țin de la executarea esențialului.

Dar asta nu se poate face într-un mod haotic. Și dacă nu faci decât să găsești ce anume trebuie reparat ici și colo, poți ajunge în cel mai bun caz la îmbunătățiri marginale, pe termen scurt; în cel mai rău caz, vei pierde timp și vei depune eforturi îmbunătățind ceva care în realitate nu contează. Dar dacă vrei cu adevărat să îmbunătățești funcționarea globală a sistemului – fie că acel sistem este un proces de producție, o procedură din departamentul tău sau o anumită rutină din viața ta cotidiană – trebuie să identifici „cel mai lent drumet”.

Un neesențialist abordează executarea într-o manieră reactivă, haotică. Deoarece neesențialistul întotdeauna reacționează la crize, în loc să le anticipeze, el este forțat să aplice soluții de remediere rapide: cam cum ai introduce degetul în gaura formată într-un baraj prin care se scurge apa, sperând că nu va plesni întreaga construcție. Pentru că se pricepe să folosească ciocanul, neesențialistul crede că totul este un cui. Astfel, el aplică tot mai multă presiune, dar asta sfârșește prin a acumula mai multe fricțiuni și mai multă frustrare. Într-adevăr, în anumite situații, cu cât forțezi mai mult pe cineva, cu atât mai multă rezistență va opune persoana respectivă.

Esențialiștii nu recurg automat la soluții temporare. În loc să caute obstacolele cele mai evidente sau imediate, ei le caută pe cele care încetinesc progresul. Ei întreabă: „Ce ne împiedică să realizăm esențialul?” În timp ce neesențialistul este ocupat să aplice tot mai multă presiune și să adune tot mai multe soluții, esențialistul face, pur și simplu, o singură investiție în îndepărtarea obstacolelor. Această abordare merge dincolo de simpla rezolvare a problemelor; este o metodă de a-ți reduce eforturile pentru maximizarea rezultatelor.

## **Neesențialistul Esențialistul**

Adună soluții temporare. Îndepărtează obstacolele pentru a progresa.

## Produ mai mult reducând mai mult

Aristotel vorbea despre trei tipuri de activități, deși în lumea modernă avem tendința să punem accentul doar pe două. Prima este activitatea teoretică, al cărei obiectiv final este adevărul. A doua este activitatea practică, unde obiectivul este acțiunea. Dar mai există și o a treia: este vorba despre activitatea *poietică*.<sup>2</sup> Filosoful Martin Heidegger descria poiesisul<sup>\*\*\*\*\*</sup> ca pe un „generator”.<sup>3</sup> Acest al treilea tip de activitate este calea esențialistului de abordare a executării:

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Poiesis este derivat etimologic dintr-un vechi termen grecesc, ce înseamnă „a face”. Acest cuvânt, rădăcina „poeziei” noastre moderne, a fost mai întâi un verb, având ca înțeles o acțiune care transformă și continuă lumea. Martin Heidegger îl folosește cu sensul de „ducere la alt nivel” și îl explică în sensul înfloririi florilor, ieșirii unui fluture dintr-un cocon, prăbușirii unei cascade când zăpada începe să se topească. Ultimele două analogii vorbesc despre un prag: un moment de extaz, când ceva își iese din stare pentru a deveni altceva (n. red.)

**Un esențialist  
produce mai mult – generează mai  
mult – îndepărtând  
mai mult, în loc  
să facă mai mult.**

Adeesea, nu ne acordăm timp pentru a ne gândi cu adevărat care sunt eforturile care vor produce rezultate și care nu. Dar chiar și când o facem, este mai ușor să ne gândim la executare în termeni de adăugare, nu de scădere. Dacă vrem să vindem mai multe produse, atunci angajăm mai mulți agenți de vânzări. Dacă vrem să producem mai multe produse, atunci creștem producția. Există probe clare care să sprijine această abordare. Există, însă, și un alt mod de a ne gândi la îmbunătățirea rezultatelor. În loc să ne concentrăm pe eforturile și resursele pe



care e nevoie să le adăugăm, esențialiștii se concentrează pe constrângerile sau obstacolele pe care trebuie să le îndepărteze. Dar cum?

## 1. CLARIFICĂ-ȚI INTENȚIA ESENȚIALĂ

Nu putem ști ce obstacole să îndepărtăm până când nu ne este clar rezultatul dorit. Când nu știm cu adevărat ce încercăm să realizăm, toate schimbările sunt arbitrare. Așa că întreabă-te: „Cum vom ști când am terminat?” Pentru scopurile acestui capitol, hai să spunem că obiectivul tău este să obții o schiță de proiect de cincisprezece pagini scrise, pe care să o atașezi unui e-mail pe care să-l trimiți clientului până joi, la orele 14:00. Notă: acesta este în mod deliberat un rezultat precis, nu unul vag.

## 2. IDENTIFICĂ „CEL MAI LENT DRUMEȚ”

În loc să te arunci, pur și simplu, asupra proiectului, acordă-ți câteva minute să te gândești. Întreabă-te: „Care sunt toate obstacolele care stau între mine și realizarea acestui proiect?” și „Ce mă împiedică să termin asta?” Fă o listă cu aceste obstacole. Printre acestea s-ar putea să se numere: nu ai informația necesară, nivelul de energie, dorința de perfecțiune. Stabilește prioritatea elementelor din listă, folosind întrebarea: „Care e obstacolul care, dacă ar fi îndepărtat, ar face ca majoritatea celorlalte obstacole să dispară?”

Când identifici „cel mai lent drumeț”, e important să păstrezi în minte că până și activitățile „productive” – cum ar fi realizarea de cercetări, transmiterea de informații prin e-mail oamenilor sau rescrierea raportului, pentru a-l face perfect de prima dată – pot fi obstacole. Ține minte, obiectivul dorit e să termini o schiță de proiect. Orice îți încetinește executarea acestui obiectiv ar trebui să fie pus sub semnul întrebării.

Adesea, există mai multe obstacole în calea realizării unei intenții esențiale. Cu toate acestea, în orice moment dat, există o singură prioritate; îndepărtarea arbitrară a obstacolelor poate să nu aibă absolut niciun efect, dacă cel principal tot nu se urmește. Ca să luăm exemplul nostru, dacă obstacolul tău principal este să așterni cuvintele pe hârtie, ai putea să angajezi pe cineva să facă cercetări pentru tine, și tot nu ai fi mai aproape de scrierea raportului menționat anterior. Așadar, exact așa cum Alex a reparat mai întâi cel mai puțin eficientă mașină,

urmată de următoarele cel mai puțin eficiente ș.a.m.d. – în loc să încerce să le repare pe toate deodată –, trebuie să abordăm îndepărtarea obstacolelor unul câte unul.

### 3. ÎNDEPĂRTEAZĂ OBSTACOLUL

Hai să spunem că „cel mai lent drumeț” al tău se dovedește a fi dorința de a face raportul perfect. E posibil să fie zeci de idei pe care le ai pentru a îmbunătăți raportul dar, în cazul acesta, intenția ta esențială este să trimiți schița de proiect. Deci, pentru a îndepărta obstacolul trebuie să înlocuiești ideea că „Trebuie să fie perfect, altfel...” cu „Faptul că e făcut e mai bine decât să fie făcut perfect”. Oferă-ți permisiunea de a nu-l fi finisat în prima zi. Îndepărtând obstacolul principal, ai făcut ca toate celelalte aspecte ale activității să fie mai ușoare.

„Cel mai lent drumeț” ar putea să fie chiar și o altă persoană –, fie că este șeful care nu-și dă acordul cu privire la proiect, departamentul financiar care nu aprobă bugetul sau un client care nu semnează pe linia punctată. Pentru a reduce fricțiunile cu o altă persoană, aplică abordarea „prinde mai multe muște cu miere”. Trimite-i un e-mail, dar în loc să-l întrebi dacă a făcut ce trebuia să facă (ceea ce e evident că nu a făcut), du-te să-l vezi. Întreabă-l: „Ce obstacole și ce blocaje te rețin să realizezi X și cum pot să te ajut să le îndepărtezi?” În loc să-l bați la cap, oferă-te cu sinceritate să-l ajuți. Vei primi un răspuns mai cald decât dacă i-ai trimite un nou e-mail cu o nouă cerere.

Când copiii noștri erau mici de tot, iar eu eram la facultate, soția mea se simțea stresată de solicitările îngrijirii copiilor noștri întreaga zi, în fiecare zi, și nu prea știa ce să facă în legătură cu asta. La momentul respectiv, eu citeam despre Teoria constrângerii, așa că aveam asta în minte. Aplicând pașii de mai sus, noi ne-am dat seama că obstacolul primar care o împiedica să-și aducă cea mai mare contribuție la viața copiilor noștri era lipsa timpului de a planifica, de a se gândi și de a se pregăti; până la urmă, cu trei copii mici, era aproape imposibil să ai o perioadă de timp neîntreruptă pentru tine. Așa că am lucrat la îndepărtarea acestui obstacol. Eu am renunțat la multe dintre activitățile extra-curriculare, pentru a fi acasă serile, și am găsit pe cineva care să aibă grijă de copii câteva ore pe săptămână. Drept rezultat, puteam să ne angajăm mai complet și să fim mai prezenți în timpul pe care-l petreceam cu copiii noștri. Cu alte cuvinte, am sfârșit prin a face, amândoi, mai puțin, dar mai bine.

Îndepărtarea obstacolelor nu trebuie să fie dificilă sau să necesite eforturi supraomenești. Putem, în schimb, să începem cu mărunțișuri. Seamănă oarecum cu urnirea unui bolovan din vârful unui deal. Nu e nevoie decât să împingem un pic, după aceea impulsul se va dezvolta în mod natural.

# PROGRESEAZĂ

## Puterea victoriilor mărunte

REALIZEAZĂ ÎN FIECARE ZI CEVA CARE TE VA DUCE UN PIC MAI APROAPE DE O ZI DE MÂINE MAI BUNĂ.

- - Doug Firebaugh<sup>\*\*\*\*\*</sup>

\*\*\*\*\* Pastor, orator motivațional și personalitate de radio americană (n. red.)

Gândește-te când a fost ultima oară când ai fost tras pe dreapta de poliție în timp ce te aflai la volan. Te-ai întrebat singur: „Oare e un lucru bun că voi primi amendă?” Puțin probabil. Toată lumea știe că e un lucru rău să primești amendă, nu-i așa? Totuși, cel puțin o secție de poliție inovatoare din Richmond, Canada, crede că această presupunere ar trebui contestată.<sup>1</sup>

Există o procedură bine stabilită de a lua măsuri drastice împotriva criminalității: să fie aprobate legi noi și mai dure, să fie stabilite sentințe mai mari sau să fie lansate inițiative cu toleranță zero. Cu alte cuvinte, să facem mai mult decât ce am făcut deja – doar cu mai multă fermitate. Ani de zile, Departamentul de Poliție din Richmond a urmat în toate domeniile aceste practici de bază, îndelungate ale sistemului de poliție și s-a confruntat cu rezultatele tipice: rate de recidivă de 65% și criminalitate juvenilă în creștere. Asta s-a întâmplat până când un nou șef de echipă, tânăr și vizionar, Ward Clapham, a venit și le-a contestat.<sup>2</sup> De ce toate eforturile noastre polițienești trebuie să fie atât de reactive, atât de negative și după comiterea faptului? a întrebat el. Ce-ar fi dacă, în loc să ne concentrăm doar pe prinderea criminalilor – și să le aplicăm pedepsele cele mai dure – *după* ce au comis infracțiunea,

poliția și-ar devota resurse semnificative și eforturi pentru a elimina comportamentul criminal *înainte* să se întâmple? Ca să-l cităm pe Tony Blair, ce-ar fi fost dacă ar fi putut fi duri împotriva criminalității, dar și împotriva *cauzelor* criminalității?<sup>3</sup>

Din aceste întrebări a rezultat ideea inedită a Tichetelor Pozitive, un program prin care poliția, în loc să se concentreze pe prinderea tinerilor care comit infracțiuni, s-ar concentra pe prinderea tinerilor care fac ceva *bun* – ceva simplu, cum ar fi să arunce gunoii la coș, nu pe jos, să poarte casca atunci când merg pe bicicletă, să se dea cu skateboardul în zonele desemnate pentru asta sau să ajungă la școală la timp – și le-ar da tichet pentru comportamentul *pozitiv*. Tichetul nu ar fi, bineînțeles, similar amenzii de parcare, ci ar putea fi, în schimb, recompensarea cu un fel de mic premiu, cum ar fi intrarea liberă la film sau la un eveniment de la un centru local pentru tineri – activități binefăcătoare, care au și avantajul că-i țin pe tineri departe de necazuri.

Deci, cât de bine au prins eforturile neconvenționale din Richmond pentru a reimagina munca poliției? Uimitor de bine, după cum s-a dovedit. A luat ceva timp, dar ei au investit în această abordare ca o strategie pe termen lung, iar după un deceniu, sistemul de Tichete Pozitive a redus recidivismul de la 60% la 8%.

Probabil că nu te-ai gândi la un departament de poliție ca fiind locul unde să te aștepți să vezi Esențialismul la lucru, dar sistemul lui Ward de Tichete Pozitive este, de fapt, o lecție de practică a executării lipsite de efort.

Calea neesențialistului este să dea lovitura în toate: să încerce să le facă pe toate, să le aibă pe toate, să se potrivească cu toate. Neesențialistul operează cu logica falsă conform căreia, cu cât se străduiește mai mult, cu atât va realiza mai mult, dar adevărul e că, dacă tindem tot mai mult către stele, cu atât mai greu e să coborâm pe Pământ.

Calea esențialistului e diferită. În loc să încerce să le realizeze pe toate – și pe toate deodată –, iar apoi să se stingă, esențialistul începe cu ceva mic și celebrează progresul. În loc să dea lovitura cu victorii strălucitoare care nu contează cu adevărat, esențialistul urmărește victoriile mărunte și simple din domeniile esențiale.

## Neesențialistul

## Esențialistul

Începe cu un obiectiv mare care devine mic. Începe cu ceva mic și are rezultate mari.

Caută victoriile strălucitoare.

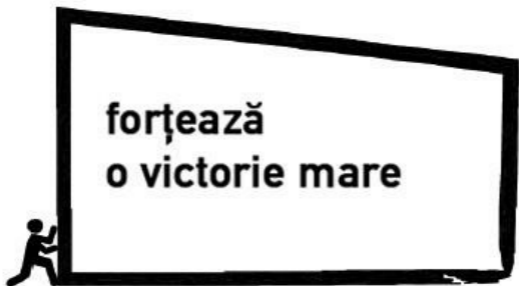
Celebrează micile acte de progres.

Prinzând și recompensând oamenii în timpul „victoriilor mărunte”, abordarea lui Ward Clapham accesează puterea de celebrare a progresului. Într-un exemplu emoționant, un ofițer de poliție a tras pe dreapta un adolescent care salvase o fată să nu fie lovită de o mașină, i-a dat un Tichet Pozitiv și i-a spus: „Azi ai făcut ceva extraordinar. Poți influența lucrurile în bine.” Băiatul s-a dus acasă și a pus Tichetul Pozitiv pe perete, în camera lui. După câteva săptămâni, mama lui adoptivă l-a întrebat dacă are de gând să-și încaseze premiul. Spre surprinderea ei, el a spus că n-o va face niciodată. Un adult îi spusese că poate să fie cineva, iar asta valora mai mult decât o pizza sau o partidă de bowling gratuite.

Înmulțește acest tip de interacțiune pozitivă cu patruzeci de mii de ori, pentru un an, timp de zece ani, și vei înțelege de ce au început să se schimbe lucrurile în bine. De fiecare dată când unui tânăr i se recunoștea o faptă bună și era lăudat pentru ea, era cu atât mai motivat să facă în continuare lucruri bune, până când, în cele din urmă, acest comportament devenea ceva natural și lipsit de efort.

Când vrem să creăm schimbări majore, credem adesea că trebuie să ne orientăm către ceva uriaș sau grandios, la fel ca un director pe care-l știu, care a anunțat cu surle și trâmbițe că a decis să-i construiască fiicei sale o casă de păpuși elaborată – dar, după aceea, pentru că viziunea lui pentru ea era atât de măreață și de ambițioasă, a abandonat proiectul, considerându-l prea împovăraător. Există o logică interesantă cu privire la asta, și anume că pentru a face ceva măreț trebuie să începem măreț. Însă gândește-te numai la toate inițiativele „mărețe”, senzaționale din organizații, de care s-a ales praful – exact ca în cazul acelei case de păpuși a directorului.

Cercetările au arătat că, dintre toate formele de motivație umană, cea mai eficientă este progresul. De ce? Pentru că o victorie mică, concretă, creează un impuls și ne confirmă credința în viitorul nostru succes. În articolul său din 1968, din *Harvard Business Review*, intitulat „Încă o dată: Cum îți motivezi angajații”, unul dintre cele mai populare articole din *Harvard Business Review* din toate timpurile, Frederick Herzberg a dezvăluit rezultatul cercetărilor care demonstrează că cei doi motivatori lăuntrici pentru oameni sunt realizarea și recunoașterea realizării.<sup>4</sup> Mai recent, Teresa Amabile și Steven Kramer au strâns înregistrări anonime de jurnal de la sute de oameni, acoperind mii de zile de lucru. Pe baza acestor sute de mii de reflecții, Amabile și Kramer au conchis că „progresul zilnic – chiar și o victorie mărunțică” poate să influențeze foarte mult felul în care se simt și acționează oamenii. „Dintre toate lucrurile care pot amplifica emoțiile, motivația și percepția în timpul unei zile de muncă, cel mai important este să faci progrese într-o activitate semnificativă”, spun ei.<sup>5</sup>



În loc să încercăm ceva mareț, iar după aceea să ne stingem fără să avem nimic de arătat în afară de timpul și energia irosite, pentru a face cu adevărat ce este esențial trebuie să începem cu mărunțișuri și să acumulăm impulsul. După aceea, putem folosi acel impuls pentru a înainta către următoarea victorie și apoi către următoarea, și așa mai departe, până când vom avea un progres semnificativ – iar când îl avem, progresul nostru va fi devenit atât de lipsit de fricțiuni și de efort, încât ne va părea un succes peste noapte. Cum scria fostul profesor și

pedagog de la Stanford, Henry B. Eyring: „Experiența m-a învățat următoarele despre felul în care se îmbunătățesc oamenii și organizațiile: cel mai bine este să căutăm să facem schimbările mărunte în lucrurile pe care le facem des. În stabilitate și repetiție stă puterea.”<sup>6</sup>



Când l-am cunoscut pe dr. Phil Zimbardo, fostul președinte al Asociației Psihologice Americane, la o masă de prânz, îl știam în special ca fiind creierul din spatele faimosului experiment al închisorii de la Stanford.<sup>7</sup> În vara anului 1971, Zimbardo a luat studenți sănătoși de la Stanford, le-a atribuit roluri de „paznici” sau de „deținuți” și i-a închis într-o „închisoare” improvizată în subsolul Universității Stanford. În doar câteva zile, „prizonierii” au început să manifeste simptome de depresie și stres extrem, în timp ce „paznicii” au început să acționeze cu cruzime și sadism (experimentul a fost întrerupt devreme, din motive evidente). Ideea e că numai faptul că au fost *tratați ca* prizonieri sau paznici, doar pe durata câtorva zile, a creat un impuls care a făcut subiecții să *acționeze ca* prizonieri și ca paznici.



Experimentul închisorii de la Stanford este legendar și s-a scris mult despre numeroasele sale implicații. Dar mă întreb: dacă simplul fapt că au fost tratați într-un anumit fel i-a condiționat pe acești studenți de la Stanford să adopte treptat respectivele comportamente negative, ar putea să funcționeze același tip de condiționare și pentru comportamente mai pozitive?

Într-adevăr, pornind de la aceste premise, Zimbardo lucrează zilele acestea la un experiment social de proporții, numit „Proiectul de imaginație eroică”.<sup>8</sup> Logica din spatele său este să fie crescute șansele ca oamenii să acționeze curajos, învățându-i principiile eroismului. Încurajând și recompensând actele eroice, Zimbardo crede că putem crea în mod conștient și deliberat un sistem în care actele eroice vor deveni, în cele din urmă, naturale și lipsite de efort.

Avem o alegere. Putem să ne folosim energia pentru a construi un sistem care ușurează realizarea de lucruri bune sau putem să ne resemnăm cu un sistem care, în realitate, ne face să ne fie mai greu să înfăptuim lucruri bune. Tichetele Pozitive ale lui Ward l-au realizat pe primul, și a funcționat. Putem să aplicăm și noi același principiu la alegerile cu care ne confruntăm când proiectăm sistemele din viața noastră.

Soția mea, Anna, și cu mine am încercat să aplicăm aceste idei la sistemul nostru de creștere și educare a copiilor. La un moment dat, am devenit îngrijorați de cât de mult timp petrecea familia noastră cu dispozitivele media. Cu televizorul, calculatoarele, tabletele și smartphone-urile, devenise mult prea ușor pentru copii să piardă timpul cu divertisment neesențial. Dar încercările noastre de a-i face să schimbe aceste obișnuințe, după cum poți să-ți imaginezi, au fost întâmpinate cu fricțiuni. Copiii se plângeau ori de câte ori stingeam televizorul sau încercam să le limităm „timpul petrecut cu dispozitivele media”. Iar noi, în calitate de părinți, trebuia să supraveghem cu atenție situația, ceea ce ne-a deviat de la aspectele esențiale.

Așa că am introdus sistemul cu jetoane.<sup>9</sup> La începutul săptămânii, copiilor le erau oferite zece jetoane. Acestea putea fi schimbate fiecare fie cu câte treizeci de minute de timp de dispozitive media, fie cu 50 de cenți, la sfârșitul săptămânii, însumând 5 dolari sau cinci ore de timp pentru dispozitive media pe săptămână. Dacă un copil citea o carte timp de treizeci de minute, câștiga un jeton

suplimentar, care putea fi schimbat, de asemenea, pe timp pentru dispozitive media sau pe bani. Rezultatele au fost incredibile: peste noapte, timpul petrecut cu dispozitivele media a scăzut cu 90%, lectura a urcat cam cu același procent și eforturile globale pe care trebuia să le depunem pentru a supraveghea sistemul s-au redus foarte, foarte mult. Cu alte cuvinte, activitățile neesențiale au scăzut dramatic, iar activitățile esențiale au crescut dramatic. Odată ce a fost investit un mic volum de efort inițial pentru a pune la punct sistemul, acesta a funcționat fără fricțiuni.

Putem cu toții să creăm astfel de sisteme, și acasă, și la serviciu. Secretul e să începi cu ceva mărunț, să încurajezi progresul și să sărbătorești micile victorii. Iată câteva tehnici.

## **CONCENTREAZĂ-TE PE PROGRESUL MINIM VIABIL**

O idee populară în Silicon Valley este: „Este mai important să se facă decât să se facă perfect.”<sup>10</sup> Ideea nu e că ar trebui să producem mizerii. Ideea este, după cum am citit eu, să nu-ți irosești timpul cu ceva neesențial, ci doar să rezolvi treaba. În cercurile antreprenoriale, ideea este exprimată ca fiind crearea „produselor minimum viabile”.<sup>11</sup> Ideea este următoarea: „Care este cel mai simplu produs posibil care va fi util și valoros pentru potențialul client?”

În mod similar, putem să adoptăm o metodă a „progresului minimum viabil”. Putem să ne întrebăm: „Care este cel mai mic volum al progresului care va fi util și valoros pentru sarcina esențială pe care încerc s-o realizez?” Eu am folosit această practică pentru scrierea cărții de față. De exemplu, când eram încă în faza de cercetare pentru carte, înainte încă de a fi început să pun pixul pe hârtie (sau degetele pe tastatură), împărtășeam câte o idee scurtă (produsul meu minimum viabil) pe Twitter. Dacă părea să aibă ecou la oamenii de acolo, scriam un articol pe blogul *Harvard Business Review*. Prin intermediul acestui proces repetat, care necesita foarte puțin efort, am putut să descopăr unde exista o conexiune între ce gândeam eu și ce părea să aibă cea mai mare relevanță pentru viața altor oameni.

Este procesul pe care îl folosește Pixar pentru filmele sale. În loc să înceapă cu un scenariu, ei încep cu un rezumat al poveștii – sau ceea ce a fost descris ca fiind versiunea cu benzi desenate a filmului. Ei încearcă mai multe idei și văd ce

funcționează. Fac asta în cicluri mici, de sute de ori. După aceea, prezintă filmul unor grupuri restrânse de oameni, pentru a le oferi feedback în avans. Asta le permite să învețe cât se poate de repede, cu cât de puține eforturi posibil. Cum spune John Lasseter, directorul de creație de la Pixar și acum de la Disney: „Noi nu ne terminăm, de fapt, filmele. Noi le lansăm.”<sup>12</sup>

## REALIZEAZĂ PREGĂTIREA MINIMĂ VIABILĂ

Există două modalități opuse de a aborda un obiectiv sau un termen-limită important. Poți să începi devreme, cu mărunțișuri, sau poți să începi târziu, cu lucruri mărețe. „Târziu și cu lucruri mărețe” înseamnă să faci totul în ultimul moment: să faci nopți albe și „să faci lucrurile să se întâmple”. „Devreme și cu mărunțișuri” înseamnă să începi cât mai devreme posibil, cu investiții de timp minime.

Adesea, doar zece minute investite pentru un proiect sau pentru o temă cu două săptămâni înainte de termen te pot scăpa de multe încurcături frenetice și stresante în cel de-al unsprezecelea ceas. Ia un obiectiv sau un termen-limită pe care-l ai și întreabă-te: „Care este volumul minim pe care pot să-l fac *chiar acum* pentru a mă pregăti?”

Un lider, care este și un orator excepțional de inspirator, a explicat că, pentru el, secretul este să înceapă pregătirile pentru marile lui discursuri cu șase luni înainte de a le susține. Nu-și pregătește tot discursul; doar începe. Dacă ai o mare prezentare care va avea loc în câteva săptămâni sau luni, deschide chiar acum un fișier și petrece patru minute pentru a scrie câteva idei. După aceea închide fișierul. Nu mai mult de patru minute. Începe doar.

O colegă din New York folosește un truc simplu: ori de câte ori își programează o ședință sau un apel, își alocă exact cincisprezece secunde ca să scrie principalele obiective ale ședinței, așa că, în dimineața ședinței, când se așază pentru a-și pregăti ideile de discuție, poate să apeleze la ele. Nu trebuie să-și planifice întreaga agendă. Doar câteva secunde de pregătire timpurie se transformă în dividende valoroase.

## RECOMPENSEAZĂ VIZIBIL PROGRESUL

Îți amintești când aveai cinci ani, iar la școala ta a avut loc o strângere de

fonduri? Îți amintești acel termometru mare care arăta vizibil progresul pe care îl făcea școala către obiectiv? Îți amintești cât de captivant și de motivator era să privești nivelul termometrului care urca zilnic? Sau poate că părinții tăi ți-au făcut o planșă cu stelute. De fiecare dată când mâncai spanac, te duceai la culcare la timp sau îți făceai curat în cameră, primeai o stelută, iar destul de curând făceai toate acestea aproape fără niciun îndemn.

E ceva puternic în legătură cu vizibilitatea clară a progresului către un obiectiv. Nu ezita să aplici aceeași tehnică pentru obiectivele tale esențiale, acasă sau la serviciu.

Când începem cu mărunțișuri și recompensăm progresul, sfârșim prin a realiza *mai mult* decât atunci când ne stabilim obiective mărețe, înalte și adesea imposibile. Și, ca un bonus, actul de reîntărire pozitivă a succeselor noastre ne permite să acumulăm mai multă bucurie și satisfacție pe parcursul procesului.

# FLUXUL

## Geniul rutinei

LA UN OM INTELIGENT,  
RUTINA ESTE UN SEMN AL AMBIȚIEI.

•

- W.H. Auden

Timp de ani de zile înainte ca înotătorul olimpic Michael Phelps să câștige aurul la Jocurile Olimpice de la Beijing, el a urmat aceeași rutină la fiecare cursă. Sosea cu două ore mai devreme. Se întindea și se detensiona, după o rutină precisă: opt sute mix, cinci liber, șase sute cu placa, patru sute trăgând o geamandură și altele. După încălzire, se ștergea, își punea căștile și stătea în fund – nu se întindea niciodată – pe masa de masaj. Din acel moment, el și antrenorul său, Bob Bowman, nu-și mai spuneau niciun cuvânt unul altuia până după încheierea cursei.

Cu patruzeci și cinci de minute înainte de cursă își punea costumul de baie. Cu treizeci de minute înainte intra în piscina pentru încălzire și înota între șase sute și opt sute de metri. Când mai rămâneau zece minute, mergea în camera de pregătire. Își găsea un loc retras, niciodată lângă altcineva. Îi plăcea să păstreze libere locurile din stânga și din dreapta, pentru lucrurile sale: ochelarii de înot de-o parte și prosopul de cealaltă parte. Când era anunțată cursa lui, mergea către blocurile de start. Acolo făcea ce făcea întotdeauna: două întinderi, mai întâi o întindere cu piciorul drept, iar după aceea una cu genunchiul îndoit. Mai întâi cu piciorul stâng, de fiecare dată. După aceea, își scotea casca din urechea dreaptă. Când i se striga numele, și-o scotea și pe cea din stânga. Pășea pe blocul de start – întotdeauna din partea stângă. Își usca blocul de start – de fiecare dată. După aceea se ridica în picioare și flutura brațele astfel încât mâinile să-i atingă

spatele.

Phelps explică: „E doar o rutină. Rutina mea. E rutina prin care am trecut întreaga mea viață. N-am de gând s-o schimb.” Și cu asta, basta. Antrenorul său, Bob Bowman, a proiectat această rutină fizică împreună cu Phelps. Dar asta nu e tot. I-a dat lui Phelps și o rutină cu privire la ce să gândească atunci când se duce să se culce și imediat ce se trezește. El o numește „Să urmărești caseta”.<sup>5</sup> Nu e o casetă propriu-zisă, desigur. „Casetă” este o vizualizare a cursei perfecte. Cu detalii precise și cu încetinitorul, Phelps vizualizează fiecare moment, de la poziția de start de pe blocurile de start, cu fiecare lovitură de braț, până când iese din bazin, victorios, și apa i se prelinge pe față.

Phelps n-a făcut această rutină mentală doar ocazional. A făcut-o în fiecare zi înainte de a se duce la culcare și în fiecare zi la trezire – timp de ani de zile. Când Bob voia să-l pună să se antreneze, striga: „Pune caseta!”, iar Phelps se forța dincolo de limitele sale. Până la urmă, rutina mentală s-a întipărit atât de mult, încât Bob de-abia mai trebuia să șoptească fraza „Pregătește caseta video” înainte de o cursă. Phelps era mereu gata să „apeșe pe play”.

Când a fost întrebat despre rutină, Bowman a spus: „Dacă l-ai întreba pe Michael ce se întâmplă-n mintea lui înainte de competiție, ar spune că nu prea se gândește la nimic. Doar urmează programul. Dar nu e așa. Mai curând, e vorba despre faptul că obișnuințele preiau controlul. Când vine cursa, el deja și-a străbătut jumătate din plan și a fost victorios la fiecare pas. Toate întinderile au mers cum a planificat. Turele de încălzire au fost exact cum le-a vizualizat. În căștile lui se aude exact ce se aștepta să audă. Cursa propriu-zisă e doar un alt pas într-un tipar care a început mai devreme în ziua respectivă și nu conține decât victorii. Victoria este o extensie naturală.”<sup>3</sup>

După cum știm cu toții, Phelps a câștigat un număr record de opt medalii de aur la Jocurile Olimpice din 2008 de la Beijing. Când am vizitat Beijingul, la câțiva ani după realizarea lui Phelps, nu m-am putut stăpâni să nu mă gândesc la felul în care Phelps și toți ceilalți sportivi olimpici fac ca toate aceste performanțe sportive uluitoare să pară lipsite de efort. Desigur, sportivii olimpici se antrenează, fără îndoială, mai mult și mai tare decât orice alt sportiv din lume – dar când intră în bazin, pe pistă sau pe patinoar, fac ca totul să pară

extraordinar de ușor. Este mai mult decât o extensie naturală a antrenamentelor lor. Este o mărturie a geniului rutinei potrivite.

Calea neesențialistului e să creadă că lucrurile esențiale ajung să fie făcute doar când sunt forțate. Că executarea e doar o chestiune de efort brut. Trudești pentru a face ca lucrurile să se întâmple. Răzbați.

Calea esențialistului e diferită. Esențialistul proiectează o rutină care face ca poziția automată să fie realizarea lucrurilor identificate drept esențiale. Da, în anumite cazuri esențialistul va trebui, totuși, să muncească din greu, dar cu rutina corectă la locul ei, fiecare efort generează rezultate exponențial mai mari.

## **Neesențialistul      Esențialistul**

Încearcă să execute prin forță ce este esențial.	Proiectează o rutină care păstrează ce e esențial, făcând ca execuția să fie aproape lipsită de efort.
Permite ca ce este neesențial să devină automat.	Face ca poziția automată să fie realizarea a ce este esențial.

## **Să dai impresia de ușurință**

Rutina este unul dintre cele mai puternice instrumente pentru îndepărtarea obstacolelor. Fără rutină, atracția distragerilor neesențiale ne va copleși. Dar dacă creăm o rutină care pune preț pe esențial, vom începe să executăm pe pilot automat ceea ce este esențial. În loc să urmărim conștient esențialul, se va întâmpla fără ca noi să trebuiască să ne gândim la asta. Nu va trebui să ne irosim prețioasa energie în fiecare zi, stabilind toate prioritățile. Trebuie doar să consumăm inițial o cantitate mică de energie, pentru a crea rutina, iar apoi nu ne mai rămâne decât s-o urmăm.

Există un uriaș volum de cercetări științifice care explică mecanismul prin care rutina permite lucrurilor dificile să devină simple. O explicație simplificată este

cea conform căreia, pe măsură ce facem în mod repetat o anumită sarcină, neuronii, sau celulele nervoase, fac noi conexiuni prin intermediul căilor de comunicare numite „sinapse”. Prin repetiție, conexiunile se întăresc și devine mai ușor pentru creier să le activeze. Când înveți un cuvânt nou, de exemplu, e nevoie de mai multe repetiții, la diferite intervale, pentru ca acel cuvânt să fie stăpânit. Pentru a-ți aminti cuvântul mai târziu, va fi nevoie să activezi aceleași sinapse până când, în cele din urmă, vei ști cuvântul fără să te mai gândești la el în mod conștient.<sup>4</sup>

Un proces similar explică felul în care, când conducem mașina în fiecare zi, din punctul A în punctul B, putem în cele din urmă să facem călătoria fără să ne gândim la ea în mod conștient, de ce odată ce am gătit același fel de câteva ori nu mai e nevoie să ne uităm pe rețetă sau de ce orice sarcină mentală devine din ce în ce mai ușoară de fiecare dată când o încercăm. Rutina e stăpânită prin repetiție, iar activitatea devine a doua natură.

Abilitatea noastră de a executa esențialul se îmbunătățește prin exercițiu, exact la fel ca orice altă abilitate. Gândește-te la prima oară când a trebuit să îndeplinești o anumită funcție critică la serviciu. La început, te-ai simțit ca un novice. Probabil că te simțeai nesigur și stânjenit. Efortul de a te concentra te-a secătuit de voință. S-a instalat oboseala decizională. Probabil că erai ușor de distras. E perfect normal. Dar odată ce ai îndeplinit funcția respectivă iar și iar, ai căpătat încredere. Nu mai erai deturnat. Puteai să îndeplinești funcția mai bine și mai repede, și cu mai puțină concentrare și efort. Această putere a rutinei se dezvoltă din abilitatea creierului nostru de a prelua în întregime controlul, până când procesul devine complet inconștient.

Mai există încă un avantaj al rutinei. Odată ce activitatea mentală se mută către ganglionii bazali, spațiul mintal este eliberat, pentru a se concentra pe ceva nou. Asta ne permite să realizăm pe pilot automat executarea unei activități esențiale, în timp ce, simultan, ne angajăm activ în alta, fără să ne sacrificăm nivelul de concentrare sau de contribuție. „De fapt, creierul începe să muncească din ce în ce mai puțin”, spune Charles Duhigg, autorul cărții *The Power of Habit (Puterea obișnuinței*<sup>\*\*\*\*\*</sup>). „Creierul poate să se închidă aproape complet...



Iar ăsta este un real avantaj, deoarece înseamnă că păstrezi intactă toată această activitate mentală pe care o poți dedica pentru altceva.”<sup>5</sup>

\*\*\*\*\* Carte apărută sub acest titlu la editura Publica București, în anul 2016 (n. red.)

Pentru unii, rutina poate părea moartea creativității și inovației – exercitarea supremă a plictiselii. Chiar folosim cuvântul ca sinonim pentru cuvinte precum *searbăd* și *tern*, precum în propoziția „Pentru mine a devenit doar *rutină*”. Iar rutina în general poate, într-adevăr, să ajungă așa – rutina greșită. Rutina potrivită, însă, poate, de fapt, să amplifice inovarea și creativitatea, oferindu-ne echivalentul unui bonus de energie. În loc să ne irosim rezervele limitate de disciplină pentru a lua aceleași decizii iar și iar, încorporarea deciziilor în rutina noastră ne permite să canalizăm acea disciplină către alte activități esențiale.

Investigațiile realizate de Mihaly Csikszentmihalyi asupra creativității demonstrează cum se pot folosi oamenii profund creativi de o rutină pentru a-și elibera mintea. „Cele mai multe persoane creative află repede care este cel mai bun ritm al lor pentru a dormi, a mânca și a lucra, și îl respectă chiar și când sunt tentați să procedeze altfel”, spune Mihaly. „Ei poartă haine confortabile, interacționează doar cu oameni care li se par potriviți, fac doar ce consideră important. Desigur, aceste idiosincrasii nu sunt îndrăgite de cei cu care trebuie să aibă de-a face... dar personalizarea modelelor de acțiune îi ajută să-și elibereze mintea de așteptările care le solicită atenția și le permite să se concentreze intens pe ceea ce contează.”<sup>6</sup>

CEO-ul uneia dintre cele mai inovative companii din Silicon Valley are ceea ce la prima vedere ar putea părea o rutină plictisitoare, care înăbușă creativitatea. Într-o zi a săptămânii, ține ședință de trei ore, care începe la 9:00 dimineața. Nu sare niciodată peste ea. Nu o reprogramează niciodată la altă oră. E obligatorie – într-o asemenea măsură, încât chiar și în această firmă de nivel mondial toți directorii știu să nu-și programeze niciodată vreo călătorie care să intre în conflict cu ședința. Dacă este la 9:00 dimineața, luna, toată lumea va fi prezentă. Este o disciplină. La prima vedere, nu e nimic deosebit. Dar cu adevărat unică este calitatea ideilor care rezultă în urma acestei ședințe regulate. Deoarece CEO-ul a eliminat costurile mentale presupuse pentru a planifica întâlnirea sau pentru a se gândi cine va fi sau nu acolo, oamenii pot să se

concentreze pe rezolvarea creativă a problemelor. Și, într-adevăr, echipa sa face ca găsirea ideilor și a soluțiilor creative, inventive să pară naturală și ușoară.

## **Puterea rutinei *potrivite***

Potrivit cercetătorilor de la Universitatea Duke, aproape 40% din alegerile noastre sunt profund inconștiente.<sup>5</sup> Nu ne gândim la ele în modul obișnuit. Există și un pericol, și o oportunitate în asta. Oportunitatea este că putem să ne dezvoltăm noi abilități care, în cele din urmă, vor deveni instinctive. Pericolul este că am putea să ne dezvoltăm rutine contraproductive. Fără să fim pe deplin conștienți, putem să fim prinși de obișnuințe neesențiale – cum ar fi să ne verificăm e-mailul imediat ce ne dăm jos din pat, în fiecare dimineață, să ne luăm o gogoasă în drum spre casă de la serviciu, în fiecare zi, sau să ne petrecem ora de prânz navigând pe internet, în loc să ne folosim acel timp ca să gândim, să reflectăm, să ne reîncărcăm bateriile sau să intrăm în legătură cu prietenii și colegii. Deci, cum ne debarasăm de rutinele care ne mențin blocați în obișnuințe neesențiale și cum le înlocuim cu rutine care fac executarea lucrurilor esențiale să fie aproape lipsită de efort?

## **REVIZUIEȘTE-ȚI DECLANȘATORII**

Cei mai mulți dintre noi avem o obișnuință comportamentală pe care vrem să o schimbăm, fie că e să mâncăm mai puține porcării, să irosim mai puțin timp sau să ne îngrijorăm mai puțin. Dar când încercăm, descoperim că până și schimbarea celor mai simple, mai mărunte obișnuințe e uimitor, tulburător de dificilă. Pare să existe o forță gravitațională care ne atrage inexorabil înapoi în calda îmbrățișare a acelor cartofi pai, a site-urilor de internet cu pisici caraghioase sau a îngrijorării pentru ceva care e dincolo de controlul nostru. Cum rezistăm atracției puternice a acestor obișnuințe?

Într-un interviu cu privire la cartea sa, *Puterea obișnuinței*, Charles Duhigg spunea: „În ultimii 15 ani, pe măsură ce am învățat cum funcționează obișnuințele și cum pot fi schimbate, oamenii de știință au explicat că fiecare obișnuință este alcătuită dintr-un semnal, o rutină și o recompensă. Semnalul este un declanșator care-i spune creierului tău să intre pe pilot automat și ce obișnuință să folosească. După aceea, vine rutina – comportamentul însuși – care poate fi fizică, mentală sau emoțională. În cele din urmă, recompensa, care-ți

ajută creierul să-și dea seama dacă merită să-și amintească pe viitor această obișnuință distinctă. Cu timpul, această buclă – semnal, rutină, recompensă; semnal, rutină, recompensă – devine tot mai automată, pe măsură ce semnalul și recompensa devin interconectate din punct de vedere neurologic.”<sup>8</sup>

Asta înseamnă că, dacă vrem să ne schimbăm rutina, nu trebuie, de fapt, să ne schimbăm comportamentul. Mai curând, trebuie să găsim semnalul care declanșează activitatea sau comportamentul neesențial și să găsim o modalitate de a asocia același semnal cu ceva esențial. Așa că, dacă brutăria pe lângă care treci în drum spre casă îți declanșează nevoia de a cumpăra o gogoasă, de exemplu, data viitoare când treci pe lângă brutărie, folosește semnalul ca să-ți amintești să iei o salată de la magazinul de delicatese de peste drum. Sau dacă pornirea soneriei ceasului dimineața îți declanșează nevoia de a-ți verifica e-mailul, folosește-o, în schimb, ca pe un semnal de a te ridica și a citi. La început, depășirea tentației de a te opri la brutărie sau de a-ți verifica e-mailul poate fi dificilă. Dar de fiecare dată când execuți noul comportament – de fiecare dată când iei salata – se întărește legătura din creierul tău dintre semnal și noul comportament, așa că, în curând, vei realiza noua rutină în mod *subconștient și automat*.

## CREEAZĂ NOI DECLANȘATORI

Dacă obiectivul e să creezi o anumită schimbare comportamentală, nu suntem limitați numai la semnalele noastre existente; putem crea unele nou-nouțe pentru a ne declanșa executarea unor rutine esențiale. Am folosit această tehnică pentru a-mi dezvolta rutina zilnică de a scrie într-un jurnal, și asta a făcut minuni pentru mine. Foarte mult timp scrisesem în jurnal doar sporadic. Amânam toată ziua; iar seara mă gândeam: „O să scriu dimineață.” Dar, inevitabil, n-o făceam, și după aceea, în seara următoare, aveam două zile despre care trebuia să scriu, și era copleșitor. Așa că amânam din nou. Și așa mai departe. După aceea am auzit pe cineva spunând că-și dezvoltase rutina de a scrie câteva rânduri în fiecare zi, exact la aceeași oră. Aceasta părea să fie o obișnuință realizabilă, dar știam că aveam nevoie de un semnal care să-mi amintească să scriu la momentul respectiv al fiecărei zile, altfel aș fi continuat să amân, așa cum făceam de obicei. Așadar, am început să-mi pun jurnalul în geantă, chiar lângă telefon. În felul acesta, când scoteam telefonul din geantă ca să-l pun la încărcat în fiecare seară (o

obișnuiță deja bine instalată), vedeam jurnalul, iar asta îmi semnala să scriu în el. Acum este instinctiv. Natural. De-abia aștept s-o fac. Au trecut zece ani, de-acum, și nu am ratat aproape nicio zi.

## ÎNCEPE CU CE E MAI GREU

Ray Zinn este fondatorul și CEO-ul companiei Micrel, o afacere cu semiconductori din Silicon Valley. Este o persoană încapătănată din multe puncte de vedere. Are șaptezeci și cinci de ani, într-o industrie și într-un oraș care de obicei îi celebrează pe studenții de douăzeci de ani care s-au retras din facultate. În 1978, el și partenerul lui de afaceri au investit 300 000 de dolari pentru a lansa compania, și aceasta a fost profitabilă în fiecare an, încă de la început (cu excepția unui an în care au îmbunătățit două echipamente de producție). De când au fost făcute publice, prețul acțiunilor lor nu a scăzut niciodată sub prețul de listare inițial. Ray consideră că acest succes se datorează concentrării lor foarte disciplinate pe profitabilitate. A condus compania ca CEO timp de trezeci și cinci de ani, iar în această perioadă Ray a urmat o rutină extraordinară de consecventă. Se trezește la 5:00 în absolut fiecare dimineață, inclusiv sâmbăta și duminica (și face asta de mai bine de trezeci de ani). Face exerciții fizice timp de o oră. Își ia micul dejun la 7:30, iar la 8:15 sosește la serviciu. Cina este la 6:30, cu familia sa. Ora de culcare este 10:00 seara, dar ceea ce-i permite lui Ray cu adevărat să opereze la nivelul său foarte înalt de contribuție este faptul că, pe durata zilei, rutina sa este guvernată de o singură regulă: „Concentrează-te mai întâi pe ce e mai dificil”. La urma urmei, așa cum mi-a spus Ray: „Deja avem prea multe la care să ne gândim. De ce să nu eliminăm câte ceva, stabilind o rutină?”

Folosește ponturile de mai sus pentru a elabora o rutină prin care să faci cea mai dificilă sarcină a zilei la prima oră a dimineții. Găsește un semnal – fie că e primul pahar de suc de portocale pe care-l ai pe birou, o alarmă pe care ți-o setezi pe telefon sau orice obișnuiești deja să faci la prima oră a dimineții – să-ți declanșeze nevoia să te așezi și să te concentrezi asupra celui mai dificil aspect pe care îl ai în vedere.

## COMBINĂ-ȚI RUTINELE

Este adevărat că să faci aceleași lucruri, în același moment, zi după zi, poate fi

plictisitor. Pentru a evita acest tip de oboseală a rutinei, nu există niciun motiv să nu ai rutine diferite pentru diferitele zile ale săptămânii. Jack Dorsey, co-fondatorul Twitter și fondator al companiei Square, are o abordare interesantă a rutinei sale zilnice. El și-a împărțit săptămâna în teme. Lunea este pentru ședințele de management și pentru „conducerea activităților companiei”. Marțea este pentru dezvoltarea de produs. Miercurea este pentru marketing, comunicare și dezvoltare. Joi este pentru dezvoltatori și parteneriate. Vinerea este pentru companie și pentru cultura acesteia.<sup>9</sup> Această rutină îl ajută, oferindu-i calm în mijlocul haosului unei companii în plină dezvoltare aflată la început de drum. Îi permite să-și concentreze energia pe o singură temă în fiecare zi, în loc să se simtă tras în toate părțile. Aderă la această rutină în fiecare săptămână, fără excepții, și, cu timpul, oamenii au aflat asta despre el și pot să organizeze ședințe și solicitări pornind de la acest aspect.

## OCUPĂ-TE DE RUTINELE TALE UNA CÂTE UNA

Ar fi regretabil să devenim atât de captivați de geniul rutinei, încât să fim tentați să încercăm să revizuiim simultan mai multe rutine. Dar, așa cum am învățat în ultimul capitol, ca să obținem rezultate mari trebuie să începem cu mărunțișuri. Așa că începe cu o schimbare din rutina ta zilnică sau săptămânală, iar după aceea construiește-ți progresul plecând de acolo.

Nu vreau să sugerez că vreuna dintre acestea este ușoară. Multe dintre rutinele noastre neesențiale sunt profunde și emoționale. S-au format în fumul unor emoții puternice. Ideea că putem pocni pur și simplu din degete pentru a le înlocui cu unele noi este naivă. Învățarea unor abilități esențiale noi nu e niciodată ușoară. Dar, odată ce le stăpânim și le transformăm în automatisme, am câștigat o victorie enormă, pentru că abilitățile rămân cu noi pentru tot restul vieții noastre. Asta e adevărat și în cazul rutinelor. Odată ce sunt la locul lor, sunt daruri de care profiți pentru totdeauna.

# CONCENTREAZĂ-TE

## Ce e important acum?

VIAȚA ESTE DISPONIBILĂ DOAR ÎN MOMENTUL PREZENT. DACĂ ABANDONEZI MOMENTUL PREZENT, NU POȚI TRĂI ÎN PROFUNZIME MOMENTELE VIEȚII TALE COTIDIENE.



- Thich Nhat Hanh

Pe parcursul a treizeci și șase de ani, Larry Gelwix a antrenat echipa de rugby a Liceului Highland, obținând 418 victorii și numai zece înfrângeri în douăzeci de campionate naționale. El își descrie succesul astfel: „Noi suntem întotdeauna victorioși.” Cu un record ca cel de la Liceul Highland, el este îndreptățit să facă o asemenea afirmație. Dar el se referă, de fapt, la ceva mai mult decât la acest record al victoriilor. Când spune „victorie”, se referă și la o întrebare simplă, cu acronimul corespunzător<sup>\*\*\*\*\*</sup>, care ghidează spre ce anume așteaptă el de la jucători: „Ce e important acum?”

<sup>\*\*\*\*\*</sup> În original, inițialele cuvintelor din întrebarea *What's Important Now?* (*Ce e important acum?*) formează cuvântul *win* = *victorie* (n. tr.)

Menținându-și jucătorii complet prezenți în moment și complet concentrați la ce este cel mai important – nu la meciul de săptămâna următoare, la antrenamentul de mâine, la următoarea partidă, ci la momentul de acum – Gelwix îi ajută să obțină victoriile aproape fără efort. Dar cum?

În primul rând, jucătorii aplică permanent întrebarea în timpul jocului. În loc să se lase prinși în rememorarea ultimului joc care a mers prost sau să-și

irosească energia mentală îngrijorându-se că vor pierde partida, niciuna dintre acestea nefiind de ajutor sau constructive, Larry îi încurajează să se concentreze pe jocul la care participă *chiar acum*.

În al doilea rând, întrebarea „Ce e important acum?” îi ajută să stea concentrați pe felul *în care joacă*. Larry consideră că, în cea mai mare măsură, victoria se datorează concentrării jucătorilor pe propriul joc, nu pe cel al adversarilor. Dacă jucătorii încep să se gândească la cealaltă echipă, își pierd concentrarea. Conștient sau nu, ei încep să-și dorească să joace în felul în care joacă cealaltă echipă. Devin distrași și divizați. Concentrându-se pe jocul *lor* de aici și de acum, se pot uni cu toții în jurul unei singure strategii. Acest nivel de unitate face ca executarea planului lor de joc să fie relativ fără ficțiuni.

Într-adevăr, Larry are o abordare fundamental esențialistă față de câștig și pierdere. Așa cum le spune jucătorilor săi: „E o diferență între a pierde și a fi bătut. Să fii bătut înseamnă că ei sunt mai buni decât tine. Că sunt mai rapizi, mai puternici și mai talentați.” Pentru Larry, a pierde înseamnă altceva. Înseamnă că ți-ai pierdut concentrarea. Înseamnă că nu te-ai concentrat pe ce era esențial. Totul se bazează pe o idee simplă, dar puternică: pentru a opera la cel mai înalt nivel de contribuție al tău e necesar să te acordezi în mod deliberat la ce este important aici și acum.

## **Nu există decât momentul prezent**

Gândește-te cum s-ar putea aplica asta la propria ta viață. Ai rămas vreodată prins, retrăind greșeli din trecut... iar și iar, ca un aparat video, blocat pe o reluare fără sfârșit? Irosești timp și energie îngrijorându-te cu privire la viitor? Irosești mai mult timp gândindu-te la ceva ce nu controlezi, în loc să te gândești la ce poți să controlezi, din domeniile în care eforturile tale contează? Te-ai trezit vreodată că ești ocupat încercând să te pregătești mental pentru următoarea ședință, pentru următoarea sarcină sau pentru următorul capitol al vieții tale, în loc să fii complet prezent în capitolul actual? Este natural și omenește să ne gândim obsesiv la greșelile din trecut sau să ne simțim stresați de ce ne așteaptă. Cu toate acestea, fiecare secundă pe care o irosim îngrijorându-ne cu privire la momentul trecut sau viitor ne distrage de la ce este important aici și acum.

Vechii greci aveau două cuvinte pentru timp. Primul era *chronos*. Cel de-al doilea, *kairos*. Grecii și-l imaginau pe zeul Cronos ca pe un bărbat în vârstă, cu părul alb, iar numele său semnifică ceasul care bate efectiv, timpul cronologic, cel pe care-l măsurăm (și pe care ne străduim să-l folosim eficient). *Kairos* e diferit. Deși e dificil de tradus cu exactitate, acesta se referă la timpul care este oportun, potrivit, diferit. *Chronos* e cantitativ, *kairos* e calitativ. Cel din urmă este trăit doar când ne aflăm pe deplin în moment – când existăm în momentul prezent.

E greu ca mintea să ia în considerare faptul că, în termeni practici, nu avem decât momentul prezent. Nu putem să controlăm, literalmente, viitorul, ci doar momentul prezent. Desigur, învățăm din trecut și putem să ne imaginăm viitorul. Cu toate acestea, doar în momentul de aici și de acum putem să executăm efectiv ce contează cu adevărat.

Neesențialistii au tendința să fie atât de preocupați de succesele și eșecurile trecute, precum și de provocările și de oportunitățile viitoare, încât ratează momentul prezent. Devin distrași. Lipsiți de concentrare. Nu sunt cu adevărat prezenți.

Calea esențialistului presupune să fie acordat la prezent. Să trăiască viața în *kairos*, nu doar în *chronos*. Să se concentreze pe ceea ce este cu adevărat important – nu ieri sau mâine, ci chiar acum.

## **Neesențialistul**

Mintea se învâрте în jurul trecutului sau al viitorului.

Se gândește la ce a fost important ieri sau ce va fi mâine.

Se îngrijorează în legătură cu viitorul sau e stresat din cauza trecutului.

## **Esențialistul**

Mintea e concentrată pe prezent.

Se acordează la ce e important chiar acum.

Se bucură de moment.



Recent, Anna și cu mine ne-am întâlnit să luăm prânzul în mijlocul unei zile de lucru aglomerate. De obicei, când ne întâlnim la prânz, suntem atât de ocupați să ne aducem la curent unul pe celălalt cu privire la evenimentele dimineții sau să planificăm evenimentele de seara, încât uităm să ne bucurăm de actul de a lua prânzul împreună în momentul de aici și acum. Așa că, de data aceasta, când a sosit mâncarea, Anna a sugerat un experiment: să ne concentrăm doar asupra momentului. Să nu mai discutăm din nou despre ședințele de dimineață, să nu mai vorbim despre cine o să ia copiii de la karate sau ce-o să gătim pentru cina din seara aceea. Vom mânca încet și deliberat, complet concentrați pe momentul prezent. Am fost într-un acord.

Când luam încet prima înghițitură, s-a întâmplat ceva. Mi-am observat respirația. După aceea, fără nicio intenție conștientă, am observat că s-a încetinit. Deodată, timpul însuși părea că se mișcă cu încetinitorul. În loc să simt că aveam corpul într-un loc, iar mintea era în cinci alte locuri, simțeam că și mintea și corpul meu erau complet prezente.

Senzația a rămas cu mine și după-amiaza, când am observat o altă schimbare. În loc să fiu întrerupt de gânduri care mă distrăgeau, am putut să mă concentrez pe deplin la munca mea. Pentru că eram calm și prezent în sarcinile pe care le făceam atunci, fiecare dintre ele curgea natural. În locul stării mele obișnuite în care energia mentală mi-era împrăștiată și irosită pe mai multe subiecte care concureau între ele, starea mea era una de concentrare asupra celui mai important subiect din momentul prezent. Nu numai că a devenit mult mai ușor să-mi fac treaba, dar chiar mi-a provocat plăcere. În acest caz, ce era bun pentru minte era bun și pentru suflet.

Jiro Ono este cel mai mare *chef* de sushi și subiectul filmului *Jiro Dreams of Sushi* (*Jiro visează la sushi*), regizat de David Geld.<sup>1</sup> Are optzeci și cinci de ani și a făcut sushi decenii întregi, iar pentru el arta de a face sushi a devenit, într-adevăr, aproape lipsită de efort. Și totuși, aceasta nu este doar povestea fêlului în care practica și experiența au dus la măiestrie. Privindu-l la lucru, în acel moment vezi pe cineva complet diferit.

Esențialității își trăiește întreaga viață în această manieră. Și pentru că fac asta,

ei pot să-și folosească întreaga energie pe munca pe care o au în acel moment. Ei nu-și diluează eforturile cu distrageri. Ei știu că executarea este ușoară dacă muncești din greu și că e grea dacă muncești superficial.

## **Îndeplinirea de sarcini simultane versus concentrarea pe mai multe sarcini**

M-am întâlnit cu un fost coleg de facultate la mulți ani după absolvirea de la Stanford. Eram în campus, lucrând ceva la un calculator într-unul dintre birouri, când a venit la mine să mă salute. După un minut de amabilități, mi-a spus că momentan nu lucra. Mi-a explicat puțin despre jobul pe care-l căuta și m-a întrebat dacă pot să-l ajut. Am început să-i pun câteva întrebări, ca să văd cum aș fi putut să-l ajut, dar după douăzeci de secunde de conversație a primit un SMS pe telefon. Fără să spună niciun cuvânt, s-a uitat la telefon și a început să răspundă. Eu am făcut ce făc în mod obișnuit când se întâmplă asta. M-am oprit și am așteptat.

Au trecut zece secunde. Apoi, douăzeci. Eu stăteam, pur și simplu, acolo, în timp ce el continua să scrie pe telefon cu furie. Nu spunea nimic. Era ca și cum nu eram acolo. Din curiozitate, am așteptat să văd cât timp va continua. Dar după două minute întregi, ceea ce este destul de mult timp când stai în picioare așteptând pe cineva, am renunțat, m-am dus înapoi la biroul meu și m-am reîntors la treaba mea. După alte cinci minute, el a redevenit prezent, întrerupându-mă pentru a doua oară. Acum voia să reluăm conversația, să-mi ceară din nou ajutorul cu jobul pe care-l căuta. Inițial, eram gata să-l recomand pentru un post liber pe care-l știam, dar după acest incident recunosc că ezitam dacă să-l recomand pentru un interviu unde ar fi putut, brusc, să nu mai fie prezent: ar fi fost prezent fizic, poate, dar cu mintea în altă parte.

În acest punct, poate că te aștepți de la mine să încep să vorbesc despre aspectele negative ale îndeplinirii mai multor sarcini – despre cum un adevărat esențialist nu încearcă niciodată să îndeplinească mai mult de o sarcină odată. Dar adevărul e că putem cu ușurință să îndeplinim două sarcini în același timp: spălăm vasele și ascultăm radioul, mâncăm și stăm de vorbă, ne facem ordine pe birou în timp ce ne gândim unde să mergem să luăm masa de prânz, scriem SMS-uri în timp ce ne uităm la televizor și așa mai departe.

Să ne *concentrăm* pe două sarcini în același timp nu putem. Când vorbesc despre a fi prezent, nu vorbesc despre a îndeplini o singură sarcină la un moment dat. Vorbesc despre a fi concentrat asupra unei singure sarcini la un moment dat. Îndeplinirea mai multor sarcini simultan nu este, prin ea însăși, dușmanul Esențialismului; să pretinzi că poți „să te *concentrezi* pe mai multe sarcini” este.

## Cum să fii în momentul prezent

Ce putem să facem pentru a fi prezenți pe deplin în ceea ce se află în fața noastră? Mai jos, sunt câteva tehnici simple pe care să le iei în considerare.

### DĂ-ȚI SEAMA CE ESTE CEL MAI IMPORTANT PENTRU TINE CHIAR ACUM

Recent, am predat o zi întreagă unei echipe executive din New York despre Esențialism. M-am bucurat pe deplin de zi și m-am simțit prezent tot timpul. Când m-am întors în camera mea, simțeam că sunt tras brusc într-un milion de direcții. Totul în jurul meu îmi amintea de tot ce aș fi putut să fac: să-mi verific e-mailul, să-mi ascult mesajele, să citesc o carte pe care mă simțeam obligat s-o citesc, să pregătesc prezentarea de peste câteva săptămâni, să notez câteva idei interesante care rezultaseră în urma experienței de peste zi și multe altele. Nu era numai numărul mare de chestii pe care-l simțeam drept copleșitor, era și stresul familiar al mai multor sarcini care se luptă în același timp pentru statutul de prioritar. Când am simțit cum cresc anxietatea și tensiunea, m-am oprit. Am îngenunchat. Am închis ochii și m-am întrebat: „Ce e important *acum*?” După un moment de reflecție, mi-am dat seama că, până să știu ce era cel mai important acum, cel mai important acum era să-mi dau seama ce era cel mai important!

M-am ridicat. Am făcut ordine. Am pus la locul lor toate lucrurile împrăștiate în jurul meu, astfel încât să nu mă mai distragă și să mă preseze să fac ce vor ele de fiecare dată când treceam pe lângă ele. Mi-am închis telefonul. Era o ușurare atât de mare să am o barieră între mine și posibilitatea de a primi SMS-uri de la cineva! Mi-am deschis jurnalul și am scris despre ziua aceea. Asta m-a centrat. Am scris cu creionul o listă cu tot ce aveam în minte. După aceea am clarificat întrebându-mă: „Ce trebuie să faci ca să te poți culca liniștit?” Am decis că

esențial era să iau legătura cu soția și cu copiii. După aceea, erau de făcut doar acele câteva treburi care să-mi facă primele câteva ore ale dimineții următoare mai lipsite de efort: să-mi programez un apel de deșteptare și micul dejun în cameră; să-mi încarc prezentările în calculator; să-mi calc cămașa. Am tăiat ce nu era important chiar atunci.

Când te confrunți cu atât de multe sarcini și obligații, încât nu-ți dai seama de care să te apuci mai întâi, oprește-te. Inspiră adânc. Fii prezent în moment și întreabă-te ce este cel mai important exact în această secundă – nu ce e mai important mâine și nici măcar o oră mai târziu. Dacă nu ești sigur, fă o listă cu tot ce-ți solicită atenția și taie orice nu este important *chiar acum*.

## **NU TE MAI CONCENTRA PE VIITOR**

Să nu te mai concentrezi pe viitor îți permite să te concentrezi mai deplin pe „ce e important acum”. În cazul acesta, următorul meu pas a fost să iau loc și să enumăr orice putea să fie esențial – dar nu chiar acum. Așa că am deschis la o altă pagină din jurnalul meu. De data aceasta m-am întrebat: „Ce-ai putea să vrei să faci cândva, ca rezultat al zilei de astăzi?” Aceasta nu era o listă de angajamente ferme, doar o modalitate de a scoate toate acele idei din capul meu, pe o foaie de hârtie. Asta avea două scopuri. În primul rând, mă asiguram că nu voi uita aceste idei, care s-ar fi putut dovedi utile mai târziu. În al doilea rând, atenua sentimentul stresant și tulburător că trebuie să acționez asupra lor chiar în acea secundă.

## **STABILEȘTE-ȚI PRIORITĂȚILE**

După aceea, am stabilit prioritățile de pe fiecare listă. Apoi, am lucrat pe rând asupra fiecărui element de pe lista „ce e esențial acum”. Mi-am croit drum cu calm prin întreaga listă și am șters fiecare element odată îndeplinit. Până când m-am dus la culcare, nu numai că făcusem tot ce trebuia executat în acel moment, ci le executasem mai bine și mai repede, pentru că fusesem concentrat.

## **Pauza care reîmprospătează**

Jeffrey A. Rodgers, un vicepreședinte executiv de la Cornish& Carey Commercial/Newmark Knight Frank, a fost învățat la un moment dat

simplică idee a pauzei care reîmprospătează. A început când Jeff și-a dat seama că, în fiecare seară când mergea cu mașina de la serviciu către casă, mintea îi era concentrată în continuare pe proiecte care aveau legătură cu serviciul. Cunoaștem cu toții acel sentiment. Poate că fizic vorbind am plecat de la serviciu dar, din punct de vedere mintal suntem în mare măsură încă acolo, în timp ce mintea noastră e prinsă în bucla nesfârșită a reluării evenimentelor zilei și se îngrijorează în legătură cu tot ce trebuie să facem a doua zi.

Așa că, acum, când ajunge la ușa casei sale, aplică ceea ce el numește „pauza care reîmprospătează”. Este o tehnică ușoară. Se oprește doar pentru un moment. Închide ochii. Inspiră și expiră o dată: profund și lent. În timp ce expiră, lasă problemele de serviciu să dispară. Asta îi permite să intre cu un scop unic pe ușa de la intrare către familia sa. Sprijină opinia atribuită lui Lao Tse: „La muncă, fă ce-ți place. În viața de familie, fii complet prezent.”

Thich Nhat Hanh, călugărul budist zen, de origine vietnameză care a fost numit „cel mai calm om din lume”, a petrecut o viață întreagă explorând cum să trăiască în *kairos*, deși el îi conferea alt nume. El predase această tehnică drept starea de *mindfulness* sau menținerea „minții începătorului”. Scria așa: „Starea de *mindfulness* te ajută te întorci acasă, în prezent. Și, de fiecare dată când te duci acolo și recunoști starea de fericire pe care o ai, fericirea vine.”<sup>2</sup>

Această concentrare pe a fi în moment influențează tot ce face. Își acordă o întreagă oră pentru a bea o ceașcă de ceai cu ceilalți călugări, în fiecare zi. El explică: „Să presupunem că bei o ceașcă de ceai. Când îți ceașca în mână, poate că ți-ar plăcea să inspiri, să-ți aduci mintea înapoi în corp și să devii complet prezent. Iar când ești cu adevărat acolo, mai este ceva acolo – viața, reprezentată de o ceașcă de ceai. În acel moment, tu ești real, iar ceașca de ceai este reală și ea. Nu ești pierdut în trecut, în viitor, în proiectele tale, în îngrijorările tale. Ești eliberat de toate aceste supărări. Și în acea stare de a fi liber, te bucuri de ceaiul tău. Acela e momentul de fericire și de pace.”

Fii atent pe durata zilei la propriile momente în *kairos*. Notează-le în jurnal. Gândește-te la ce a declanșat acel moment și ce te-a scos din el. Acum, când știi ce declanșează momentul, încearcă să-l recreezi.

Faptul că te antrenezi să te acordezi la *kairos* nu numai că-ți va permite să

atingi un nivel mai înalt de contribuție, ci te va face și mai fericit.

## FII

### Viața esențialistă

FII ATENT LA GOLICIUNEA UNEI VIEȚI OCUPATE.



- Socrate

Totul a început pe când studia pentru a deveni avocat în Anglia. Cu o familie înstărită și perspective profesionale bune, viitorul arăta luminos. În fiecare zi, se trezea cu un sentiment al certitudinii. Lui îi era clar obiectivul său principal: să se pregătească pentru a deveni un profesionist în Drept, iar după aceea să-și câștige un trai confortabil. Dar apoi a acceptat oportunitatea de a merge într-o călătorie în jurul lumii, și totul s-a schimbat.

Mohandas K. Gandhi s-a dus în Africa de Sud și a văzut opresiunea de acolo. Deodată, a descoperit un scop mai înalt: eliberarea celor oprimați de pretutindeni.

Cu această nouă singularitate a scopului, el a eliminat orice altceva din viața sa. A numit procesul „propria reducere la zero”.<sup>1</sup> Și-a îmbrăcat propria pânză țesută în casă (*khadi*) și i-a inspirat pe discipolii săi să facă la fel. A petrecut trei ani fără să citească niciun ziar, descoperind că nu făceau decât să adauge o confuzie neesențială vieții sale. A petrecut treizeci și cinci de ani experimentând cu simplificarea dietei sale.<sup>2</sup> Petrecea câte o zi pe săptămână fără să vorbească. Ar fi prea puțin să spunem că a evitat consumerismul: când a murit, deținea mai puțin de zece obiecte.

Cel mai important aspect este, desigur, că și-a dedicat viața pentru a-i ajuta pe oamenii din India să-și câștige independența. El nu și-a asumat niciodată nicio

poziție politică, de niciun fel, și cu toate acestea a devenit, oficial, în India „Tatăl națiunii”. Dar contribuția sa s-a extins mult dincolo de India. Cum spunea generalul George C. Marshall, secretarul de stat american, când s-a stins Ghandi: „Mahatma Gandhi a devenit purtătorul de cuvânt al conștiinței umanității, un om care a făcut ca smerenia și simplul adevăr să fie mai puternice decât imperiile.”<sup>3</sup> Iar Albert Einstein a adăugat: „Generațiile următoare de-abia dacă vor crede că un astfel de om, din carne și oase, a pășit vreodată pe fața acestui pământ.”<sup>4</sup>

Este imposibil să contrazici afirmația că Gandhi a trăit o viață care chiar a contat.

Desigur, pentru a beneficia din exemplul lui Gandhi nu trebuie să încercăm să-l copiem, o persoană care a trăit, deplin și complet, ca un esențialist. Putem să ne debarasăm cu toții de lucrurile neesențiale din viața noastră și să îmbrățișăm calea esențialistului – în propriile noastre căi, în ritmul nostru și la propria scală. Putem cu toții să trăim o viață de simplitate, dar și de înaltă contribuție și însemnătate.

## **Să trăiești esențial**

Există două moduri în care să te gândești la Esențialism. Primul este să te gândești la asta ca la ceva ce faci ocazional. Al doilea este să te gândești la asta ca la ceva ce ești. În primul caz, Esențialismul este doar încă ceva ce să adaugi la viața ta deja supraocupată. În ultimul caz, este o cale diferită – o cale mai simplă – de a face totul. Devine un stil de viață. Devine o abordare atotcuprinzătoare a existenței și a conducerii. Devine esența a ceea ce suntem.

Esențialismul are rădăcini adânci în multe tradiții spirituale și religioase. Gautama Buddha și-a părăsit viața de prinț în căutarea unei vieți ascetice. Asta a dus la iluminarea sa și la nașterea budismului. În mod similar, iudaismul s-a dezvoltat din povestea lui Moise, care și-a părăsit viața opulentă ca prinț adoptat din Egipt, pentru a trăi în sălbăticie ca păstor la oi. Acolo a găsit rugul aprins și și-a descoperit misiunea esențială de a-i scoate pe israeliți din robie. Profetul Mohamed a trăit o viață esențială care presupunea, printre altele, să-și repare singur încălțările și hainele și să-și mulgă singur capra, și și-a învățat discipolii



în Islam să facă la fel. Ioan Botezătorul, de asemenea, a fost întruchiparea unui stil de viață simplu – trăind în deșert, purtând haine din păr de cămilă și mâncând ce rodea pământul. Unele grupuri creștine, cum sunt quakerii, au menținut, de asemenea, un element esențialist de loialitate pentru credința lor: ei practicau, de exemplu, „Jurământul simplității”, prin care se angajau să ducă o viață care cuprindea doar ce era esențial. Și, desigur, Iisus a trăit ca tâmplar, iar după aceea, în timp ce propovăduia, a trăit fără bogății, poziții politice sau posesiuni materiale.

Putem să vedem cu toții filosofia „mai puțin, dar mai bine” reflectată în viața altor figuri notabile și diverse – atât religioase, cât și laice – din istorie: pentru a numi câteva, Dalai Lama, Steve Jobs, Lev Tolstoi, Michael Jordan, Warren Buffett, Maica Tereza și Henry David Thoreau (care a scris: „Cred în simplitate. Este pe cât de uimitor, pe atât de trist la câte trivialități crede că trebuie să participe într-o zi până și cel mai înțelept;... simplifică, deci, problema vieții, distinge ce e necesar și ce e real.”)<sup>5</sup>

Într-adevăr, putem să găsim esențialiști printre cei mai de succes oameni din toate tipurile de activități umane. Printre aceștia se numără lideri religioși, jurnaliști, politicieni, doctori, investitori, sportivi, scriitori, artiști. Acești oameni își aduc cea mai mare contribuție de care sunt capabili în multe feluri diferite. Dar ei împărtășesc o trăsătură: ei nu susțin doar declarativ ideea de „mai puțin, dar mai bine”. Ei au ales în mod deliberat să îmbrățișeze complet calea esențialistului.

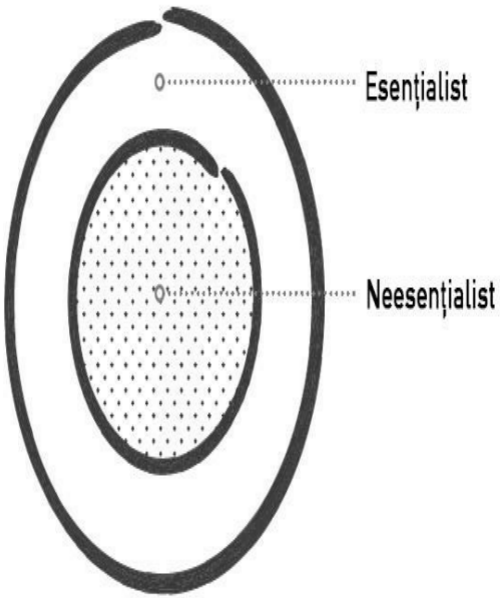
Indiferent de slujba, domeniul sau industria în care suntem, putem cu toții alege să facem la fel.

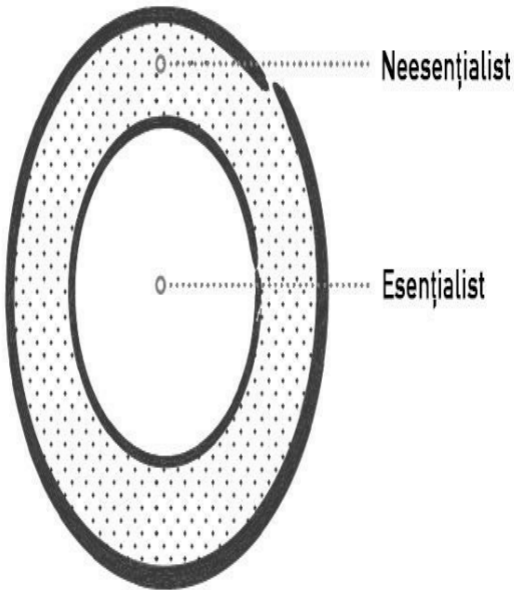
Din fericire, până în acest punct al cărții, ai învățat și ai absorbit toate principiile și abilitățile unui esențialist. În acest capitol, e timpul să faci ultimul pas și să înveți cum să folosești aceste abilități nu numai pentru a practica ocazional Esențialismul, ci pentru a deveni un adevărat esențialist.

## SPECIALIZAREA ÎN ACTIVITĂȚI MINORE

Există o mare diferență între a fi un neesențialist care se întâmplă să aplice practici esențialiste și a fi un esențialist care alunecă doar ocazional înapoi în

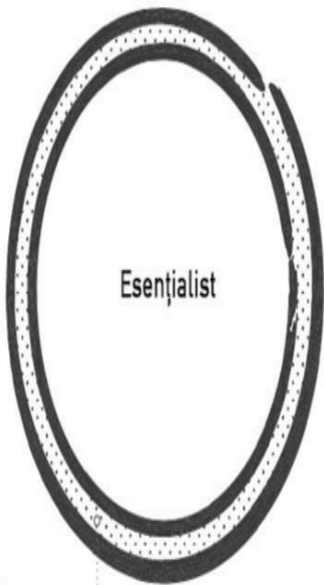
niște practici neesențialiste. Întrebarea e: „Care e trăsătura ta importantă și care cea puțin importantă?” Cei mai mulți avem în noi un pic de esențialist și un pic de neesențialist, dar întrebarea e: Ce ești în străfundul tău?





Oamenii care au Eesențialismul în străfundul lor obțin mult mai mult din investițiile lor decât cei care îl asimilează doar la nivel de suprafață. Într-adevăr, beneficiile devin cumulative. Fiecare alegere pe care o facem pentru a urmări

esențialul și a elimina neesențialul se clădește pe ea însăși, făcând acea alegere din ce în ce mai obișnuită, până când devine, practic, a doua natură. Cu timpul, acea esență interioară se extinde către exterior, până când eclipsează acea parte din noi care mai este împotmolită în neesențial.



E ușor să fi prins în „paradoxul succesului” pe care l-am discutat în capitolul

1. Avem claritatea scopului, ceea ce ne duce la succes. Dar, odată cu succesul, avem noi opțiuni și oportunități. Asta pare să fie de bine, dar amintește-ți, aceste opțiuni ne distrag în mod neintenționat, ne tentează, ne ademenesc deoparte. Claritatea ni se înceteșează, și curând ne trezim că suntem suprasolicitați. Acum, în loc să fim folosiți la cel mai înalt nivel al nostru de contribuție, facem doar câte un milimetru de progres într-un milion de direcții. În cele din urmă, succesul nostru devine un catalizator pentru propriul eșec. Singura modalitate de a ieși din acest ciclu este calea esențialistului.

Dar calea esențialistului nu se referă doar la succes; se referă la trăirea unei vieți pline de semnificație și de scop. Când o să privim în urmă la cariera și viața noastră, o să vedem mai curând o listă lungă, ca cea de la spălătoria de rufe, cu „realizări” care nu contează cu adevărat sau doar cu câteva realizări majore, care au un sens și o semnificație reale?

Dacă îți permiți să îmbrățișezi pe deplin Esențialismul – să-l trăiești cu adevărat, în tot ce faci, fie că ești acasă, fie că ești la serviciu – acesta poate să devină parte din felul în care vezi și înțelegi lumea. Poți să-ți schimbi gândirea atât de profund, încât practicile Esențialismului pe care le-am discutat, și multe altele pe care le vei elabora, să devină naturale și instinctive:

**Pe măsură  
ce aceste idei  
devin adevărate  
din punct de vedere emoțional,  
ele capătă puterea de a te schimba.**

Grecii au un cuvânt, *metanoia*, care se referă la o transformare a inimii.

Tindem să gândim că transformările au loc doar la nivel mental. Dar, după cum spune proverbul: „Cum gândește un om *în inima lui*, așa e acel om” (italicele îmi aparțin).<sup>6</sup> Odată ce esența Esențialismului intră în inimile noastre, calea esențialistului devine ceea ce suntem. Devenim diferiți, o versiune mai bună a noastră.

Odată ce devii esențialist, vei descoperi că nu ești ca toți ceilalți. Când alții spun *da*, vei descoperi că tu spui *nu*. Când alții *fac*, vei descoperi că tu *gândești*. Când alții *vorbesc*, vei descoperi că tu *ascuți*. Când alții vor fi în centru, luptându-se pentru atenție, vei descoperi că tu *aștepți* pe margine până când vine momentul să strălucești. În timp ce alții își umplu CV-urile și își construiesc profilurile de pe LinkedIn, tu îți vei construi o carieră plină de semnificație. În timp ce alții se plâng (a se citi: se laudă) cât sunt de ocupați, tu doar vei zâmbi cu simpatie, neputând să-i înțelegi. În timp ce alții trăiesc o viață plină de stres și de haos, tu vei trăi o viață plină de influență și de împlinire. Din multe puncte de vedere, să trăiești ca un esențialist este, în societatea noastră în care sunt constant prea multe lucruri de făcut, un act de revoluție tăcută.

Să trăiești complet ca un esențialist nu este întotdeauna ușor. Din multe puncte de vedere, eu încă mă mai lupt cu mine însumi. Încă mai vreau în mod instinctiv să le fac pe plac oamenilor când îmi cer să fac ceva, chiar și ceva ce eu știu că e neesențial. Când mi se oferă oportunități – mai ales oportunități bune – tot mă mai gândesc că „pot să le fac pe ambele”, deși chiar nu pot. Tot mă mai lupt cu nevoia de a-mi verifica impulsiv telefonul; în cele mai rele zile ale mele m-am întrebat dacă pe piatra mea de mormânt nu va scrie: „Și-a verificat e-mailul.” Sunt primul care recunoaște: tranziția nu se întâmplă peste noapte.

Și totuși, cu timpul, am descoperit că devine din ce în ce mai ușor. Când spui *nu*, te simți mai puțin inconfortabil. Deciziile devin mult mai clare. Eliminarea aspectelor neesențiale devine mai naturală și mai instinctivă. Simt un control mai mare al alegerilor mele, până la punctul în care viața mea este diferită. Dacă-ți deschizi inima și mintea pentru a îmbrățișa complet Esențialismul, toate acestea vor deveni adevărate și pentru tine.

Astăzi, Esențialismul nu este doar ceva ce fac. Esențialistul e ceva ce devin în mod constant. La început, au fost câteva alegeri deliberate, apoi s-a dezvoltat într-un stil de viață, iar după aceea m-a schimbat, chiar în esența mea. Continui

să descopăr aproape zilnic că pot să fac tot mai puțin – pentru a contribui mai mult.

Ceea ce înseamnă Esențialismul pentru mine este ilustrat în momentele mărunte. Înseamnă:

- • Să aleg să mă iau la trântă cu copiii mei pe trambulină, în loc să mă duc la un eveniment de socializare
- • Să aleg să spun *nu* în ultimul an proiectelor cu clienți internaționali, pentru a scrie
- • Să aleg să-mi iau o zi liberă în fiecare săptămână, în care să nu verific nicio rețea de socializare, astfel încât să pot fi pe deplin prezent acasă
- • Să aleg să-mi petrec opt luni trezindu-mă la 5:00 în fiecare dimineață și să scriu până la 1:00 după amiaza pentru a-mi termina cartea
- • Să aleg să amân un termen-limită de serviciu pentru a merge cu copiii cu cortul
- • Să aleg să nu mă uit la televizor sau la filme când fac călătorii de afaceri, astfel încât să am timp să mă gândesc și să mă odihnesc
- • Să aleg în mod regulat să petrec o întreagă zi cu prioritatea zilei respective, chiar dacă înseamnă să nu mai fac nimic altceva de pe lista „de făcut”
- • Să aleg să pun în așteptare romanul pe care-l citesc, pentru că nu este prioritatea pe ziua de azi
- • Să aleg să țin un jurnal aproape în fiecare zi în ultimii zece ani
- • Să aleg să spun *nu* unei oportunități de a vorbi în public, pentru o cină de seară cu Anna
- • Să aleg să dau timpul petrecut pe Facebook pe o conversație telefonică regulată cu bunicul meu de nouăzeci și trei de ani
- • Să aleg să resping o ofertă recentă de a fi lector la Stanford, cât timp știam că înseamnă un timp în care nu puteam să răspândesc mesajul Esențialismului prin prelegerile mele și nu puteam fi cu familia

Lista continuă, dar ideea pe care am vrut s-o transmit aici este că să te

concentrezi pe ce e esențial este o *alegere*. E alegerea *ta*. Iar asta este, în sine, incredibil de eliberator.

Cu mulți ani în urmă, după ce am părăsit facultatea de Drept, mă decideam ce să fac mai departe pentru cariera mea. Cu Anna pe post de sfătuitoare, am explorat zeci, poate sute de idei. După aceea, într-o zi, când veneam cu mașina către casă, i-am spus: „Ce-ar fi dacă aș merge la Stanford ca să-mi dau licența?” Fuseseră o mulțime de întrebări de tipul „Ce-ar fi dacă?” la fel ca aceasta. De obicei, ideile pur și simplu nu mergeau. Dar de data aceasta am avut un sentiment imediat de claritate: în acea clipă, *am știut*, chiar pe când rosteam cuvintele, că aceasta era calea esențială pentru mine.

Ceea ce m-a făcut să fiu atât de sigur că eram pe calea potrivită a fost felul în care a dispărut claritatea abia când m-am gândit să mă înscriu în altă parte. Am început de mai multe ori procesul de înscriere pentru alte programe, dar întotdeauna m-am oprit după câteva minute. Pur și simplu, nu părea în regulă. Așa că mi-am concentrat eforturile doar pe acea singură înscriere. În timp ce așteptam răspunsul de la universitate, mi-au fost oferite multe alte oportunități, unele chiar tentante. Le-am spus *nu* tuturor. Dar, în ciuda incertitudinii de a nu ști încă dacă fusesem acceptat, nu mă simțeam anxios sau nervos. În schimb, mă simțeam calm, concentrat și stăpân pe situație.

M-am înscris doar la Stanford – de două ori. Când am primit în sfârșit oferta, a doua oară, nu putea să-mi fie mai clar de-atât că acesta era cel mai vital lucru pe care trebuia să-l fac. Era calea potrivită, la momentul potrivit. Era confirmarea liniștită, personală, a căii esențialistului.

Dacă nu aș fi ales calea esențialistului, probabil că nu aș fi urmărit niciodată strategia „Stanford sau nimic”. Probabil că nu aș fi scris niciodată pentru *Harvard Business Review*. Și mai mult ca sigur că nu aș fi scris cuvintele pe care le citești și le absorbi tu acum și la care sper că te gândești cum să le integrezi în propria viață.

Să devii esențialist e un proces lung, dar beneficiile sunt nelimitate. Iată câteva dintre căile în care să urmărești disciplinat mai puțin poate să-ți schimbe viața în mai bine.



## MAI MULTĂ CLARITATE

Îți amintești de acel șifonier metaforic despre care am discutat în capitolul 1? Pe măsură ce continui să-ți golești șifonierul vieții, vei trăi o reordonare a lucrurilor care contează *cu adevărat*. Viața va însemna mai puțin să tai eficient ce era pe lista ta „de făcut” sau să te grăbești prin tot ce ai în program și va însemna mai mult să schimbi ce pui pe listă de la bun început. În fiecare zi devine mai clar decât în ziua dinainte că lucrurile esențiale sunt cu mult mai importante decât următoarele cele mai importante lucruri la rând. Prin urmare, executarea acelor lucruri esențiale devine din ce în ce mai lipsită de efort.

## MAI MULT CONTROL

Vei câștiga încredere în capacitatea ta de a te opri, de a amâna sau de a nu te grăbi. Te vei simți din ce în ce mai puțin ca un factor de pe listele „de făcut” sau agendele altora. Amintește-ți că dacă nu-ți stabilești prioritățile pentru viața ta, o va face altcineva. Dar dacă ești hotărât să-ți stabilești prioritățile din propria viață, poți. Puterea este a ta. Este în interiorul tău.

## MAI MULTĂ BUCURIE PE PARCURSUL CĂLĂTORIEI

Odată cu concentrarea pe ce e cu adevărat important *acum* vine și abilitatea de a trăi viața mai complet, în momentul prezent. Pentru mine, beneficiul principal al faptului că am fost mai prezent în moment a fost crearea unor amintiri pline de bucurie, care altfel n-ar fi existat. Zâmbesc mai mult. Apreciez simplitatea. Sunt mai plin de bucurie.

După cum spunea Dalai Lama, un alt esențialist autentic: „Dacă viața cuiva e simplă, trebuie să apară și mulțumirea. Simplitatea este extrem de importantă pentru fericire.”

## **Viața esențială: să trăiești o viață care contează cu adevărat**

Viața unui esențialist este o viață plină de semnificație. Este o viață care contează cu adevărat.

Când am nevoie de ceva să-mi amintească asta, mă gândesc la o poveste. Este

povestea unui bărbat căruia i-a murit fiica de trei ani. Cuprins de durere, a alcătuit un material video despre scurta ei viață. Dar în timp ce se uita prin toate clipurile video, și-a dat seama că lipsea ceva. Înregistrase fiecare ieșire în care fuseseră și fiecare excursie pe care o făcuseră. Avea o mulțime de imagini – nu asta era problema. Dar când și-a dat seama că, deși avea o mulțime de imagini ale locurilor unde fuseseră – atracțiile pe care le văzuseră, priveliștile de care se bucuraseră, mesele pe care le mâncaseră și locurile remarcabile pe care le vizitaseră – nu avea aproape niciun prim-plan al fiicei sale. Fusesse atât de ocupat să înregistreze împrejurimile, încât nu reușise să înregistreze esențialul.

Această poveste surprinde cele mai personale două învățături care mi-au parvenit în lunga călătorie a scrierii cărții de față. Prima se referă la rolul extraordinar de important al familiei mele în viața mea. La urma urmei, totul devine ne semnificativ prin comparație. Cea de-a doua se referă la cantitatea dureros de mică de timp care ne-a mai rămas din viață. Pentru mine, acest gând nu este unul deprimant, ci palpitant. Elimină teama de alegeri nepotrivite. Îmi însuflă curaj. Mă provoacă să fiu și mai exagerat de selectiv cu privire la felul în care îmi folosesc acest prețios timp – iar cuvântul *prețios* este, probabil, un cuvânt prea insipid. Știu pe cineva care vizitează cimitirele din lume când călătorește. La început mi s-a părut ciudat, dar acum îmi dau seama că acest obicei îi menține în centrul atenției propria mortalitate.

Viața unui esențialist e o viață trăită fără regrete. Dacă ai identificat corect ce contează cu adevărat, dacă-ți investești timpul și energia în asta, atunci e dificil să regreti alegerile pe care le faci. Devii mândru de viața pe care ai ales s-o trăiești.

Vei alege să trăiești o viață plină de scop și de semnificație sau vei privi în urmă, la singura viață pe care ai avut-o simțind muștrări din cauza regretelor? Dacă rămâi cu ceva din cartea de față, sper să-ți amintești asta: pentru orice decizie, provocare sau răscruce cu care te confrunți în viață, întreabă-te, pur și simplu: „Ce este esențial?” Elimină tot restul.

Dacă ești pregătit să cauți în sinea ta răspunsul la această întrebare, atunci ești pregătit să te angajezi pe calea esențialistului.



## ANEXĂ

# Aspectele esențiale ale leadership-ului

SĂ NU TE ÎNDOIEȘTI NICIODATĂ DE FAPTUL CĂ  
UN GRUP DE CETĂȚENI PREOCUPAȚI, ANGAJAȚI POATE SCHIMBA LUMEA; DE  
FAPT, ESTE SINGURUL FEL  
ÎN CARE S-A ÎNTÂMPLAT PÂNĂ ACUM.



- Margaret Mead

CEO-ul LinkedIn, Jeff Weiner, consideră că cel mai puternic mecanism de conducere este „mai puțin, făcut mai bine”. Când a preluat conducerea companiei, ar fi putut să adopte cu ușurință procedura de operare-standard folosită de cele mai multe afaceri aflate la început din Silicon Valley și să încerce să urmărească totul. În loc să facă asta, a refuzat oportunități destul de bune, pentru a le da curs doar celor mai bune. El folosește acronimul FCS (adică FOCUS) pentru a-i învăța pe angajați filosofia sa. Literele vin de la „Mai puțin, făcut mai bine”<sup>\*\*\*\*\*</sup>, „Comunicarea informațiilor potrivite persoanelor potrivite, la momentul potrivit”<sup>\*\*\*\*\*</sup> și „Rapiditate și calitate în luarea deciziilor”<sup>\*\*\*\*\*</sup>. Într-adevăr, asta înseamnă să conduci în mod esențialist.

<sup>\*\*\*\*\*</sup> În original, „Fewer things done better” (n. red.)

<sup>\*\*\*\*\*</sup> În original, „Communicating the right information to the right people at the right time” (n. red.)

<sup>\*\*\*\*\*</sup> În original, „Speed and quality of decision making” (n. red.)

**ECHIPE ESENȚIALISTE**

Esențialismul, ca mod de gândire și acțiune, este tot atât de relevant pentru felul în care conducem companiile și echipele pe cât este pentru felul în care ne ghidăm viața. De fapt, multe dintre ideile pe care le împărtășesc în cartea de față mi-au devenit clare pentru prima oară în timp ce lucram cu echipe de conducere.

Am strâns, de atunci, date de la peste cinci sute de persoane, despre experiența lor în peste o mie de echipe. Le-am cerut să răspundă la o serie de întrebări despre perioadele în care au lucrat în echipe *unitare*, despre cum a fost această experiență, ce rol a jucat managerul lor și care a fost rezultatul final. Apoi i-am pus să le compare cu perioadele în care au făcut parte din echipe *neunitare* și cum a fost, care a fost rolul pe care l-a jucat managerul și cum a influențat asta rezultatul final.

Rezultatele acestei cercetări au fost surprinzătoare: când exista un nivel înalt de claritate al scopului, echipele și oamenii care le alcătuiau prosperau. Când era neclar ce reprezenta echipa și care îi erau obiectivele și rolurile, oamenii trăiau confuzie, stres, frustrare și, în cele din urmă, eșec. Așa cum a rezumat succint o vicepreședintă, când s-a uitat la rezultatele echipei sale extinse: „Claritate egal succes.”

Acesta este doar unul dintre multele motive pentru care principiul „mai puțin, dar mai bine” este tot atât de folositor pentru construirea unor echipe care să aibă un impact semnificativ, pe cât e de folositor în a le permite oamenilor să trăiască o viață care contează cu adevărat. În prezent, viața în echipă evoluează rapid și este plină de oportunități. Când echipele sunt unite, abundența oportunităților poate fi ceva bun. Dar când echipelor le lipsește claritatea scopului, devine dificil, dacă nu imposibil, să-și dea seama care dintre aceste nenumărate oportunități sunt cu adevărat vitale. Consecința neintenționată este că managerii neesențialiști încearcă să-și pună echipele să urmărească prea multe aspecte – și încearcă, la rândul lor, să facă prea multe –, iar progresul echipei stagnează. Un lider esențialist face o alegere diferită. Având claritatea scopului, este în măsură să aplice principiul „mai puțin, dar mai bine” la orice, de la selectarea talentelor, la conducere, roluri, comunicare și răspundere. Ca urmare, echipa sa devine unitară și avansează la următorul nivel.

**ELEMENTE DE CONDUCERE CA ESENȚIALIST**

În acest punct al cărții, ai învățat care sunt defectele gândirii neesențialiste și ai înlocuit cea logică falsă cu adevărurile fundamentale ale Esențialismului. Însă Esențialismul nu se termină la nivelul individului. Dacă ai o funcție de conducere – fie că e o echipă de doi colegi, un departament de cinci sute de angajați sau un grup din școală ori din comunitatea din care faci parte – următorul pas în călătoria ta, dacă ești dispus să-l faci, este să aplici aceleași abilități și sisteme de gândire la felul în care conduci.

## Neesențialistul

## Esențialistul

### SISTEM DE GÂNDIRE

Totul pentru toți.

Mai puțin, dar mai bine.

### TALENT

Angajează oameni frenetic și creează o „explozie Bozo”.

Ridicol de selectiv cu talentul și elimină oamenii care trag echipa înapoi.

### STRATEGIE

Urmează o strategie nesigură, în care totul este prioritar.

Definește o intenție esențială, răspunzând la întrebarea: „Dacă am putea face doar un singur lucru, care-ar fi acela?” Elimină distragerile neesențiale.

### ÎMPUTERNICIRE

Permite ambiguitatea cu privire la cine ce face.  
Deciziile sunt capricioase.

Se concentrează pe cea mai înaltă contribuție a rolului și obiectivului fiecărui membru al echipei.

### COMUNICARE

Vorbește codat.

Ascultă pentru a ajunge la ce este esențial.

### RĂSPUNDERE

Vine să verifice prea des sau este atât de ocupat, încât nu verifică deloc.  
Uneori le face pe ambele, deranjând concentrarea grupului, și apoi fiind

Vine să verifice oamenii în mod prietenos, să vadă cum poate să îndepărteze obstacole pentru a permite micile victorii.

absent din grup.

## REZULTAT

O echipă fracturată, care face progrese de câte un milimetru într-un milion de direcții.

O echipă unită, care avansează la următorul nivel de contribuție.

Privind acest tabel, ar trebui să fie clare avantajele aplicării abordării esențialiste la fiecare aspect al conducerii care contează. Cu toate acestea, să ne oprim un moment pentru a elabora pe scurt, astfel încât să fie și mai clar cum anume să conduci ca un esențialist.

## FII RIDICOL DE SELECTIV CÂND ANGAJEZI PE CINEVA

Un neesențialist tinde să facă angajări frenetic și impulsiv, după care e prea ocupat sau distras ca să dea afară sau să recalifice oameni care trag echipa înapoi. La început, reușita angajării pare justificată, din cauza ritmului creșterii, care trebuie susținut. Însă, în realitate, o angajare greșită este mai costisitoare decât un om în minus. Iar prețul angajării greșite a *prea mulți* oameni nepotriviți (iar o angajare greșită conduce la multiple angajări greșite, din cauză că persoana nepotrivită tinde să atragă mai multe persoane nepotrivite) este ceea ce Guy Kawasaki a numit o „explozie Bozo” – o expresie pe care o folosește pentru a descrie ce se întâmplă când o echipă sau o companie care a fost grozavă coboară în mediocritate.<sup>1</sup>

Un esențialist, pe de altă parte, este ridicol de selectiv cu talentul. Este suficient de disciplinat cât să reziste până la angajarea perfectă – indiferent câte CV-uri are de citit, câte interviuri are de efectuat sau câte talente trebuie să mai caute – și nu ezită să îndeparteze oameni care trag echipa înapoi. Rezultatul este o echipă de talente de prima mână, ale cărei eforturi colective sunt mai valoroase decât suma părților care o compun (vezi capitolul 9, „Selectează”, pentru mai multe informații despre acest subiect).

## DEZBATE PÂNĂ CÂND AI STABILIT O INTENȚIE ESENȚIALĂ CU ADEVĂRAT CLARĂ (NU DOAR DESTUL DE CLARĂ)

Fără claritatea scopului, liderii neesențialisti sunt nesiguri pe strategia lor: ei

încearcă să urmeze prea multe obiective și să facă prea mult odată. Drept rezultat, echipele lor se împrăștie într-o mie de direcții și progresează puțin în fiecare dintre ele. Ei irosesc timp cu lucruri neesențiale și neglijează ce contează cu adevărat (vezi capitolul 10, despre importanța scopului și a intenției esențiale). În ziua de astăzi se vorbește mult în organizații despre „alinieră” și, într-adevăr, cu cât o echipă este mai aliniată, cu atât mai mare va fi contribuția ei. O intenție clară conduce la aliniere; o direcție vagă produce de fiecare dată o aliniere greșită.

## ALEGE ÎMPUTERNICIREA EXTREMĂ

Neesențialistul le ia oamenilor puterea, permițând ambiguitatea în legătură cu cine ce face. Asta este justificat adesea în numele faptului că se vrea o echipă flexibilă sau agilă. Însă se creează, de fapt, o falsă agilitate. Când oamenii nu știu exact care este responsabilitate lor și cum vor fi evaluați în funcție de performanțe, când deciziile sunt sau par capricioase, iar rolurile sunt prost definite, nu va dura mult până când oamenii fie vor ceda, fie, mai rău, vor deveni obsedați să încerce să arate ocupați, și în acest fel importanți, în loc să facă, într-adevăr, ce au de făcut.

Un esențialist înțelege că secretul împuternicirii este claritatea. El nu permite ca rolurile să fie generale și vagi. El se asigură că toți membrii echipei înțeleg *cât se poate de clar* ce se așteaptă de la ei să contribuie și cu ce contribuie toți ceilalți. Un CEO a recunoscut recent că permisesse ambiguității din echipa sa de conducere să tragă înapoi întreaga organizație. Pentru a repara pagubele, a spus că a trecut printr-un uriaș proces de raționalizare, până când a ajuns la doar patru rapoarte directe, fiecare cu o responsabilitate funcțională clară în întreaga organizație.

Peter Thiel, antreprenor iconoclast și jucător în domeniul capitalului de risc a dus principiul „mai puțin, dar mai bine” la un nivel neobișnuit, când a insistat ca angajații PayPal să aleagă o singură prioritate pentru rolul lor – și să se concentreze exclusiv asupra acesteia. „Peter a cerut ca toată lumea să fie însărcinată cu exact o prioritate. Practic, refuza să discute cu tine orice altceva, cu excepția a ceea ce îți era atribuit în mod curent ca inițiativa nr. 1. Până și formularele noastre de evaluare din 2001 cereau fiecărui angajat să-și identifice contribuția unică și cea mai valoroasă pentru companie”<sup>2</sup>, își amintește Keith Rabois, director executiv de la PayPal. Rezultatul a fost că angajații au fost



împutemicii, înăuntrul limitelor aceluși rol clar definit, să facă orice simțeau ei că ar însemna un nivel înalt de contribuție la misiunea comună a companiei.

## **COMUNICĂ CE E POTRIVIT PERSOANELOR POTRIVITE, LA MOMENTUL POTRIVIT**

Liderul neesențialist comunică în limbaj codificat, iar drept rezultat oamenii nu sunt siguri ce înseamnă *cu adevărat* ceva. Comunicarea neesențialistă este, de obicei, fie prea generală pentru a fi transpusă într-o acțiune, fie se schimbă atât de rapid, încât oamenii sunt prinși mereu cu garda jos. Liderii esențialiști, pe de altă parte, comunică ce e potrivit persoanelor potrivite, la momentul potrivit. Liderii esențialiști vorbesc succint, alegând să fie reținuți în ceea ce comunică, pentru a ține echipa concentrată. Când vorbesc, sunt cât se poate de clari. Evită jargonul lipsit de sens, iar mesajul le este atât de consecvent, încât li se pare aproape plictisitor. În acest fel, echipele sunt în măsură să extragă esențialul din tot zgomotul trivial.

## **VERIFICĂ DES, CA SĂ ASIGURI UN PROGRES SEMNIFICATIV**

Liderul neesențialist nu este extraordinar în ceea ce privește răspunderea. Motivul principal și oarecum evident este că, pe măsură ce urmărește mai multe sarcini, cu atât îi vine mai greu să continue cu toate. De fapt, este posibil ca liderul neesențialist să-și învețe fără să vrea oamenii să nu se aștepte deloc la rezultate. Drept urmare, membrii echipei vor învăța curând că nu există nici o repercusiune pentru eșec, pentru că au luat-o pe scurtătură sau pentru că au acordat prioritate sarcinilor ușoare în detrimentul celor importante. Ei vor învăța că fiecare obiectiv enunțat de lider va fi accentuat doar pentru un moment, înainte de a renunța la el pentru alt interes de moment.

Acordându-și timp pentru a-și clarifica acel aspect unic care este cu adevărat necesar, liderul esențialist face ca rezultatele să fie atât de ușoare și de lipsite de fricțiuni, încât ele chiar se întâmplă. Comunicând des cu oamenii pentru a răsplăti victoriile mărunte și pentru a-i ajuta să îndepărteze obstacolele, el susține motivația echipei și îi face pe membri să aibă concentrarea și puterea pentru a face progrese semnificative (vezi capitolul 17, despre puterea progresului).

Conducând, pur și simplu, în conformitate cu principiul „mai puțin, dar mai bine”, echipa ta va căpăta puterea de a-și amplifica nivelul de contribuție colectivă și de a realiza ceva cu adevărat remarcabil.

După cum se exprimă Ela Bhatt, o esențialistă clasică și un adevărat conducător vizionar, a cărei moștenire include realizări semnificative, cum ar fi câștigarea Premiului pentru Pace Indira Gandhi, înființarea a zeci de instituții dedicate îmbunătățirii condiției femeilor sărace din India și menționarea ei de către Hillary Clinton drept una dintre eroinele sale personale:

Dintre toate virtuțile, simplitatea este virtutea mea preferată. Atât de mult îmi place, încât am tendința să cred că simplitatea poate rezolva majoritatea problemelor, atât cele personale, cât și problemele lumii. Dacă abordarea vieții este simplă pentru tine, atunci nu mai trebuie să minți atât de des, să te certți, să furi, să fii invidios, supărat, să abuzezi sau să ucizi. Toată lumea va avea destul, suficient cât să nu strângă numai pentru el, să speculeze, să joace la noroc, să urască. Când ai un caracter frumos, ești frumos la rândul tău. În asta constă frumusețea simplității.<sup>3</sup>

Într-adevăr, aceasta este frumusețea de a conduce ca un esențialist.

# Note

## 1. ESENȚIALISTUL

1. O versiune a acestei povești a fost publicată pe 28 iunie 2012, într-o postare de blog pe care am scris-o pentru *Harvard Business Review*, intitulată „If You Don't Prioritize Your Life, Someone Else Will”, <http://blogs.hbr.org/2012/06/how-to-say-no-to-a-controlling/>.
2. Inițial s-a numit „Paradoxul clarității”, într-o postare de blog pe care am scris-o pentru *Harvard Business Review* intitulată „The Disciplined Pursuit of Less”, 8 august 2012, <http://blogs.hbr.org/2012/08/the-disciplined-pursuit-of-less/>. În diferite fragmente ale acestei cărți, m-am inspirat și din alte postări pe care le-am scris pentru *HBR*.
3. Jim Collins, *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In (De ce au loc marile eșecurile: Și de ce unele companii nu capitulează)* (New York: HarperCollins, 2009).
4. Peter Drucker, „Managing Knowledge Means Managing Oneself” (Să administrezi cunoștințe înseamnă să te administrezi pe tine însuși), *Leader to Leader Journal*, nr. 16 (Spring 2000), [www.hesselbeininstitute.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=26](http://www.hesselbeininstitute.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=26).
5. Shai Danziger, Jonathan Levav și Liora Aynaim-Pessoa, „Extraneous Factors in Judicial Decisions”, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, nr. 17 (2011): 6889-92.
6. Bronnie Ware, „The Top Five Regrets of the Dying”, *Huffington Post*, 21 ianuarie 2012, [www.huffingtonpost.com/bronnieware/top-5-regrets-of-the-dying\\_b\\_1220965.html](http://www.huffingtonpost.com/bronnieware/top-5-regrets-of-the-dying_b_1220965.html). Am scris prima oară despre asta într-o postare de blog pe care am scris-o pentru *Harvard Business Review*, intitulată „If You Don't Prioritize Your Life, Someone Else Will”, 28 iunie 2012, <http://blogs.hbr.org/2012/06/how-to-say-no-to-a-controlling/>.
7. Ibid., „The Disciplined Pursuit of Less”.
8. Ibid., „The Disciplined Pursuit of Less”.
9. Interviuul lui Peter Drucker cu Bruce Rosenstein, din 11 aprilie 2005. Bruce a scris interviul în cartea sa, *Living in More Than One World: How Peter Drucker's Wisdom Can Inspire and Transform Your Life (Să trăiești în mai multe lumi: Cum ar putea înțelepciunea lui Peter Drucker să-ți inspire și să-ți transforme viața)* (San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2009).

10. *Race to Nowhere: The Dark Side of America's Achievement Culture* (regizor Vicki Abeles, 2011) este un documentar și o mișcare în școli care se străduiește să lupte, folosind cuvintele mele, împotriva Neesențialismului din școală. Ei se străduiesc să reducă impunerea temelor inutile și a stresului asupra copiilor. Vezi site-ul lor, [www.racetonowhere.com](http://www.racetonowhere.com).
11. Există mai multe citări ale acestor afirmații sau ale altora afirmații similare. Emile Gauvreau este doar un exemplu: „Am fost partea a acelei curse ciudate a oamenilor descriși pe bună dreptate ca irosindu-și viața făcând ceva ce detestă, să facă bani pe care nu-i vor, să cumpere lucruri de care nu au nevoie, să impresioneze oameni pe care nu-i plac” (citat în Jay Friedenberg, *Artificial Psychology: The Quest for What It Means to Be Human (Psihologie artificială: O cercetare despre ce înseamnă să fii uman)*) [New York Taylor and Francis, 2010], 217).
12. Mary Oliver, „The Summer Day ”, în *New and Selected Poems (Poeme noi și alese)*, vol. 1 (Boston: Beacon Press, 1992), 94.

## 2. ALEGE

1. M.E.P. Seligman, „Learned Helplessness”, *Annual Review of Medicine* 23, no. 1 (1972): 407-12, doi: 10.1146/annurev.me.23.020172.002203.
2. William James, *Letters of William James (Scrisorile lui William James)*, ed. Henry James (Boston: Atlantic Monthly Press, 1920), 1:147; citat în Ralph Barton Perry, *The Thought and Character of William James (Gândirea și caracterul lui William James)* (1948; repr., Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996), 1:323.

## 3. DIFERENȚIAZĂ

1. John Carlin, „If the World's Greatest Chef Cooked for a Living, He'd Starve” , *Guardian*, 11 decembrie 2006, <http://observer.theguardian.com/foodmonthly/futureoffood/story/0,,1969713,00.html>.
2. Joseph Moses Juran, *Quality-Control Handbook (Ghidul Controlului calității)* (New York McGraw Hill, 1951).
3. Am scris inițial despre asta într-o postare de blog pentru *Harvard Business Review*, numită „The Unimportance of Practically Everything”, 29 mai 2012
4. Richard Koch, *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less (Principiul 80/20: Secretul realizării a mai mult cu mai puțin)* (London: Nicholas Brealey, 1997); *The Power*

*Laws (Legile puterii)* (London: Nicholas Brealey, 2000), publicată în Statele Unite cu titlul *The Natural Laws of Business (Legile naturale ale afacerii)* (New York Doubleday, 2001); *The 80/20 Revolution (Revoluția 80/20)* (London: Nicholas Brealey, 2002), publicată în Statele Unite cu titlul *The 80/20 Individual (Principiul 80/20 propriu)* (New York Doubleday, 2003); și *Living the 80/20 Way (Viața trăită conform Principiului 80/20)* (London: Nicholas Brealey, 2004).

5. Warren Buffett, citat în Koch, *The 80/20 Individual (Individul 80/20)*, 20.
6. Mary Buffett și David Clark, *The Tao of Warren Buffett: Warren Buffett's Words of Wisdom (Principiile Tao ale lui Warren Buffett: Vorbele înțelepte ale lui Warren Buffett)* (New York Scribner, 2006), nr. 68.
7. Ibid., „The Unimportance of Practically Everything”.
8. La o întâlnire la care am participat amândoi la Fundația lui Bill și Melinda Gates din Seattle, Washington. El a luat cuvântul, iar după aceea am discutat pentru câteva minute. Mi-a confirmat că a spus așa sau alte cuvinte cu același sens, și cu siguranță crede că e adevărat.
9. John Maxwell, *Developing the Leader Within You (Descoperă liderul din tine)* (Nashville, TN: T. Nelson, 1993), 22-23.

#### 4. FĂ COMPROMISURI

1. „30-Year Super Stocks: Money Magazine Finds the Best Stocks of the Past 30 Years”, revista *Money*, 9 octombrie 2002.
2. „Herb Kelleher: Managing in Good Times and Bad”, interviu, *View from the Top*, 15 aprilie 2006, [www.youtube.com/watch?v=wxyC3Ywb9yc](http://www.youtube.com/watch?v=wxyC3Ywb9yc).
3. M.E. Porter, „What Is Strategy?”, *Harvard Business Review* 74, no. 6 (1996).
4. Erin Callan, „Is There Life After Work?”, *New York Times*, 9 martie 2013.
5. Judith Rehak, „Tylenol Made a Hero of Johnson & Johnson”, *New York Times*, 23 martie 2002, [www.nytimes.com/2002/03/23/your-money/23iht-mjj\\_ed3\\_.html](http://www.nytimes.com/2002/03/23/your-money/23iht-mjj_ed3_.html).
6. Michael Josephson, „Business Ethics Insight: Johnson & Johnson's Values-Based Ethical Culture: Credo Goes Beyond Compliance”, *Business Ethics and Leadership*, 11 februarie 2012, <http://josephsoninstitute.org/business/blog/2012/02/business-ethics-insight-johnson-johnsons-values-based-ethical-culture-its-credo-goes-beyond-compliance-rather-than-compliance-based-rules-culture/>.

7. Sowell într-o prelegere de la Universitatea de Stat din Ohio, în 1992.
8. Stephanie Smith, „Jim Collins on Creating Enduring Greatness”, *Success*, n.d., [www.success.com/articles/1003-jim-collins-on-creating-enduring-greatness](http://www.success.com/articles/1003-jim-collins-on-creating-enduring-greatness), accesate pe 22 septembrie 2013.
9. David Sedaris, „Laugh, Kookaburra”, *The New Yorker*, 24 august 2009, [www.newyorker.com/reporting/2009/08/24/090824fa\\_fact\\_sedaris](http://www.newyorker.com/reporting/2009/08/24/090824fa_fact_sedaris).

## 5. EVADEAZĂ

1. Frank O'Brien, „Do-Not-Call Mondays.”
2. Scott Doorley și Scott Witthoft, *Make Space: How to Set the Stage for Creative Collaboration* (Hoboken, NJ: John Wiley, 2012), 132.
3. Richard S. Westfall, *Never at Rest: A Biography of Isaac Newton* (Cambridge: Cambridge University Press, 1980), 105.
4. Jeff Weiner, „The Importance of Scheduling Nothing”, *LinkedIn*, 3 aprilie 2013, <https://www.linkedin.com/today/post/article/20130403215758-22330283-the-importance-of-scheduling-nothing>.
5. Îi sunt dator aici unei excelente relații la persoana întâi despre Săptămâna de gândit a lui Bill Gates lui Robert A. Guth, „In Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft's Future”, *Wall Street Journal*, 28 martie 2005, <http://online.wsj.com/article/0,,SB111196625830690477,00.html>.

## 6. PRIVEȘTE

1. Nora Ephron, „The Best Journalism Teacher I Ever Had”, *Northwest Scholastic Press*, 18 iunie 2013, [www.nwscholasticpress.org/2013/06/18/the-best-journalism-teacher-i-ever-had/#sthash.ZFtUBv50.dpbs](http://www.nwscholasticpress.org/2013/06/18/the-best-journalism-teacher-i-ever-had/#sthash.ZFtUBv50.dpbs); descrisă de Ephron și în eseu ei „Getting to the Point”, în *Those Who Can... Teach! Celebrating Teachers Who Make a Difference*, by Lorraine Glennon și Mary Mohler (Berkeley, CA: Wildcat Canyon Press, 1999), 95-96.
2. Descrierea accidentului în Aviation Safety Network's Aviation Safety Database, <http://aviation-safety.net/database/>, accesat pe 9 iunie 2012.
3. Îi spune lui Harry Potter în filmul *Deathly Hallows—Part 1*.

4. „Jocul presupune să-i faci pe toți să alege cu stingătoare de incendiu în mâini când e inundație și să se înghesuie toți pe partea bărcii care e deja aproape sub nivelul parapetului.” C.S. Lewis, *The Screwtape Letters* (San Francisco, CA: HarperCollins, 2001), 138.
5. „Young Firm Saves Babies’ Lives”, Stanford Graduate School of Business, 7 iunie 2011, [www.stanford.edu/group/knowledgebase/cgi-bin/2011/06/07/young-firm-saves-babies-lives/](http://www.stanford.edu/group/knowledgebase/cgi-bin/2011/06/07/young-firm-saves-babies-lives/).

## 7. JOACĂ-TE

1. Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: the Secret to Happiness*, TED talk, februarie 2004, video, [www.ted.com/talks/mihaly\\_csikszentmihalyi\\_on\\_flow.html](http://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow.html).
2. Sir Ken Robinson, *Bring on the Learning Revolution!*, TED talk, februarie 2010, video, [www.ted.com/talks/sir\\_ken\\_robinson\\_bring\\_on\\_the\\_revolution.html](http://www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_bring_on_the_revolution.html).
3. Stuart Brown, *Play Is More Than Just Fun*, TED talk, May 2008, video, [www.ted.com/talks/stuart\\_brown\\_says\\_play\\_is\\_more\\_than\\_fun\\_it\\_s\\_vital.html](http://www.ted.com/talks/stuart_brown_says_play_is_more_than_fun_it_s_vital.html).
4. Citat în Stuart Brown, *Play: How It Shapes the Brain, Opens the Imagination, and Invigorates the Soul* (New York: Avery, 2009), 29.
5. Jaak Panksepp, *Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions* (Oxford: Oxford University Press, 1998), 297.
6. citat în conversațiile dintre Einstein și János Plesch în János Plesch’s *János: The Story of a Doctor*, trad. Edward FitzGerald (London: Gollancz, 1947), 207.
7. Supriya Ghosh, T. Rao Laxmi și Sumantra Chattarji, „Functional Connectivity from the Amygdala to the Hippocampus Grows Stronger after Stress”, *Journal of Neuroscience* 33, no. 38 (2013), abstract, [www.jneurosci.org/content/33/17/7234.abstract](http://www.jneurosci.org/content/33/17/7234.abstract).
8. Edward M. Hallowell, *Shine: Using Brain Science to Get the Best from Your People* (Boston: Harvard Business Review Press, 2011), 125.
9. Ibid., p. 113.

## 8. DORMI

1. K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe și Clemens Tesch-Romer, „The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance”, *Psychological Review* 100, no. 3 (1993): 363-406,

2. Charles A. Czeisler, „Sleep Deficit: The Performance Killer”, interviu de Bronwyn Fryer, *Harvard Business Review*, octombrie 2006, <http://hbr.org/2006/10/sleep-deficit-the-performance-killer>.
3. Ullrich Wagner et al., „Sleep Inspires Insight”, *Nature* 427 (22 ianuarie 2004): 352-55. Un studiu suplimentar susține și el ideea: Michael Hopkin, „Sleep Boosts Lateral Thinking”, *Nature* online, 22 ianuarie 2004, [www.nature.com/news/2004/040122/full/news040119-10.html](http://www.nature.com/news/2004/040122/full/news040119-10.html).
4. Nancy Ann Jeffrey, „Sleep Is the New Status Symbol For Successful Entrepreneurs”, *Wall Street Journal*, 2 aprilie 1999, <http://online.wsj.com/article/SB923008887262090895.html>.
5. Erin Callan, „Is There Life After Work?”, *New York Times*, 9 martie 2013, [www.nytimes.com/2013/03/10/opinion/sunday/is-there-life-after-work.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/03/10/opinion/sunday/is-there-life-after-work.html?_r=0).

## 9. SELECTEAZĂ

1. Derek Sivers, „No More Yes. It's Either HELL YEAH! or No”, 26 august 2009, <http://sivers.org/hellyeah>.
2. „Box CEO Levie at Startup Day”, *GeekWire*, 24 septembrie 2012, <https://www.youtube.com/watch?v=W99AjxpUff8>.
3. Am citat original asta într-o postare de blog pe care am scris-o pentru *Harvard Business Review* intitulată „Urmărirea disciplinată de mai puțin”, 8 august 2012, <http://blogs.hbr.org/2012/08/the-disciplined-pursuit-of-less/>.

## 10. CLARIFICĂ

1. Acest exercițiu și alte părți ale acestui capitol au fost publicate inițial în *Harvard Business Review* cu titlul „If I Read One More Platitudin-filled Mission Statement, I'll Scream”, October 4, 2012.
2. Le sunt dator aici lui Gary Hamel și C. K. Prahalad și strălucitorul lor articol din *Harvard Business Review*, „Strategic Intent”, mai 1989, <http://hbr.org/1989/05/strategic-intent/ar/1>. Ei folosesc drept context companiile japoneze din vremea respectivă care aveau intenția pe termen lung de a merge dincolo de nivelul lor actual de resurse. De-a lungul timpului, pe măsură ce am lucrat cu oameni și cu echipe, această idee s-a dovedit utilă, dar s-a schimbat suficient de mult ca să fie descrisă diverit. Iată, deci, o intenție esențială.



## 11. ÎNDRĂZNEȘTE

1. Juan Williams, *Eyes on the Prize: America's Civil Rights Years (Cu ochii pe premii: Anii drepturilor civile în America), 1954-1965* (New York Penguin Books, 2002), 66.
2. Mark Feeney, „Rosa Parks, Civil Rights Icon, Dead at 92”, *Boston Globe*, 25 octombrie 2005.
3. Donnie Williams și Wayne Greenhaw, *The Thunder of Angels: The Montgomery Bus Boycott and the People who Broke the Back of Jim Crow* (Chicago: Chicago Review Press, 2005), 48.
4. „Civil Rights Icon Rosa Parks Dies at 92”, CNN, October 25, 2005.
5. Această poveste este împărtășită în câteva locuri diferite, dar această relatare este preluată din interviul meu cu Cynthia Covey, din 2012.
6. Stephen R. Covey și Roger și Rebecca Merrill, *First Things First* (New York Simon and Schuster, 1995), 75.
7. <http://wps.prenhall.com/hssaronsonsocpsych6/64/16428/4205685.cw/-/4205769/index.html>.
8. Citat în Howard Gardner, „Creators: Multiple Intelligences”, în *The Origins of Creativity (Originile creativității)*, ed. Karl H. Pfenninger și Valerie R. Shubik (Oxford: Oxford University Press, 2001), 132.
9. Prima referință a fost făcută într-o postare de blog pe care am scris-o pentru *Harvard Business Review* intitulată „If You Don't Prioritize Your Life, Someone Else Will ”, June 28, 2012, <http://blogs.hbr.org/2012/06/how-to-say-no-to-a-controlling/>.
10. În 1993 *Interview re: Paul Rand and Steve Jobs*, regizor Doug Evans, încărcat pe 7 ianuarie 2007, [www.youtube.com/watch?v=xb8idEf-Iak](http://www.youtube.com/watch?v=xb8idEf-Iak), Steve Jobs spune cum a venit Paul Rand cu logo-ul pentru NeXT.
11. Carol Hymowitz, „Kay Krill on Giving Ann Taylor a Makeover”, *Business Week*, 9 august 2012, [www.businessweek.com/articles/2012-08-09/kay-krill-on-giving-ann-taylor-a-makeovert2](http://www.businessweek.com/articles/2012-08-09/kay-krill-on-giving-ann-taylor-a-makeovert2).

## 12. DEZANGAJEAZĂ-TE

1. „Concorde the Record Breaker”, n.d., [www.concorde-art-world.com/html/record\\_breaker.html](http://www.concorde-art-world.com/html/record_breaker.html), accesat pe 22 septembrie 2013; Peter Gillman, „Supersonic Bust”, *Atlantic*, ianuarie 1977,

2. „Ministers Knew Aircraft Would Not Make Money”, *Independent*, <http://www.independent.co.uk/news/uk/ministers-knew-aircraft-would-not-make-money-concorde-thirty-years-ago-harold-macmillan-sacked-a-third-of-his-cabinet-concorde-was-approved-the-cuba-crisis-shook-the-world-and-ministers-considered-pit-closures-anthony-bevins-and-nicholas-timmins-review-highlights-from-1962-government-files-made-public-yesterday-1476025.html>
3. Gillman, „Supersonic Bust.”
4. Michael Rosenfield, „NH Man Loses Life Savings on Carnival Game”, CBS Boston, 29 aprilie 2013, <http://boston.cbslocal.com/2013/04/29/nh-man-loses-life-savings-on-carnival-game/>.
5. Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch și Richard H. Thaler, „Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias”, *Journal of Economic Perspective* 5, no. 1 (1991): 193-206, <http://users.tricity.wsu.edu/~achaudh/kahnemanetal.pdf>.
6. Tom Stafford, „Why We Love to Hoard... and How You Can Overcome It”, BBC News, 17 iulie 2012, [www.bbc.com/future/story/20120717-why-we-love-to-hoard](http://www.bbc.com/future/story/20120717-why-we-love-to-hoard).
7. Am scris inițial asta într-o postare de blog pentru *Harvard Business Review* intitulată „The Disciplined Pursuit of Less”, 8 august 2012, <http://blogs.hbr.org/2012/08/the-disciplined-pursuit-of-less/>.
8. Hal R. Arkes și Peter Aykon, „The Sunk Cost and Concorde Effects: Are Humans Less Rational Than Lower Animals?” *Psychological Bulletin* 125, no. 5 (1999): 591-600, <http://americandreamcoalition-org.adcblog.org/transit/sunkcosteffect.pdf>.
9. James Surowiecki, „That Sunk-Cost Feeling”, *The New Yorker*, 21 ianuarie 2013, [www.newyorker.com/talk/financial/2013/01/21/130121ta\\_talk\\_surowiecki](http://www.newyorker.com/talk/financial/2013/01/21/130121ta_talk_surowiecki).
10. Daniel Shapero, „Great Managers Prune as Well as Plant”, *LinkedIn*, 13 decembrie 2012, [www.linkedin.com/today/post/article/20121213073143-314058-great-managers-prune-as-well-as-plant](http://www.linkedin.com/today/post/article/20121213073143-314058-great-managers-prune-as-well-as-plant).

### 13. EDITEAZĂ

1. Mark Harris, „Which Editing Is a Cut Above?” *New York Times*, 6 ianuarie 2008. În 1980, Ordinary People a câștigat premiul pentru cel mai bun film, dar editorul său, Jeff Kanew, nu a fost menționat pentru cea mai bună editare.
2. Harris, „Which Editing”.

3. „Jack Dorsey: The CEO as Chief Editor”, February 9, 2011, video, încărcat pe 15 februarie 2011, [www.youtube.com/watch?v=fs0R-UvZ-hQ](http://www.youtube.com/watch?v=fs0R-UvZ-hQ).
4. Stephen King, *On Writing: A Memoir of the Craft (Despre scris: Amintiri despre meșteșug)*, 10th Anniversary ed. (New York Pocket Books, 2000), 224.
5. I wrote about this subject further in a blog post for Harvard Business Review called „The One Thing CEOs Need to Learn from Apple”, April 30, 2012
6. King, third foreword to *Ibid.*, xix.
7. Alan D. Williams, „What Is an Editor?” în *Editors on Editing: What Writers Need to Know About What Editors Do (Editorii despre editare: Ce trebuie să știe scriitorii despre ce fac editorii)*, 3rd rev. ed., ed. Gerald Gross (New York Grove Press, 1993), 6.

## 14. PUNE LIMITE

1. Au fost schimbate câteva detalii minore.
2. pe baza unei prelegeri susținute de Clayton Christensen pentru studenții de la Facultatea de Drept de la Stanford, în 2013.
3. Henry Cloud și John Townsend, *Boundaries: When to Say Yes, How to Say No* (Grand Rapids, MI: Zondervan, 1992), 29-30.
4. Am găsit această poveste citată în mai multe locuri: de exemplu în cartea lui Jill Rigby, *Raising Respectful Children in an Unrespectful World (Să creștii copii respectuoși într-o lume nerrespectuoasă)* (New York Simon & Schuster, 2006), ch. 6. Dar nu am găsit încă sursa poveștii și, prin urmare, o împărtășesc doar ca pe o anecdotă.

## 15. AMORTIZEAZĂ

1. Guy Lodge, „Thatcher and North Sea Oil: A Failure to Invest in Britain’s Future”, *New Statesman*, 15 aprilie 2013, [www.newstatesman.com/politics/2013/04/thatcher-and-north-sea-oil-%E2%80%93-failure-invest-britain%E2%80%99s-future](http://www.newstatesman.com/politics/2013/04/thatcher-and-north-sea-oil-%E2%80%93-failure-invest-britain%E2%80%99s-future).
2. Dale Hurd, „Save or Spend? Norway’s Commonsense Example”, CBN News, July 11, 2011, [www.cbn.com/cbnnews/world/2011/July/Save-or-Spend-Norway-s-Common-Sense-Example-/](http://www.cbn.com/cbnnews/world/2011/July/Save-or-Spend-Norway-s-Common-Sense-Example-/).
3. Richard Milne, „Debate Heralds Change for Norway’s Oil Fund”, FT.com, 30 iunie 2013,

4. Vezi Roland Huntford, *The Last Place on Earth: Scott and Amundsen's Race to the South Pole (Ultimul loc de pe Pământ: Cursa lui Scott și a lui Amundsen către Polul Sud)*(New York Modern Library, 1999).
5. Jim Collins și Morten T. Hansen, *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck—Why Some Thrive Despite Them All (Extraordinar prin alegere: Nesiguranța, haosul și norocul – de ce unii prosperă în ciuda tuturor acestora)* (New York Harper Business, 2011).
6. Daniel Kahneman și Amos Tversky, „Intuitive Prediction: Biases and Corrective Procedures”, *TIMS Studies in Management Science* 12 (1979): 313-27.
7. Roger Buehler, Dale Griffin, and Michael Ross, „Exploring the „Planning Fallacy: Why People Underestimate Their Task Completion Times”, *Journal of Personality and Social Psychology* 67, no. 3 (1994): 366-81, doi:10.1037/0022-3514.67.3.366.
8. Roger Buehler, Dale Griffin și Michael Ross, „Inside the Planning Fallacy: The Causes and Consequences of Optimistic Time Predictions”, în *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment (Euristici și prejudecăți: Psihologia raționamentului intuitiv)*, ed. Thomas Gilovich, Dale Griffin și Daniel Kahneman (Cambridge: Cambridge University Press, 2002), 250-70.
9. Stephanie P. Pezzo, Mark V. Pezzo și Eric R. Stone, „The Social Implications of Planning: How Public Predictions Bias Future Plans”, *Journal of Experimental Social Psychology* 42 (2006): 221-27.
10. Global Facility for Disaster Reduction and Recovery, „Protecting Morocco through Integrated and Comprehensive Risk Management”, n.d., [www.gfdrr.org/sites/gfdrr.org/files/Pillar\\_1\\_Protecting\\_Morocco\\_through\\_Integrated\\_and\\_C](http://www.gfdrr.org/sites/gfdrr.org/files/Pillar_1_Protecting_Morocco_through_Integrated_and_C) accesat pe 22 septembrie 2013.
11. în acest articol el identifică, de asemenea, douăzeci de motive pentru care oamenii nu practică atenuarea de risc: Wharton Center for Risk Management and Decision Processes, „Informed Decisions on Catastrophe Risk”, Wharton Issue Brief, iarna 2010, [http://opim.wharton.upenn.edu/risk/library/WRCib20101\\_PsychNatHaz.pdf](http://opim.wharton.upenn.edu/risk/library/WRCib20101_PsychNatHaz.pdf).

## 16. REDU

1. Eliyahu M. Goldratt, *The Goal: A Process of Ongoing Improvement (Obiectivul: Un proces de îmbunătățire permanentă)*(Great Barrington, MA: North River Press, 2004), ch. 13, p. 94.
2. Sigmund Krancberg, *A Soviet Postmortem: Philosophical Roots of the „Grand Failure”*( Post-

*mortem sovietic: Rădăcinile filosofice ale „Marelui eșec”*) (Lanham, MD: Rowman and Littlefield, 1994), 56.

3. [en.wikipedia.org/wiki/poiesi](http://en.wikipedia.org/wiki/poiesi)

## 17. PROGRESEAZĂ

1. Unele părți ale acestui capitol au fost publicate inițial într-o postare de blog pe care am scris-o pentru *Harvard Business Review* intitulată „Can We Reverse The Stanford Prison Experiment?”, 12 iunie 2012.
2. Se bazează pe interviurile mele cu Ward Clapham între 2011 și 2013.
3. Discursul de la Conferința anuală a Partidului Laburist, 30 septembrie 1993, când Blair era umbra secretarului de stat; vezi „Not a Time for Soundbites: Tony Blair in Quotations”, *Oxford University Press Blog*, 29 iunie 2007, [http://blog.oup.com/2007/06/tony\\_blair/tsthash.P1r160Hy.dpuf](http://blog.oup.com/2007/06/tony_blair/tsthash.P1r160Hy.dpuf).
4. Frederick Herzberg, „One More Time: How Do You Motivate Employees?”, *Harvard Business Review*, septembrie-octombrie 1987, [www.facilitif.eu/user\\_files/file/herzburg\\_article.pdf](http://www.facilitif.eu/user_files/file/herzburg_article.pdf).
5. Teresa M. Amabile și Steven J. Kramer, „The Power of Small Wins”, *Harvard Business Review*, mai 2011, <http://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins/>.
6. „The Lord Will Multiply the Harvest”, An Evening with Henry B. Eyring, 6 februarie 1998. <http://www.lds.org/manual/teaching-seminary-preservice-readings-religion-370-471-and-475/the-lord-will-multiply-the-harvest?lang=eng>
7. Ibid., „Can we reverse the Stanford Prison Experiment?”
8. Vezi site-ul său, <http://heroicimagination.org/>.
9. Am preluat această idee din cartea lui Glenn I. Latham, *The Power of Positive Parenting (Putera parentingului pozitiv)* (North Logan, UT: P&T Ink, 1994).
10. Văzut pe un perete de pe Facebook
11. Popularizată de către Eric Ries într-un interviu la Venture Hacks, 23 martie 2009, „What Is the Minimum Viable Product?”, <http://venturehacks.com/articles/minimum-viable-product>.
12. Peter Sims, „Pixar's Motto: Going from Suck to Nonsuck”, *Fast Company*, 25 martie 2011, [www.fastcompany.com/1742431/pixars-motto-going-suck-nonsuck](http://www.fastcompany.com/1742431/pixars-motto-going-suck-nonsuck)

## 18. FII CURSIV

1. Michael Phelps și Alan Abrahamson, *No Limits: The Will to Succeed (Fără limite: Voința de a reuși)*(New York: Free Press, 2008).
2. Charles Duhigg, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business (Puterea obișnuinței: De ce facem ce facem în viață și în afaceri)*(New York Random House, 2012).
3. Phelps și Abrahamson, *No Limits*.
4. „Plasticity in Neural Networks”, în „The Brain from Top to Bottom”, n.d., [http://thebrain.mcgill.ca/flash/d/d\\_07/d\\_07\\_cl/d\\_07\\_cl\\_tra/d\\_07\\_cl\\_tra.html](http://thebrain.mcgill.ca/flash/d/d_07/d_07_cl/d_07_cl_tra/d_07_cl_tra.html), accesat pe 22 septembrie 2013.
5. „Habits: How They Form and How to Break Them”, NPR, March 5, 2012, [www.npr.org/2012/03/05/147192599/habits-how-they-form-and-how-to-break-them](http://www.npr.org/2012/03/05/147192599/habits-how-they-form-and-how-to-break-them).
6. Mihaly Csikszentmihalyi, *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention (Creativitatea: Fluxul și psihologia descoperirii și invenției)*(New York Harper Perennial, 1997), 145.
7. David T. Neal, Wendy Wood și Jeffrey M. Quinn, „Habit: A Repeat Performance”, *Current Directions in Psychological Science* 15, no. 4 (2006): 198-202, <http://web.archive.org/web/20120417115147/http://dornsife.usc.edu/wendywood/research/doc>
8. Într-un interviu cu Dan Pink, <http://www.danpink.com/2012/03/the-power-of-habits-and-the-power-to-change-them/>.
9. Stacy Cowley, „A Guide to Jack Dorsey’s 80-Hour Workweek”, CNNMoneyTech, 14 noiembrie 2011, [http://money.cnn.com/2011/11/13/technology/dorsey\\_techonomy/index.htm](http://money.cnn.com/2011/11/13/technology/dorsey_techonomy/index.htm).

## 19. CONCENTREAZĂ-TE

1. *Jiro Dreams of Sushi*, regizor David Geld (2011).
2. „Oprah Talks to Thich Nhat Hanh”, *O* magazine, Martie 2010, [www.oprah.com/spirit/Oprah-Talks-to-Thich-Nhat-Hanh/3](http://www.oprah.com/spirit/Oprah-Talks-to-Thich-Nhat-Hanh/3).

## 20. FII

1. Eknath Easwaran, prefața la *The Essential Gandhi: An Anthology of His Writings on His Life, Work, and Ideas*, ed. Louis Fischer (1962; repr., New York Vintage, 1990), xx.
2. „Gandhiji's Philosophy: Diet and Diet Programme”, n.d., Mahatma Gandhi Information Website, [www.gandhi-manibhavan.org/gandhiphilosophy/philosophy\\_health\\_dietprogramme.htm](http://www.gandhi-manibhavan.org/gandhiphilosophy/philosophy_health_dietprogramme.htm).
3. [library.thinkquest.org/26523/mainfiles/quotes.htm](http://library.thinkquest.org/26523/mainfiles/quotes.htm).
4. Albert Einstein, „Mahatma Gandhi”, în *Out of My Later Years: Essays (Extrase din ultimii ani: Eseuri)*(New York: Philosophical Library, 1950).
5. Henry David Thoreau lui H.G.O. Blake, 27 martie 1848, în *The Portable Thoreau (Thoreau portabil)*, ed. Jeffrey S. Cramer (London: Penguin, 2012).
6. Proverbe 23:7.

## ANEXĂ: ASPECTELE ESENȚIALE ALE LEADERSHIP-ULUI

1. Guy Kawasaki, „From the Desk of Management Changes at Apple”, *MacUser*, decembrie 1991, iar după aceea un articol în continuare, „How to Prevent a Bozo Explosion”, *How to Change the World*, 26 februarie 2006, [http://blog.guykawasaki.com/2006/02/how\\_to\\_prevent\\_.html](http://blog.guykawasaki.com/2006/02/how_to_prevent_.html).
2. Keith Rabois, answer to „What Strong Beliefs on Culture for Entrepreneurialism Did Peter/Max/David Have at PayPal?” Quora, n.d., [www.quora.com/PayPal/What-strong-beliefs-on-culture-for-entrepreneurialism-did-Peter-Max-David-have-at-PayPal/answer/Keith-Rabois](http://www.quora.com/PayPal/What-strong-beliefs-on-culture-for-entrepreneurialism-did-Peter-Max-David-have-at-PayPal/answer/Keith-Rabois), accesat pe 22 septembrie 2013.
3. Dint-un e-mail și un interviu telefonic ulterior din august 2013.

# Mulțumiri

Le mulțumesc următoarelor persoane:

Anna: pentru că a crezut multă vreme în acest proiect. Și pentru că a crezut în mine și mai multă vreme. Cu acest proiect, ca și cu orice altceva, mi-ai fost cel mai apropiat prieten și cel mai înțelept consilier.

Talia Krohn: pentru că a editat cu măiestrie ce era neesențial, până când nu a mai rămas decât esențialul.

Tina Constable, Tara Gilbride, Ayelet Gruenspecht și Gianni Sandri: pentru că au început o conversație și o mișcare.

Wade Lucas și Robin Wolfson: pentru că au dus Esențialismul „în turneu”.

Rafé Sagalyn: pentru că ți-ai îndeplinit reputația de nota 10+ ca agent.

Mama și tata: pentru, știți voi, tot.

Bunica și bunicul: pentru că ne-ați arătat nouă, tuturor, cum arată o viață esențială.

Mama și tata: pentru Anna.

Dna Sweet: pentru că m-a învățat.

DI Frost: pentru că ne-a făcut să gândim *cu adevărat*.

Sam, James, Joseph, Lewis și Craig: fiindcă m-au eliberat pentru a fi eu însumi. Considerați asta ca fiind „nota care explică totul”.

Amy Hayes: pentru că ai făcut întreaga călătorie un îndelungat *win/win*.

Justin: pentru că ai citit diferite părți ale cărții, în diferite forme, în diferite



momente din noapte și din zi.

Daniel, Deborah, Ellie, Louise, Max, Spencer și Ruth: pentru că mi-ați făcut mai ușoare alegerile, după ce le-am văzut mai întâi pe ale voastre.

Britton, Jessica, John, Joseph, Lindsey, Megan, Whitney: pentru susținerea de neclintit.

Rob și Natalie Maynes: pentru darul unor conversații nefiltrate.

Peter Conti-Brown: pentru „afacerea” noastră.

Allison Bebo, Jennifer Bailey, Tim Brown, Bob Carroll (Jr. și Sr.), Doug Crandall, Alyssa Friedrich, Tom Friel, Rocky Garff, Larry Gelwix, Jonathan Hoyt, Lila Ibrahim, PK, Jade Koyle, Lindsey LaTesta, Jared Lucas, Jim Meeks, Brian Miller, Greg Pal, Joel Podolny, Bill Rielly, Ash Solar, Andrew Sypkes, Shawn Vanderhoven, Jeff Weiner, Jake White, Eric Wong, Dave Yick, Ray Zinn, întreaga familie YGL și promoția GSB din 2008: pentru că ați adus bucurie călătoriei.

Stephen Covey și Steve Jobs: pentru că m-ați inspirat.

Dumnezeu: pentru că a semănat în mine această dorință nesfârșită – și pentru că a îndeplinit-o.



**Editura ACT și Politon**

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România,  
C.P. 050202.

tel: 0723.150.590, e-mail: [office@actsipoliton.ro](mailto:office@actsipoliton.ro)

[www.actsipoliton.ro](http://www.actsipoliton.ro) | [www.blog.actsipoliton.ro](http://www.blog.actsipoliton.ro)