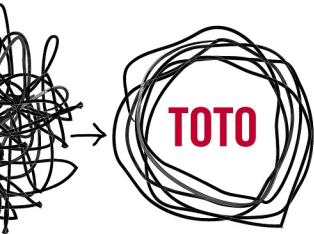


„Nadčasové a nevyhnutné čítanie pre každého,
kto sa cíti zviazaný, preťažený alebo prepracovaný.“

ADAM GRANT



esencializmus

zamerajte sa na to podstatné

GREG MCKEOWN

AKTUELL

CHVÁLA ESENCIALIZMU

„Aj vy to cítite? Ten neutíchajúci tlak, aby ste v živote vyskúšali všetky tie dobré veci? Aby ste urobili všetky *správne* veci? V skutočnosti takto nijaký pokrok neurobíte. Namiesto toho vám hrozí, že svoje úsilie rozdrobíte tak, že nebudete schopní nič dosiahnuť. Greg McKeown verí, že odpoveď tkvie v tom, že si život zredukujete len na to podstatné. Nedokáže vám povedať, čo je v živote konkrétneho človeka dôležité, ale pomôže vám nájsť to významné vo vašom.“

— Daniel H. Pink, autor kníh *To Sell Is Human* (*Predávať je ľudské*) a *Drive* (*Čo nás poháňa*)

„Taká prepotrebná protilátka na stres, vyhorenie a nutkanie robíť všetko, ktoré nás všetkých infikujú.“

— Arianna Huffingtonová, zakladateľka a generálna riaditeľka spoločnosti Thrive Global

„Podnikatelia uspejú, ak hovoria áno správnym projektom, v správnom čase a správnym spôsobom. Aby to dosiahli, musia byť dobrí v tom, ako povedať nie ostatným nápadom. Kniha *Esencializmus* ponúka stručnú a výstižnú radu, ako určiť to, na čom vám najväčší záleží, a ako využiť svoju energiu spôsobom, ktorý vám prinesie najväčšiu odmenu.“

— Reid Hoffmann, spoluzakladateľ/predseda LinkedInu a spoluautor *The Start-up of You* (*Vy ako startup*), najúspešnejšieho bestselleru vydavateľstva *New York Times*

„Kniha *Esencializmus* obsahuje kľúč k riešeniu jednej z najväčších záhad života: Ako môžeme robiť menej, aby sme dosiahli viac? Predstavuje nadčasové a nevyhnutné čítanie pre každého, kto sa cíti zviazaný, preťažený alebo prepracovaný – inými slovami, je pre každého. Už zmenila spôsob, akým rozmýšľam o vlastných prioritách, a ak by túto filozofiu prijalo viac vedúcich pracovníkov, naša práca aj náš život by boli menej stresujúce a boli by produktívnejšie. Tak nechajte to, čo práve čítate a prečítajte si ju.“

— Adam Grant, profesor na Whartone
a autor bestselleru *Think Again (Ešte si to premyslí)*

„Keď som začal čítať *Esencializmus*, dospel som k poznaniu, že poučným tu nie je vylúčiť z vášho života to, na čom vám záleží. Jednoducho ide o nadobudnutie schopnosti zamerať sa s presnosťou lasera na to, prečo to pre vás toľko znamená.“

— Maria Shiverová, autorka bestselleru *I've Been Thinking (Už dlho rozmýšľam)* vydavateľstva *New York Times*

„Ako človeka, ktorý sa sám vyhlasuje za maximalistu, lebo chce všetko urobiť, ma táto kniha vyprovokovala a zlepšila mi život. Ak chcete lepšie pracovať, nielen robiť *menej*, aj vy by ste si ju mali prečítať.“

— Chris Guillebeau, autor bestselleru *The \$100 Startup (Stodolárový startup)* vydavateľstva *New York Times*

„Kvalitný projekt nás vedie od zložitého, nepotrebného a máťúceho k jednoduchému, jasnému a zmysluplnému. Platí to pri projektovaní života rovnako ako pri navrhovaní produktu. V knihe *Esencializmus* nám Greg McKeown ponúka neoceniteľného sprievodcu práve takýmto projektom.“

— Tom Brown, generálny riaditeľ spoločnosti IDEO

„V knihe *Esencializmus* Greg McKeown predstavuje presvedčivý dôkaz, ako dosiahnuť viac spôsobom, že budeme robiť menej. Pripomína nám, že jasnosť zamerania a schopnosť povedať nie sú v dnešnom podnikaní životne dôležité, a pritom podceňované.“

– Jeff Weiner, generálny riaditeľ LinkedInu

„*Esencializmus* je mocný liek na súčasné šialenstvo, ktoré zamorilo naše organizácie a životy. Čítajte slová Grega McKeowna pomaly, zastavte sa a premýšľajte o tom, ako ich uplatniť vo vlastnom živote – budete robiť menej, budete robiť lepšie a zrazu začnete cítiť, ako vás to šialenstvo opúšťa.“

– Robert I. Sutton, profesor na Stanfordovej univerzite
a autor kníh *Good Boss, Bad Boss (Dobrý šéf, zlý šéf)*
a *Scaling Up Excellence (Cesta excelentnosti nahor)*.

„V tomto sympatickom a bystrom pojednaní o umení, ako robiť menej, aby ste robili lepšie... McKeown podáva obsah príťažlivým spôsobom a predstavuje riešenia, ktoré sa dajú ľahko implementovať.“

– Časopis *Success*

esencializmus





esencializmus

zamerajte sa na to podstatné

GREG McKEOWN

AKTUELL

Dielo je autorsky chránené. Všetky práva, najmä rozmnožovať a rozširovať, rovnako ako právo prekladu, sú vyhradené. Žiadna časť tohto diela sa nesmie bez písomného súhlasu majiteľa autorských práv reprodukovat', spracovávať, rozmnožovať alebo rozširovať vo forme fotokópií, mikrofilmov a ani inými metódami použitia elektronických systémov ukladania do pamäte.

Greg McKeown: Esencializmus

Z anglického originálu *Essentialism*, ktorý vydalo vydavateľstvo Currency, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC, New York, USA.

Copyright © 2014 by Greg McKeown

All rights reserved.

Všetky práva vyhradené.

Translation © Helena Šajgalíková 2023

Jacket design © Amy Hayes Stellhorn/Big Monacle with Maria Elias

Illustrations © Amy Hayes Stellhorn/Big Monacle with Maria Elias

Redakčne upravil: Albert Lučanský

Sadzba a zalomenie: Samuel Ryba – Design Ryba

Tlač: FINIDR, s.r.o., Český Těšín, Česká republika

Vydal AKTUELL vydavateľstvo, s.r.o., Bratislava, Slovenská republika

Slovak edition © AKTUELL 2023

ISBN 978-80-89873-52-4

VENUJEM ANNE, GRACE, EVE, JACKOVI A ESTHER

VY STELESŇUJETE VŠETKO, ČO JE PRE MŇA PODSTATNÉ

OBSAH

Prvá časť: Podstata <i>Čo je ústredná logika esencialistu?</i>	1. Esencialista 13 2. VYBERTE SI: Neporaziteľná moc výberu 41 3. ROZLIŠUJTE: Bezvýznamnosť takmer všetkého 47 4. VÝHODNÁ TRANSAKCIA: Ktorý problém chceme? 55
Druhá časť: Skúmajte <i>Ako dokážeme odlišiť množstvo bezvýznamného od málo podstatného?</i>	5. UTEČTE: Výhody nedostupnosti 69 6. POZERAJTE SA: Pozerajte sa, na čom naozaj záleží 77 7. HRAJTE SA: Osvojte si múdrosť dieťaťa vo vás 85 8. SPITE: Chráňte si túto hodnotu 91 9. VYBERAJTE: Moc extrémnych kritérií 101
Tretia časť: Vylúčte <i>Ako môžeme odstrániť to všetko triviálne?</i>	10. OBJASŇUJTE: Jedno rozhodnutie, ktoré má cenu tisícich 115 11. ODVÁŽTE SA: Moc kultivovaného „nie“ 125 12. NEANGAŽUJTE SA: Vyhraje znižovaním strát 137 13. UPRAVUJTE: Neviditeľné umenie 147 14. VYMEDZTE: Sloboda stanoví si hranice 155
Štvrtá časť: Zrealizujte <i>Ako dokážeme zvládnuť tých málo dôležitých vecí takmer bez námahy?</i>	15. VYTVORTE SI NÁRAZNÍKOVÚ ZÓNU: Neférová výhoda 165 16. ODSTRAŇUJTE: Dosiahnite viac odstránením prekážok 175 17. POSTUPUJTE: Moc malých víťazstiev 181 18. VYTVORTE SI RUTINU: Génus rutiny 189 19. SÚSTREĎTE SA: Čo je teraz dôležité? 199 20. EXISTUJTE: Život esencialistu 207
Príloha	Podstata vedenia ľudí 217 Poznámky 225 Poďakovanie 237 Register 239 21-dňová výzva esencializmu 241

PRVÁ KAPITOLA

Esencialista

ŽIVOTNÁ MÚDROŠŤ SPOČÍVA
VO VYLÚČENÍ NEPODSTATNÉHO.

— *Lin Yutang*

Sam Elliot* je schopný vrcholový manažér zo Silicon Valley, ktorý sa ocitol pod neúnosným tlakom po tom, ako jeho podnik kúpila väčšia, byrokratická spoločnosť.

V novej úlohe sa zo všetkých síl snažil byť dobrým občanom a súhlasil s mnohými požiadavkami bez toho, aby sa nad nimi dôkladne zamyslel. Výsledkom bolo, že celý deň pobehoval z jednej schôdze na druhú a z jedného konferenčného stretnutia na druhé v snahe vyhovieť každému a všetko vyriešiť. Stres, pod ktorým pracoval, neprestajne stúpala a kvalita jeho výkonov klesala. Akoby sa zameriaval len na nepodstatné činnosti. Viedlo to k tomu, že práca ho neuspokojovala a sklamala aj tých, ktorým sa zo všetkých síl snažil vyhovieť.

V čase, keď jeho frustrácia dosiahla vrchol, prišli za ním predstavitelia spoločnosti a navrhli mu predčasný odchod do dôchodku. Mal však čosi po päťdesiatke a nemal záujem dožiť život ako dôchodca. Chvíľu uvažoval o založení konzultačnej firmy, kde by robil to, čo doteraz. Dokonca sa zamýšľal nad tým, že by ako konzultant poskytoval

* Meno je zmenené.

služby svojmu zamestnávateľovi. Ale ani jeden z tých nápadov ho dostatočne neoslovil. Zašiel teda za poradcom, ktorý mu poskytol prekvapujúcu radu: „Zostaňte, ale robte len to, čo by ste robili ako konzultant – nič viac.“ Inými slovami povedané, jeho poradca mu radil, aby robil len to, čo považuje za podstatné – a ignoroval všetko ostatné, o čo ho žiadajú.

A manažér jeho radu nasledoval! Zaviazal sa, že byrokraciu už naďalej nebude podporovať. Začal hovoriť *nie*.

Spočiatku to bral len ako pokus. Požiadavky vyhodnocoval na základe veľmi opatrných kritérií: „Dokázal by som túto požiadavku splniť, ak by som mal na to čas a dostatočné zdroje?“ Ak bola odpoveď *nie*, požiadavku odmietol. Potešilo ho, keď zistil, že zatiaľ čo ľudia spočiatku vyzerali trochu sklamaní, zdalo sa, že jeho čestný prístup rešpektujú.

Povzbudený malými úspechmi trochu pritlačil. Teraz, keď sa naňho obrátili s požiadavkou, na chvíľu sa zamyslel a požiadavku vyhodnotil na základe prísnejšieho kritéria: „Ide o tú *najdôležitejšiu* vec, ktorú by som vzhľadom na svoj čas a vlastné zdroje mal práve teraz riešiť?“

Ak nemohol na otázku odpovedať jednoznačne *áno*, požiadavku odmietol. A opäť – na jeho veľkú radosť –, aj keď kolegovia spočiatku vyzerali sklamaní, začali si ho po čase pre jeho odmietnutie väčšmi vážiť, nie menej.

Povzbudený svojimi úspechmi začal toto výberové kritérium používať na všetko, nielen na posudzovanie požiadaviek. V minulosti sa vždy dobrovoľne podujal urobiť prezentáciu alebo prevziať úlohu, ktorá prišla na poslednú chvíľu, teraz však našiel spôsob, ako to nerobiť. Býval jeden z prvých, kto sa zapojil do výmeny emailových správ, ale teraz sa stiahol a nechal to robiť iných. Prestal sa zúčastňovať konferenčných hovorov, z ktorých sa ho týkalo len zopár minút. Už sa neprihlasoval na pravidelné týždenné informačné stretnutia, pretože tie informácie nepotreboval. Nechodil na schôdze, ktoré mal v kalendári, ak nemal čo k téme dodať. Raz mi vysvetlil: „Len to, že ma pozvali, mi nepripadá ako dostatočný dôvod na to, aby som tam chodil.“

Spočiatku mal pocit, akoby bol voči sebe priveľmi zhovievavý. Tým, že začal byť vyberavý, získal pre seba priestor a v ňom objavil

kreatívnu slobodu. Mohol sa v danom čase väčšmi zamerať len na jednu úlohu. Mohol dôkladne plánovať. Dokázal predvídať prekážky a začal ich odstraňovať. Namiesto toho, aby sa snažil všetko zvládnuť a išiel na maximum, usiloval sa robiť tie správne veci. Jeho novonadobudnutá snaha robiť len to, čo je naozaj podstatné – a vypúšťať všetko ostatné – jeho práci prinavrátila očakávanú kvalitu. Namiesto toho, aby postupoval po milimetroch v miliónoch rôznych smerov, jeho úsilie nadobúdalo neuveriteľnú hybnú silu, ktorá viedla k riešeniu naozaj dôležitých úloh.

Takto postupoval niekoľko mesiacov. Okamžite si uvedomil, že mal každý deň z práce nielen viac, ale po večeroch mal viac času pre seba. Vrazil: „Získal som späť rodinný život! Vraciam sa domov v normálnom čase.“ Teraz, namiesto toho, aby bol otrokom telefónu, ho vypína. Chodí do telocvične. Chodí večer do reštaurácie s manželkou.

Na jeho veľké prekvapenie sa jeho experiment nestretol s nijakými negatívnymi reakciami. Šéf ho neprenasledoval. Kolegovia mu nič nezazlievali. Práve naopak – keďže sa venoval len úlohám, ktoré mali pre neho význam a v skutočnosti mali cenu pre spoločnosť, začali si jeho a jeho prácu vážiť väčšmi než kedykoľvek predtým. Opäť ho práca naplňovala. Jeho pracovné hodnotenie bolo čoraz vyššie. Nakoniec dostal najväčšiu odmenu vo svojom pracovnom živote!

V tomto príklade sa skrýva téza základnej hodnoty esencionalizmu (esencia z lat. *essentia*, resp. z gr. *ousía* vo význame *byť, byť čím*, teda podstata veci – pozn. prekl.): len keď dovolíte, aby ste sa prestali snažiť všetko urobiť, aby ste prestali každému hovoriť *áno*, len vtedy dokážete urobiť maximum vo veciach, na ktorých skutočne záleží.

A čo vy? Koľkokrát ste na požiadavku odpovedali *áno* bez toho, aby ste sa nad ňou naozaj zamysleli? Koľkokrát ste oľutovali, že ste sa zaviazali k niečomu a uvažovali ste: „Prečo som sa na toto dal?“ Koľkokrát ste povedali *áno* len preto, že ste chceli niekomu ulahodiť? Alebo aby ste sa vyhli nepríjemnostiam? Alebo preto, lebo *áno* sa stalo vašou štandardnou odpoveďou?

Teraz mi dovoľte, aby som sa spýtal: Už ste sa niekedy cítili preťažený? Už ste mali niekedy pocit, že ste prepracovaný a pritom nevyužitý? Už ste niekedy zistili, že ste priveľmi angažovaný v nepodstatných

veciach? Už vám napadlo, že ste zaneprázdnený, ale vôbec nie produktívny? Že ste neprestajne v pohybe, ale nikam sa nedostávate?

Ak ste odpovedali *áno* na ktorúkoľvek otázku, jediný spôsob ako sa z toho dostať, je cesta esencialistu.

Cesta esencialistu

Dieter Rams pracuje celé roky ako vedúci dizajnér pre Braun. Poháňa ho myšlienka, že takmer všetko je balast. Je presvedčený, že je len veľmi málo vecí, na ktorých skutočne záleží. Jeho práca spočíva v tom, aby všetok ten balast prefiltroval a dostal sa k podstate. Napríklad, ako mladý dvadsaťštyriročný zamestnanec v spoločnosti spolupracoval na dizajne gramofónu. V tom čase bolo bežné zakryť vnútrajšok pevným dreveným vrchnákom alebo dokonca gramofón zabudovať do nábytku. Namiesto toho spolu s tímom odstránil všetok ten neporiadok a navrhol gramofón s priehľadným vrchnákom z umelej hmoty. Taký dizajn vtedy použili prvýkrát a bolo to také revolučné riešenie, až sa niektorí obávali, že spoločnosť môže skrachovať, pretože si také zariadenie nikto nekúpi. Vyžadovalo odvahu, ako to vždy býva, odstrániť nepodstatné. Do 60. rokov postupne tento vzhlad získal popularitu. V tom čase to už bol dizajn, ktorý mal každý gramofón.

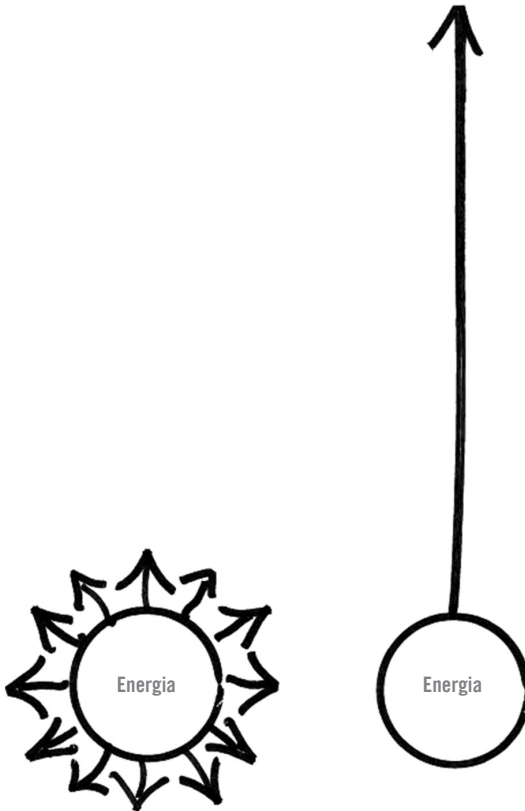
Dieterove dizajnérске kritériá možno zhrnúť do typického stručného princípu, ktorý vystihujú tri nemecké slová: *weniger aber besser*. Slovenský preklad by znel nasledovne: *menej, ale lepšie*. Výstižnejšiu definíciu esencIALIZMU by sa dalo len ťažko vytvoriť.

Cesta esencIALISTU predstavuje neúnavnú snahu o menej, ale lepšie. Nejde o príležitostné dodržiavanie tohto princípu. Vyžaduje si to disciplinované úsilie.

Cesta esencIALISTU nepredstavuje novoročné predsavzatie hovoriť už *nie*, či kategorizovať doručenú poštu alebo uplatňovať akúsi novú stratégiu manažmentu času. Znamená neprestajne si klásť otázku: „Vkladám energiu do skutočne správnych aktivít?“ Na svete je oveľa viac činností a príležitostí, ako máme k dispozícii času alebo zdrojov do nich investovať. A hoci mnohé z nich môžu byť dobré či dokonca veľmi dobré, v skutočnosti sú mnohé z nich bezvýznamné a len niektoré životne dôležité. Cesta esencIALISTU zahŕňa naučiť sa rozpoznať

rozdiel – naučiť sa filtrovať všetky tie možnosti a vyberať si len tie, ktoré sú skutočne významné.

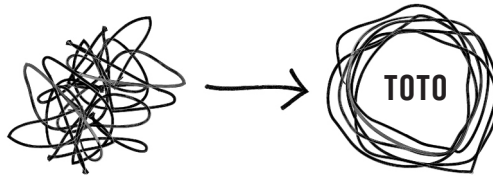
Esencializmus nevedie k tomu, ako urobiť čo najviac vecí; vedie k tomu, ako robiť tie správne veci. Neznamená ani robiť menej pre menej. Predstavuje snahu o čo najmúdrejšiu investíciu vášho času a energie tak, aby ste investovali maximum tým, že budete robiť len to, čo je podstatné.



Obrázok znázorňuje rozdiel medzi spôsobom uplatňovaným esencialistom a neesencialistom. Na oboch obrázkoch vidieť rovnaké množstvo vynaloženého úsilia. Na obrázku vľavo sa energia triešti na množstvo rôznych aktivít. Výsledkom je neuspokojivý pocit, že robíme milimetrové pokroky v miliónoch smerov. Na obrázku vpravo je energia sústredená do niekoľkých aktivít. Výsledkom je, že z investovania do menšieho počtu aktivít získavame uspokojujúci pocit z významného pokroku vo veciach, na ktorých záleží najväčšmi. Postoj, aký uplatňuje esencialista, neprípúšťa myšlienku, že sa všetko dá. Naopak, vyžaduje, aby sme sa popasovali s určením výhodného prínosu a urobili ťažké rozhodnutia. V mnohých prípadoch sa môžeme naučiť, ako urobiť jednorazové rozhodnutie, ktoré vyvolá tisíce ďalších rozhodnutí, takže sa nemusíme vyčerpávať kladením si dokola tej istej otázky.

Spôsob esencialistu znamená žiť podľa plánu, nie podľa nastavenia. Namiesto toho, aby spontánne reagoval, esencialista uvážlivo rozlišuje medzi mnohými životne dôležitými úlohami a tými nepodstatnými. Tie nezávažné vylučuje a následne odstraňuje prekážky, takže k riešeniam podstatných vecí vedie jednoznačná, hladká cesta. Inými slovami, esencIALIZMUS je cieľavedomý, systematický prístup k určeniu bodu, v ktorom spočíva vrchol prínosu, a následne uskutočnenie potrebných krokov na jeho dosiahnutie takmer bez námahy.

Model



	Neesencialista	Esencialista
Si myslí	<p>VŠETKO VŠETKÝM</p> <p>„Musím.“</p> <p>„Všetko je dôležité.“</p> <p>„Ako to všetko sklbim?“</p>	<p>MENEJ, ALE LEPŠIE</p> <p>„Vyberám si.“</p> <p>„Záleží len na pár veciach.“</p> <p>„Čo je prínosom?“</p>
Robí	<p>NECIELAVEDOMÉ ÚSILIE O VIAC</p> <p>Reaguje na to, čo najväčšmi súri</p> <p>Hovorí ľuďom „áno“ bez toho, aby sa naozaj zamyslel</p> <p>Snaží sa robiť veci na poslednú chvíľu</p>	<p>CIELAVEDOMÉ ÚSILIE O MENEJ</p> <p>Zvažuje, aby určil, na čom najväčšmi záleží</p> <p>Hovorí „nie“ na všetko okrem podstatných vecí</p> <p>Odstraňuje prekážky, aby sa veci dali robiť ľahko</p>
Získava	<p>ŽIJE NEUSPOKOJUJÚCI ŽIVOT</p> <p>Berie si na seba priveľa a tým trpí jeho práca</p> <p>Má pocit, že sa mu všetko vymyká spod kontroly</p> <p>Nie je si istý, či sa správne veci uskutočnia</p> <p>Cíti sa preťažený a vyčerpaný</p>	<p>ŽIJE ŽIVOT, NA KTOROM ZÁLEŽÍ</p> <p>Pozorne si vyberá, aby pracoval čo najlepšie</p> <p>Má pocit, že má všetko pod kontrolou</p> <p>Robí správne veci</p> <p>Na životnej púti zažíva radosť</p>

Postup esencialistu je cesta k tomu, aby sme získali kontrolu nad vlastnými rozhodnutiami. Je to cesta k novej úrovni úspechu a zmyslu. Je to cesta, na ktorej zažívame radosť z cestovania, nielen z dosiahnutia cieľa. Napriek všetkému tomuto prínosu existujú mnohé sily, ktoré nám bránia tento cieľavedomý spôsob uplatniť v nasledovaní princípu menej, ale lepšie, a to môže byť dôvod, prečo tak veľa ľudí skončí na zlej ceste neesencialistu.

Cesta neesencialistu

V jeden jasný, zimný deň som v nemocnici v Kalifornii navštívil manželku Annu. Anna ešte aj v nemocnici žiarila. Dobre som vedel, že je vyčerpaná. Bol to len nasledujúci deň po pôrode našej drahej dcéry. Narodila sa zdravá a **vážila 3,26 kg**.¹

A napriek tomu deň, ktorý mal byť jedným z najšťastnejších, najpokojnejších v mojom živote, bol v skutočnosti veľmi stresujúci. Dokonca aj vtedy, keď naše prekrásne dieťa ležalo v náručí mojej vyčerpanej manželky, bol som po celý čas na telefóne, zahĺbený v emailových správach a ťažila ma povinnosť ísť na stretnutie s klientmi. Kolega mi napísal: „Piatok medzi 13 a 14 je zlý čas na narodenie dieťaťa, pretože potrebujeme, aby si sa zúčastnil stretnutia s X.“ Bol piatok a aj keď som si bol absolútne istý (alebo som si to aspoň myslel), že ten email napísal ako žart, aj tak som mal pocit, že tam treba ísť.

Inštinktívne som cítil, čo robiť. Bol to jednoznačne čas, ktorý som mal venovať manželke a novonarodenému dieťaťu. Keď sa ma však spýtal, či sa chystám na stretnutie, presvedčivo, ako som len dokázal, som odvetil: „Áno.“

Na vlastnú hanbu, zatiaľ čo manželka ležala v nemocnici s niekoľkohodinovým novorodencom, som na stretnutie išiel. Potom mi kolega povedal: „Klient si ťa bude vážiť za to, že si sa rozhodol prísť.“ Ale na tvári klienta sa nič také nezračilo. Naopak, jeho výraz odrážal môj pocit. *Čo tu robím?* Ja som súhlasil len preto, aby som ostatných potešil, a keď som to urobil, zranil som vlastnú rodinu, narušil vlastnú integritu a dokonca vzťah s klientom.