


[www.vulkani.rs](http://www.vulkani.rs)  
[office@vulkani.rs](mailto:office@vulkani.rs)

Naziv originala:  
Greg McKeown  
ESSENTIALISM: THE DISCIPLINED PURSUIT OF LESS

Copyright © 2014 by Greg McKeown  
All rights reserved.

This translation published by arrangement with Currency, an imprint of  
Random House, a division of Penguin Random House LLC  
Translation Copyright © 2023 za srpsko izdanje Vulkan izdavaštvo

ISBN 978-86-10-04841-4



Ova knjiga štampana je na prirodnom recikliranom papiru od drveća koje raste u održivim šumama. Proces proizvodnje u potpunosti je u skladu sa svim važećim propisima Ministarstva životne sredine i prostornog planiranja Republike Srbije.

# GREG MAKJOUN



# PREĐITE NA STVAR

Prevela Jovana Palavestra

VULKAN  
IZDAVAŠTVO

Beograd, 2023.



Posvećeno Ani, Grejs, Iv, Džeku i Ester.  
Vi ste oličenje svega što mi je esencijalno.



# SADRŽAJ

<b>I deo: Suština</b>	1. Esencijalista . . . . .	9
<i>Kako esencijalista razmišlja?</i>	2. ODABERITE: Nesalomiva moć izbora . . . . .	43
	3. RAZLUČITE: Gotovo sve je nevažno . . . . .	51
	4. KOMPROMIS: Koji problem želim? . . . . .	59
<b>II deo: Istražite</b>	5. POBEGNITE: Blagodeti nedostupnosti. . . . .	73
<i>Kako da razlučimo šačicu esencijalnog od mora trivijalnog?</i>	6. OSMOTRITE: Vidite šta je zaista važno . . . . .	59
	7. IGRAJTE SE: Prigrлите dete u sebi. . . . .	93
	8. SPAVAJTE: Čuvajte sebe . . . . .	101
	9. BIRAJTE: Moć ekstremnih kriterijuma. . . . .	113
<b>III deo: Eliminirajte</b>	10. RAZJASNITE: Jedna odluka vredi hiljadu njih . . . .	129
<i>Kako da se rešite mora trivijalnosti?</i>	11. ODVAŽITE SE: Moć uljudnog „ne“. . . . .	141
	12. ODUSTANITE: Pobedite tako što ćete se osloboditi gubitaka . . . . .	155
	13. UREDITE: Nevidljiva veština . . . . .	167
	14. POSTAVITE GRANICE: Sloboda postavljanja granica . . . . .	175
<b>IV deo: Sprovedite u delo</b>	15. TAMPON-ZONA: Nepoštena prednost . . . . .	187
<i>Kako da lagano sprovedete nešto u delo?</i>	16. ODUZMITE: Doprinesite više uklanjanjem prepreka . . . . .	199
	17. NAPREDUJTE: Moć malih pobeda. . . . .	207
	18. TOK: Genijalnost rutine . . . . .	217
	19. USREDSREDITE SE: Šta je sada važno? . . . . .	229
	20. BUDITE: Život po esencijalizmu . . . . .	239
<b>Dodatak</b>	Esencijalne veštine za rukovodioce . . . . .	253
	Beleške . . . . .	261
	Zahvalnica . . . . .	269





PRVO POGLAVLJE

# ESENCIJALISTA

ŽIVOTNA MUDROST JE ELIMINISANJE  
SVEGA ŠTO NIJE ESENCIJALNO.

– *Lin Jutang*

Sem Eliot\* je vrstan rukovodilac iz Silicijumske doline koji je imao utisak da je rastrzan na sve strane nakon što je njegovu firmu kupila jedna velika birokratska kompanija.

Iskreno je želeo da se dokaže u novoj ulozi, te je stoga pristajao da ispuni previše zahteva stavljenih pred njega a da ih zapravo nije razmotrio. Zbog toga bi čitave dane provodio jureći sa jednog sastanka i konferencijskog poziva na sledeći, pokušavajući da zadovolji svakog i obavi sve. Stres se nagomilavao, a kvalitet rada opadao. Imao je utisak kao da završava minorne zadatke i, shodno tome, više nije bio zadovoljan poslom. Međutim, i kod onih koje je toliko želeo da zadovolji izazivao je frustraciju.

---

\* Ime je promenjeno. (Prim. aut.)

Kompanija mu je ponudila paket za prevremenu penziju. Ali on je bio u ranim pedesetim i nije želeo da se penzioniše. Pomišljao je da osnuje konsultantsku firmu u kojoj će raditi ono čime se već bavi. Čak je razmatrao mogućnost da proda usluge poslodavcu kao konsultant. Međutim, nijedna od tih opcija nije mu se činila naročito primamljivom. Stoga je otišao da popriča sa mentorom, koji mu je udelio iznenađujući savet: „Ostani u kompaniji, ali radi samo ono što bi inače radio kao konsultant, ništa više. I nemoj nikom ništa da kažeš.“ Drugim rečima, mentor ga je posavetovao da radi samo ono što je njemu esencijalno – i da ignoriše sve ostalo što se traži od njega.

Sem je poslušao njegov savet! Svakoga dana se zaricao da će preseći sa birokratijom. Počeo je da odbija neke zahteve.

Na početku je oklevao. Zahteve bi procenjivao na osnovu tankog kriterijuma: „Mogu li zaista da ispunim ovaj zahtev ako uzme-mo u obzir vreme i resurse koji su mi na raspolaganju?“ Ukoliko bi odgovor bio odričan, odbio bi zahtev. Prijatno se iznenadio kada je uvideo da ljudi kao da ga zbog toga cene, iako isprva deluju blago razočarano.

Ohrabren ovim sitnim poredama, počeo je još više da se opire. Kada bi pred njega stigao neki zahtev, zastao bi i razmotrio predlog služeći se strožim kriterijumom: „Da li je ovo nešto najvažnije čemu trenutno treba da posvetim vreme i resurse?“

Ukoliko ne bi bio u stanju da dà definitivan potvrđan odgovor, odbio bi taj zahtev. I opet su kolege, na njegovo oduševljenje, iako su mu isprva delovale razočarano, ubrzo počele da ga poštuju više baš zbog tog odbijanja, a ne manje.

Okuražen, počeo je da primenjuje ovaj kriterijum selekcije na sve, ne samo na direktne zahteve. Pre bi se uvek dobrovoljno prijavljivao za prezentacije i zadatke koji bi iskršli u poslednji čas; sada je pronašao način da se ne prijavljuje za njih. Nekada je bio jedan od prvih koji bi odgovorio na neki mejl, ali sada bi se povukao i puštao druge da uskoče. Više nije prisustvovao konferencijskim pozivima od kojih bi ga zanimalo samo nekoliko minuta. Ni nedeljnom informativnom pozivu više nije prisustvovao jer mu te informacije nisu bile potrebne. Prestao je da odlazi na sastanke koji su mu bili obeleženi na kalendaru, izuzev ako bi mogao da doprinese nečim konkretnim. Objasnio mi je: „To što sam pozvan nije mi se činilo kao dovoljan razlog da prisustvujem tom sastanku.“

Isprva je imao osećaj kao da sebi previše daje na volju. Ali time što je birao čemu će da se posveti kupio je sebi prostor, a u tom prostoru je pronašao kreativnu slobodu. Mogao je da se usredredi postepeno na pojedinačne projekte. Mogao je da detaljno sve isplanira. Mogao je da predvidi prepreke i krene da ih sklanja. Umesto da se vrti kao navijen pokušavajući sve da postigne, mogao je da obavi taman ono što treba. To što je obavljao samo ono što je zaista bitno – i eliminisao sve ostalo – povratilo je kvalitet u radu. Umesto da napreduje po milimetar u milion pravaca, dobio je zamajac da ostvari zaista bitne ciljeve.

Nastavio je sa tim nekoliko meseci. Odmah je shvatio da ne samo što ima više vremena na poslu nego i više vremena kod kuće. Rekao je: „Ponovo imam porodični život! Mogu da se vratim kući u normalno vreme.“ Umesto da robuje mobilnom telefonu, počeo je da ga isključuje, da ide u teretanu, jede po restoranima sa ženom.

Iznenadilo ga je to što eksperiment nije ostavio nikakve negativne posledice po njega. Menadžer ga nije grdio. Nije se zamerio kolegama. Naprotiv: zbog toga što je za projekte uzimao samo ono što je njemu bitno, i što je zaista važno za kompaniju, počeli su ga poštovati i ceniti više nego ikad pre. Posao ga je iznova ispunjavao. Njegov rad ocenjen je višom ocenom. I dobio je jedan od najvećih novčanih bonusa u karijeri!

Ovaj primer ilustruje osnovni vrednosni princip esencijalizma – kada ne pokušavate da obavite sve, kad ne pristajete na sve, tek tada možete najviše doprineti onome što je zaista bitno.

A šta je sa vama? Koliko ste puta pristali da ispunite zahtev a da ga pre toga niste ni razmotrili? Koliko puta ste zažalili što ste se posvetili nečemu i zapitali se: „Zašto sam pristao na ovo?“ Koliko često pristanete na nešto samo da biste zadovoljili druge? Ili da biste izbegli probleme? Ili zbog toga što je pristanak bio vaš automatski odgovor na sve?

Dozvolite mi sada da vas pitam sledeće. Jeste li ikada osetili da ste rastrzani na sve strane? Jeste li ikada imali utisak da previše radite, a da malo postizete? Jeste li ikad uhvatili sebe kako odrađujete samo sitne stavke? Imate li stalno posla, ali niste produktivni? Kao da ste stalno u pokretu, ali nikuda ne pristižete?

Ako ste na bilo koje od ovih pitanja odgovorili potvrdno, esencijalizam je izlaz za vas.

## **Život po esencijalizmu**

Diter Rams je godinama bio vodeći dizajner u *Braunu*. Vodi ga ideja da je skoro sve šum. Smatra da je samo nekoliko stvari esencijalno.

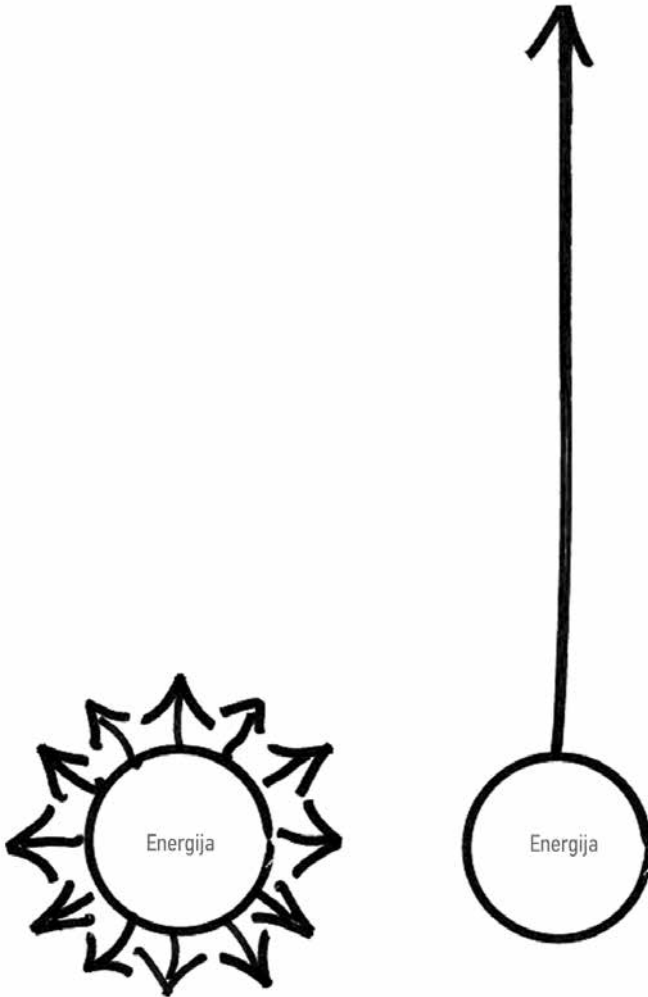
Njegov posao je da u tom šumu pronade ono što je esencijalno. Na primer, kao mladom dvadesetčetvorogodišnjaku, kompanija mu je zadala da radi na muzičkom stubu. Tada je bila praksa da se deo za okretanje gramofonske ploče prekriva čvrstim drvenim poklopcem, pa čak i da se stub ugradi u već postojeći nameštaj u prostoriji.

Umesto toga, njegov tim i on uklonili su sve što nije bilo neophodno, i ostavili gramofon samo sa providnim plastičnim poklopcem. Prvi put je korišćen takav dizajn. Izgledao je tako revolucionarno da su se mnogi iz kompanije brinuli da će bankrotirati jer niko takav gramofon neće kupiti. Kao i uvek, bila je potrebna petlja da se eliminiše ono što nije esencijalno. Već je šezdesetih takva estetika ušla u modu, a ubrzo je i svaki muzički stub krenuo sa istim dizajnom.

Diterov kriterijum za dizajn može se sumirati karakteristično jednostavnim principom otelotvorenim u samo tri nemačke reči: *Weniger aber besser*. Na srpskom prevod te rečenice glasi: *Manje ali bolje*. Teško je pronaći bolju definiciju esencijalizma od te.

Esencijalizam je beskonačna potraga za suštinom. To ne znači da ćete se samo ponekad poslužiti tim principom. To znači da ćete ga disciplinovano slediti.

Esencijalizam ne podrazumeva da ćete doneti novogodišnju odluku da češće govorite *ne*, redovno čistite inboks, niti da ćete ovladati novom strategijom za upravljanje vremenom. Već da ćete stalno zastajati da se zapitate: „Jesam li posvećen pravim aktivnostima?“ Postoji daleko više aktivnosti i prilika nego vremena i resursa kojima raspolažemo. I mada su mnoge od njih dobre, pa čak i vrlo dobre, činjenica je da je većina trivijalna, a vrlo mali broj od nužne važnosti.



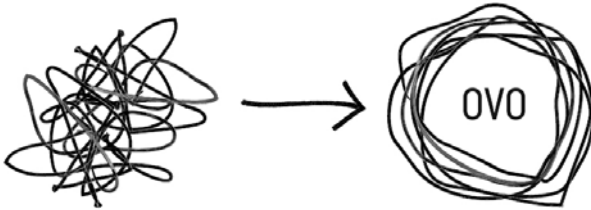
Esencijalizam nas uči kako to da razlikujemo – uči nas da prebiramo po svim tim opcijama i odaberemo samo one koje su zaista esencijalne.

Esencijalizam se ne svodi na obavljanje što više mogućih poslova; svodi se na obavljanje pravih poslova. Poenta nije ni u manje posla zarad manje posla. Već u najmudrijoj mogućoj investiciji vremena i energije u svrhu najvećeg mogućeg doprinosa koji ćete ostvariti baveći se samo onim što je esencijalno.

Razlika između esencijalnog i neesencijalnog može se videti na prehtodnim slikama. Na obe je uložen isti trud. Na slici sa leve strane energija je podeljena na raznovrsne aktivnosti. Kao posledicu toga osećamo nezadovoljstvo jer smo napredovali po milimetar u milion pravaca. Na slici sa desne strane energija je raspodeljena na manje aktivnosti. Uloživši energiju u manji broj aktivnosti osećamo zadovoljstvo zato što smo ostvarili znatan napredak na najbitnijim poljima. Esencijalizam odbija načelo da možemo sve da odradimo. Umesto toga zahteva da zaista kalkulišemo i donosimo teške odluke. U mnogim slučajevima možemo da naučimo kako da donesemo jednu odluku koja za sobom povlači hiljade budućih, tako da više ne moramo da se zamaramo postavljajući sebi ista pitanja.

Esencijalizam podrazumeva smislen rad, a ne automatski. Umesto da reaktivno odlučujemo, esencijalizam ciljano razlučuje između onih nekoliko bitnih stavki naspram mnoštva trivijalnih, eliminiše sve neesencijalno, a zatim uklanja prepreke kako bi ono esencijalno imalo jasan i čist put pred sobom. Drugim rečima: esencijalizam je disciplinovan i sistematičan pristup ka određivanju oblasti u kojoj najviše možemo da doprinesemo, nakon čega smo to u stanju da obavimo gotovo bez po muke.

# Model



## Neesencijalista

## Esencijalista

<b>Misli</b>	<b>SVE SVIMA</b> „Moram.“ „Sve je važno.“ „Kako sve da uglavim?“	<b>MANJE ALI BOLJE</b> „Biram.“ „Malo toga je zaista važno.“ „Koji su kompromisi?“
	<b>NEDISCIPLINOVANA POTRAGA ZA MNOŠTVOM</b> Reaguje na ono što je najhitnije. Pristaje na sve, ne razmišljajući. Pokušava na silu nešto da sprovede u poslednji čas.	<b>DISCIPLINOVANA POTRAGA ZA SUŠTINOM</b> Zastaje da vidi šta je zaista bitno. Prihvata samo esencijalno. Uklanja prepreke kako bi sprovođenje plana išlo glatko.
<b>Dobija</b>	<b>ŽIVI ŽIVOT KOJI NE ZADOVOLJAVA</b> Previše toga preuzima na sebe i posao pati. Oseća da nema kontrolu. Nije siguran da li radi ono što treba. Oseća se preopterećeno i iscrpljeno.	<b>ŽIVI ŽIVOT KOJI JE ZAISTA BITAN</b> Bira pažljivo kako bi obavio izvrstan posao. Oseća da ima kontrolu. Radi ono što treba. Oseća radost na putovanju.

Esencijalizam je zapravo staza ka kontroli nad sopstvenim izborima. Staza ka novim nivoima uspeha i značenja. Staza na kojoj uživamo u putovanju, a ne isključivo u odredištu. Međutim, uprkos svim ovim dobrim stranama, previše se sila udružilo da nas spreči u disciplinovanoj potrazi za suštinom, zbog čega mnogi zalutaju i završe na putu ka neesencijalnom.



## **Život po neesencijalizmu**

Jednog vedrog zimskog kalifornijskog dana, u bolnici sam posetio svoju suprugu Anu. Ana je čak i u bolnici zračila od sreće. Ali sam znao i da je iscrpljena. Bio je to dan nakon što je rodila našu milu ćerkicu od tri i po kilograma, zdravu i zadovoljnu.<sup>1</sup>

Trebalo je da taj dan bude jedan od najsrećnijih i najuzvišenijih u mom životu, a zapravo je bio ispunjen napetošću. Dok je moja predivna beba ležala u umornom naručju moje supruge, ja sam zbog posla bio na telefonu i imejlu, osećajući pritisak da odem na sastanak sa klijentima. Kolega mi je pre toga bio napisao: „Ne bi bilo zgodno da se beba rodi u petak između jedan i dva, jer si mi potreban tada na sastanku sa tim i tim.“ Petak je došao i, mada sam bio prilično siguran (to jest, makar sam se nadao) da je mejl bio poslat iz šale, osećao sam pritisak da prisustvujem tom sastanku.

U sebi sam znao šta da radim. Jasno mi je bilo da mi je zadatak da budem uz ženu i dete. I tako, kada me je pitao planiram li da prisustvujem sastanku, sa svom rešenošću koju sam uspeo da smognem, rekao sam...

„Da.“

Sram me je, ali dok mi je supruga ležala u bolnici sa detetom starim tek nekoliko sati, ja sam otišao na sastanak. Taj kolega mi je posle rekao: „Klijent će te poštovati jer si odlučio da se pojaviš.“ Ali klijentov izraz lica nije odavao poštovanje. Umesto toga je bio odraz onoga što sam i sâm osećao. *Šta ću ja ovde?* Pristao sam samo da bih udovoljio drugome, i tako povredio porodicu, sopstveni integritet, pa čak i odnos sa tim istim klijentom.

Ispostavilo se da iz tog sastanka nije proizašlo ništa. Ali čak i da jeste nešto proizašlo, siguran sam da bi to bio jedan glupi

kompromis. Pokušavajući da zadovoljim svakoga, žrtvovao sam ono što je najbitnije.

Kad sam malo bolje razmislio, shvatio sam ovu bitnu lekciju:

## **Ako vam sopstveni život nije na prvom mestu, nekom drugom će biti.**

Zahvaljujući tom iskustvu, ponovo sam se zainteresovao – tačnije: postao opsednut time – da shvatim zašto inače inteligentni pojedinci donose takve izbore u ličnom i profesionalnom životu. „Zbog čega“, zapitao sam se, „u sebi imamo toliko više potencijala nego što zapravo koristimo?“ Pitao sam se: „Kako da izaberemo ono što će nam dozvoliti da posegnemo za potencijalom koji čuči u nama i svim drugim ljudima?“

Moja misija da se posvetim ovim pitanjima već me je navela na to da odustanem od studiranja prava u Engleskoj i putujem, tako da sam naposljetku stigao u Kaliforniju kako bih diplomirao na Stanfordu. Navela me je da posvetim više od dve godine saradnji na knjizi *Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter (Oni koji inspirišu: Kako najbolji lideri čine svakoga pametnijim)*. Navela me je i na to da osnujem firmu za strategije i rukovođenje u Silicijumskoj dolini, gde trenutno radim sa nekim od

najsposobnijih ljudi iz nekih od najzanimljivijih kompanija na svetu i pomažem im na putu ka esencijalizmu.

Na poslu se susrećem sa ljudima širom sveta koje pritisak oko njih izjeda i savladava. Podučavao sam „uspešne“ pojedince koji su tiho patili, očajnički pokušavajući da obave sve savršeno, i to odmah. Viđam zaposlene koji su u zamci svojih rukovodilaca, nesvesni toga da ne moraju da ispunjavaju silne obaveze koje im se nameću i za koje ne dobijaju ni „hvala“. I neumorno radim na tome da razumem zašto toliko britkih, pametnih i sposobnih pojedinaca završava u kandžama neesencijalnog.

Iznenadilo me je ono što sam otkrio.

Radio sam sa jednim naročito ambicioznim rukovodiocem koji je odmalena krenuo da se interesuje za tehnologiju i koji je obožavao svoj posao. Za znanje i strast brzo je bio nagrađen sa sve više prilika. Željnan da još više radi na uspehu, nastavio je da čita što je više mogao sa užitkom i uzbuđenjem. Kada sam ga upoznao, već je bio hiperaktivan i pokušavao je da nauči i uradi sve. Delovalo je kao da svakog dana pronalazi novu opsesiju, a ponekad i svakog sata. U svemu tome je izgubio sposobnost da razluči šačicu esencijalnog od mora trivijalnog. Sve je bilo važno. Kao posledica toga, sve više i više se osećao rastrzano. Napredovao je po milimetar u milion pravaca. Previše je radio, ali malo toga postizao. Tada sam mu nacrtao sličicu sa leve strane na strani 14.

Dugo je zurio u tu sliku, ćuteći kao zaliven, što nije karakteristično za njega. A onda je rekao sa više od tračka emocija u glasu: „Ovo je priča mog života!“ Onda sam mu nacrtao sličicu sa desne strane. „Šta bi se desilo kada bismo pronašli jedno što bi mogao

da obaviš i što bi najviše doprinelo?“, pitao sam ga. Odgovorio mi je iskreno: „To je pravo pitanje.“

Ispostaviće se da mnogo inteligentnih i ambicioznih pojedinaca poseduje potpuno legitimne razloge zbog kojih im je teško da odgovore na ovo pitanje. Jedan od razloga je taj što nas ovo društvo kažnjava za dobro ponašanje (kada nešto odbijemo) i nagrađuje za loše ponašanje (kada pristanemo na nešto). Ovo poslednje često u trenutku ume da bude neprijatno, a ovo prvo popularno. Sve to vodi do onoga što ja nazivam „paradoksom uspeha“<sup>2</sup>, koji možemo da sumiramo pomoću četiri predvidive faze:

**PRVA FAZA:** Kada nam je cilj zaista jasan, to nam omogućava da uspemo u poduhvatu.

**DRUGA FAZA:** Kada ostvarimo uspeh, tada dobijamo reputaciju osobe kojoj se treba obratiti za pomoć. Postajemo „dobri stari [ispišite ime]“, koji je uvek tu kada vam je potreban, i pruža nam se sve više opcija i prilika.

**TREĆA FAZA:** Sa većim brojem opcija i prilika, drugim rečima – sa više onog što zahteva naše vreme i energiju, naš trud se rasipa. Sve smo rastrzaniji.

**ČETVRTA FAZA:** Pažnja nam se odvrća sa onoga što bi inače bio naš najveći doprinos. Posledica našeg uspeha je podrivanje istog onog jasnog cilja koji nas je isprva i doveo do uspeha.