

MANAGEMENT – ΗΓΕΣΙΑ

GREG McKEOWN

NEW YORK TIMES BESTSELLER



**ΟΥΣΙΟ  
ΚΡΑΤΙΑ**

Πώς να εστιάζετε στα σημαντικά  
για να επιτυγχάνετε περισσότερα

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:  
Δημήτρης Μπουραντάς



ΣΕΙΡΑ: MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **Ουσιοκρατία**

Από τις εκδόσεις Currency, Νέα Υόρκη 2014

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: Essentialism

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ: Greg McKeown

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Χρήστος Καψάλης

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Γιώργος Κασσιπίδης

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Amy Hayes Stellhorn/Big Monocle σε συνεργασία

με τη Maria Elias

ΜΑΚΕΤΑ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Τζίνα Γεωργίου

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Βάσω Βύρρα

© Greg McKeown, 2014

This edition published by arrangement with Currency, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC

© ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2023

Πρώτη έκδοση: Οκτώβριος 2023

Έντυπη έκδοση ISBN 978-618-01-5117-6

Ηλεκτρονική έκδοση ISBN 978-618-01-5118-3

*Τυπώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτί.*

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής αδείας του εκδότη κατά οποιοδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευση του συνόλου ή μέρους του έργου.

**ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε. | PSYCHOGIOS PUBLICATIONS S.A.**

*Από το 1979 | Publishers since 1979*

Έδρα: Head Office:

Τατοίου 121, 144 52 Μεταμόρφωση | 121, Tatoi Str., 144 52 Metamorfossi, Greece

Βιβλιοπωλείο: Bookstore:

Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα | 13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece

Τηλ.: 2102804800 | Tel.: 2102804800

e-mail: [info@psychogios.gr](mailto:info@psychogios.gr)

**psychogios.gr**

GREG McKEOWN



**ΟΥΣΙΟ  
ΚΡΑΤΙΑ**

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:  
Δημήτρης Μπουραντάς

Μετάφραση: Χρήστος Καψάλης



*Αφιερωμένο στους  
Άννα  
Γκρέις  
Ιβ  
Τζακ  
και Έστερ*

*Είστε η προσωποποίηση  
καθετί ουσιώδους για μένα*

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος στην ελληνική έκδοση .....	11
<b>1. Ο ΟΥΣΙΟΚΡΑΤΙΚΟΣ</b> .....	13
<b>Ουσία</b>	
ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΘΕΜΕΛΙΩΔΗΣ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ ΕΝΟΣ ΟΥΣΙΟΚΡΑΤΙΚΟΥ;	
<b>2. ΕΠΙΛΟΓΗ:</b> Η ανίκητη δύναμη της επιλογής. ....	49
<b>3. ΔΙΑΚΡΙΣΗ:</b> Η σημαντότητα σχεδόν των πάντων .....	57
<b>4. ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ:</b> Ποιο πρόβλημα προτιμάω; .....	66
<b>Διερεύνηση</b>	
ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΔΙΑΚΡΙΝΟΥΜΕ ΤΑ ΠΟΛΛΑ ΑΝΟΥΣΙΑ ΑΠΟ ΤΑ ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΟΥΣΙΩΔΗ;	
<b>5. ΑΠΟΔΡΑΣΗ:</b> Τα πλεονεκτήματα της μη διαθεσιμότητας ....	83
<b>6. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ:</b> Δες τι πραγματικά έχει σημασία .....	94
<b>7. ΠΑΙΧΝΙΔΙ:</b> Ενστερνίσου τη σοφία του παιδιού που κρύβεις μέσα σου .....	105
<b>8. ΥΠΝΟΣ:</b> Η προστασία του κεφαλαίου. ....	114
<b>9. ΕΠΙΛΟΓΗ:</b> Η δύναμη των ακραίων κριτηρίων .....	129

## Απαλοιφή

ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΑΦΑΙΡΕΣΟΥΜΕ ΤΑ ΠΟΛΛΑ ΑΣΗΜΑΝΤΑ;

- 10. ΔΙΕΥΚΡΙΝΙΣΗ: Μία απόφαση που δημιουργεί χίλιες . . . . . 147
- 11. ΤΟΛΜΗ: Η δύναμη ενός ευγενικού «όχι» . . . . . 160
- 12. ΑΠΟΔΕΣΜΕΥΣΗ: Μεγάλα κέρδη περιορίζοντας τις απώλειες . . . . . 175
- 13. ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Η αόρατη τέχνη . . . . . 187
- 14. ΟΡΙΟ: Η ελευθερία του καθορισμού ορίων . . . . . 197

## Εκτέλεση

ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΚΑΤΑΣΤΗΣΟΥΜΕ ΤΗΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΛΑΧΙΣΤΩΝ ΖΩΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΣΧΕΔΟΝ ΑΚΟΠΗ;

- 15. ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ: Το άδικο πλεονέκτημα . . . . . 211
  - 16. ΑΦΑΙΡΕΣΗ: Δημιουργήστε περισσότερα απομακρύνοντας εμπόδια . . . . . 224
  - 17. ΠΡΟΟΔΟΣ: Η δύναμη των μικρών επιτυχιών . . . . . 233
  - 18. ΡΟΗ: Η ιδιοφυΐα της ρουτίνας . . . . . 244
  - 19. ΕΣΤΙΑΣΗ: Τι έχει σημασία τώρα; . . . . . 257
  - 20. ΥΠΑΡΞΗ: Η ουσιοκρατική ζωή . . . . . 269
- 
- ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Τα ουσιώδη της ηγεσίας . . . . . 283
  - Σημειώσεις . . . . . 293
  - Ευχαριστίες . . . . . 309
  - Ευρετήριο . . . . . 311

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ

Η επιτυχία στην προσωπική και επαγγελματική μας ζωή εξαρτάται κυρίως από την προσωπική μας αποτελεσματικότητα. Να επιτυγχάνουμε δηλαδή τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα με τις ελάχιστες δυνατές θυσίες. Η πιο κρίσιμη παράμετρος που προσδιορίζει την προσωπική αποτελεσματικότητα του καθενός μας είναι η ικανότητα να αξιοποιούμε όσο γίνεται καλύτερα τον περιορισμένο χρόνο μας, την πνευματική, ψυχική και πνευματική ενέργειά μας. Απαραίτητη προϋπόθεση γι' αυτό είναι η εστίαση στα σημαντικά και ουσιώδη ζητήματα της προσωπικής και επαγγελματικής μας ζωής. Δηλαδή να μην αφήνουμε τα σημαντικά στο έλεος των ασήμαντων.

Στο βιβλίο με τίτλο *A bias for action*, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας που παρουσιάζουν οι συγγραφείς του Sumantra Ghoshal και Heike Bruch, το 50% των στελεχών, ενώ εργάζονται για πολλές ώρες και καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια και κόπο, δεν εστιάζουν στα σημαντικά που οδηγούν σε αποτελέσματα και έτσι το μόνο που επιτυγχάνουν είναι να σπαταλούν πολύτιμο χρόνο και ενέργεια. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι καθημερινά ασχολούνται με μη ουσιώδη και ασήμαντα πράγματα που δεν προσθέτουν αξία, όπως για παράδειγμα meetings, emails, εκθέσεις και

απρογραμμάτιστες συζητήσεις. Είναι εντυπωσιακό ότι μόνο το 10% των στελεχών εστιάζουν στα ουσιώδη που οδηγούν σε χειροπιαστά αποτελέσματα και καταβάλλουν τον απαιτούμενο χρόνο, προσπάθεια και ενέργεια για αυτά.

Το παρόν βιβλίο έγινε γνωστό μπεστ σέλερ παγκοσμίως διότι αποτελεί έναν πολύτιμο οδηγό για να συνειδητοποιήσουμε τα ουσιώδη για την προσωπική και επαγγελματική μας ζωή, να εστιάζουμε σε αυτά και να μην αναλωνόμαστε στα μη ουσιώδη και τα ασήμαντα. Είμαι σίγουρος ότι ο καθένας μας θα βελτιώσει την προσωπική του αποτελεσματικότητα με τα όσα προτείνονται στο βιβλίο. Σας το εύχομαι ολόψυχα.

ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ



# Ο ΟΥΣΙΟΚΡΑΤΙΚΟΣ

Η σοφία της ζωής έγκειται στην απαλοιφή των μη ουσιωδών

ΛΙΝ ΓΙΟΥΤΑΝΓΚ

Ο Σαμ Έλιοτ\* είναι ένα ικανό στέλεχος στη Σίλικον Βάλεϊ, οι αντοχές του οποίου δοκιμάστηκαν πολύ, μετά την εξαγορά της εταιρείας του από μια μεγαλύτερη, γραφειοκρατική επιχείρηση.

Ήταν ειλικρινής η επιθυμία του να προσεγγίσει θετικά τον νέο του ρόλο, επομένως έλεγε ναι σε πάρα πολλά αιτήματα, χωρίς ουσιαστικά να το σκέφτεται. Το αποτέλεσμα, όμως, ήταν πως περνούσε ολόκληρη την ημέρα τρέχοντας από τη μία σύσκεψη και τηλεδιάσκεψη στην επόμενη, προσπαθώντας να ευχαριστεί τους πάντες και να τακτοποιεί όλες τις εκκρεμότητες. Τα επίπεδα του στρες του ανέβαιναν, ενώ παράλληλα η ποιότητα της δουλειάς του έπεφτε. Ήταν σαν να αναλωνόταν σε ψιλοπράγματα, με αποτέλεσμα η δουλειά του να καταλήξει μη ικανοποιητική για τον ίδιο και ενοχλητική για εκείνους τους ανθρώπους που τόσο σκληρά προσπαθούσε να ευχαριστήσει.

Κι ενώ βρισκόταν αντιμέτωπος με αυτή τη στενάχωρη κατάσταση, η εταιρεία τον προσέγγισε και του πρότεινε ένα πακέτο παροχών

---

\* Το όνομα έχει αλλαχτεί. (Σ.τ.Σ.)

προκειμένου να επιλέξει την πρόωρη συνταξιοδότηση. Όμως ο Σαμ ήταν πεννητάρης, δεν τον ενδιέφερε να αποσυρθεί πλήρως. Σκέφτηκε κάποια στιγμή να ξεκινήσει δική του συμβουλευτική εταιρεία, ώστε να συνεχίσει αυτό που ήδη έκανε. Μάλιστα, εξέτασε και την περίπτωση να προσφέρει τις υπηρεσίες του στον εργοδότη του υπό την ιδιότητα του εξωτερικού συμβούλου. Όμως, καμία από αυτές τις περιπτώσεις δε φάνταζε ιδιαίτερα δελεαστική. Οπότε, πήγε να μιλήσει με έναν μέντορα, ο οποίος του έδωσε μία απρόσμενη συμβουλή: «Μείνε στη δουλειά, όμως κάνε ό,τι θα έκανες ως σύμβουλος και τίποτε περισσότερο. Και μην το πεις πουθενά». Με άλλα λόγια, ο μέντοράς του τον συμβούλευε να κάνει μόνον όσα πράγματα έκρινε *ο ίδιος* ως ουσιώδη και να αγνοεί οτιδήποτε άλλο του ζητούσαν να κάνει.

Ο Σαμ ακολούθησε τη συμβουλή! Ανέλαβε τη δέσμευση, σε καθημερινή βάση, να περιορίσει τη γραφειοκρατία. Άρχισε να λέει όχι.

Στην αρχή ήταν διστακτικός. Αξιολογούσε τα αιτήματα στη βάση άτολμων κριτηρίων, όπως «Μπορώ να ανταποκριθώ σε αυτό το αίτημα, δεδομένου του χρόνου και των πόρων που διαθέτω;» Εφόσον η απάντηση ήταν *όχι*, τότε απέρριπτε το αίτημα. Με ικανοποίηση διαπίστωσε πως παρότι οι γύρω του στην αρχή έδειχναν κάπως απογοητευμένοι, φαίνονταν να σέβονται την ειλικρίνειά του.

Ενθαρρυσμένος από αυτές τις μικρές επιτυχίες, άρχισε να αντιστέκεται κάπως περισσότερο. Τώρα, όποτε γινόταν αποδέκτης κάποιου αιτήματος, καθόταν και εξέταζε το αίτημα με βάση αυστηρότερα κριτηρία: «Είναι αυτό το *απολύτως* σημαντικότερο πράγμα που θα μπορούσα να κάνω με τον χρόνο και τους πόρους μου τη δεδομένη στιγμή;»

Εφόσον δεν μπορούσε να απαντήσει με ένα ξεκάθαρο *ναι*, τότε απέρριπτε το αίτημα. Οπότε και πάλι, προς μεγάλη του χαρά, παρότι οι συνάδελφοί του αρχικά μπορεί να έδειχναν κάπως απογοητευμένοι, σύντομα άρχισαν να τον εκτιμούν *περισσότερο* για την άρνησή του, όχι λιγότερο.

Έχοντας πάρει θάρρος, άρχισε να εφαρμόζει αυτά τα κριτήρια επιλογής στα πάντα, κι όχι μόνο στα αιτήματα που δεχόταν ευθέως. Στην προηγούμενη ζωή του, προσφερόταν πάντοτε εθελοντικά για παρουσιάσεις ή αναθέσεις που προέκυπταν την τελευταία στιγμή— τώρα, έβρισκε τρόπο να μην εμπλέκεται σε αυτά. Παλιότερα, ήταν από τους πρώτους που αναλάμβαναν να ξεδιαλύνουν από πού είχε προκύψει ένα αίτημα στην εταιρική αλληλογραφία, τώρα απλώς έκανε πίσω κι άφηνε άλλους να αναλάβουν. Έπαψε να συμμετέχει σε τηλεδιασκέψεις όπου το συζητούμενο θέμα τον απασχολούσε ελάχιστα. Έπαψε να παρακολουθεί την εβδομαδιαία ενημερωτική σύσκεψη, καθώς δε χρειαζόταν τις πληροφορίες. Έπαψε να παρευρίσκεται σε συναντήσεις που εμφανίζονταν στο ημερολόγιό του, εφόσον δεν είχε κάτι συγκεκριμένο να συνεισφέρει. Μου εξήγησε την προσέγγισή του, λέγοντας: «Το ότι είχα προσκληθεί, από μόνο του δε φαινόταν ικανός λόγος να παραστώ».

Στην αρχή, η προσέγγιση αυτή φάνταζε φυγόπονη. Όμως, μέσα από την επιλεκτικότητα εξασφάλισε στον εαυτό του χώρο, και στον χώρο αυτό ανακάλυψε τη δημιουργική ελευθερία. Ήταν σε θέση να εστιάζει τις προσπάθειές του σε ένα έργο τη φορά. Μπορούσε να σχεδιάζει διεξοδικά. Είχε τη δυνατότητα να προβλέπει εμπόδια που θα προέκυπταν στη συνέχεια και να προχωράει σε κινήσεις ώστε να τα απομακρύνει. Αντί να τρέχει ασταμάτητα για να προλάβει τα πάντα και τελικά να μην καταλήγει πουθενά, πλέον μπορούσε να ολοκληρώνει τα σωστά πράγματα. Η αποφασιστικότητα που είχε ανακαλύψει και του επέτρεπε να κάνει μόνον όσα ήταν πραγματικά σημαντικά —απαλείφοντας όλα τα άλλα—, αποκατέστησε την ποιότητα της δουλειάς του. Αντί να σημειώνει μονάχα ένα χιλιοστό πρόοδο σε ένα εκατομμύριο διαφορετικές κατευθύνσεις, άρχισε να δημιουργεί εκπληκτική δυναμική προς την επίτευξη εκείνων των πραγμάτων που ήταν όντως ουσιώδη.

Συνέχισε έτσι για αρκετούς μήνες. Αμέσως διαπίστωσε πως όχι

μόνο είχε βάλει σε σειρά τη μέρα του στη δουλειά, αλλά είχε και περισσότερο χρόνο τα βράδια στο σπίτι. «Ανέκτησα την οικογενειακή μου ζωή!» είπε. «Μπορώ να επιστρέφω στο σπίτι μια λογική ώρα». Πλέον, αντί να είναι σκλάβος του κινητού του, απλώς το απενεργοποιεί. Πηγαίνει στο γυμναστήριο. Βγαίνει για φαγητό με τη σύζυγό του.

Προς τεράστια έκπληξή του, δεν υπήρξε κανένας αρνητικός αντίκτυπος από το πείραμά του. Ο προϊστάμενός του δεν τον επέπληξε. Οι συνάδελφοί του δεν τον απομόνωσαν. Το αντίθετο μάλιστα επειδή είχε περιοριστεί στο να ασχολείται μόνο με ζητήματα που είχαν σημασία για τον ίδιο και ήταν ουσιαστικά πολύτιμα για την εταιρεία, άρχισαν να σέβονται και να εκτιμούν τη δουλειά του περισσότερο από κάθε άλλη φορά. Ανέκτησε το αίσθημα της ικανοποίησης από τη δουλειά του. Οι αξιολογήσεις των επιδόσεών του εκτοξεύτηκαν. Κατέληξε να εισπράξει ένα από τα μεγαλύτερα μπόνους στην καριέρα του!

Στο παραπάνω παράδειγμα βλέπουμε τη βασική πρόταση αξίας της ουσιοκρατίας: μόνο από τη στιγμή που δίνεις στον εαυτό σου την άδεια να πάψει να προσπαθεί να τα προλάβει όλα, να πάψει να απαντάει θετικά στους πάντες, θα είσαι σε θέση να συνεισφέρεις στο μέγιστο των δυνατοτήτων σου προς εκείνα τα ζητήματα που έχουν πραγματική σημασία.

Τι ισχύει στη δική σου περίπτωση; Πόσες φορές έχεις απαντήσει σε ένα αίτημα καταφατικά, χωρίς προηγουμένως να το σκεφτείς πραγματικά; Πόσες φορές έχεις αισθανθεί εκνευρισμό επειδή δεσμεύτηκες να κάνεις κάτι και κατέληξες να αναρωτιέσαι: «Γιατί έμπλεξα σε αυτή την ιστορία;» Πόσες φορές λες ναι, απλώς και μόνο για να ευχαριστήσεις τους άλλους; Ή για να αποφύγεις εντάσεις; Ή απλώς επειδή το «ναι» έχει εξελιχτεί στην απάντηση που δίνεις αυτόματα;

Τώρα, επέτρεψέ μου να σου κάνω μια ερώτηση: Έχεις νιώσει ποτέ ότι ωθείς τις αντοχές σου στα όριά τους; Έχεις νιώσει ποτέ ότι ερ-

γάζεσαι υπερβολικά και *ταυτόχρονα* ότι δεν αξιοποιείσαι ουσιαστικά; Έχεις πιάσει ποτέ τον εαυτό σου να αναλώνεται σε ασημαντότητες; Υπάρχουν φορές που αισθάνεσαι πως πνίγεσαι στη δουλειά, αλλά πλατσουρίζεις στα ρηχά της παραγωγικότητας; Σαν να βρίσκεσαι διαρκώς σε κίνηση, αλλά να μη φτάνεις πουθενά;

Αν απάντησες καταφατικά σε οποιοδήποτε από τα παραπάνω ερωτήματα, τότε η διέξοδος είναι η προσέγγιση του ουσιοκρατικού.

## Η προσέγγιση του ουσιοκρατικού

Ο Ντίτερ Ραμς εργάστηκε ως επικεφαλής σχεδιαστής της Braun για πολλά χρόνια. Εμφορεύεται από την ιδέα πως σχεδόν τα πάντα αποτελούν θόρυβο. Πιστεύει πως ελάχιστα πράγματα είναι ουσιώδη. Δουλειά του είναι να φιλτράρει αυτό τον θόρυβο, μέχρι να φτάσει στην ουσία. Για παράδειγμα, νέος ακόμη στην εταιρεία, στα είκοσι τέσσερα χρόνια του, του ζητήθηκε να συμμετάσχει στον σχεδιασμό ενός πικάπ. Το σύνηθες εκείνη την εποχή ήταν να καλύπτεται η επιφάνεια του πικάπ με καπάκι από μασίφ ξύλο ή ακόμη και να ενσωματώνεται η συσκευή σε ένα έπιπλο για το καθιστικό. Αντίθετα, ο Ραμς και η ομάδα του απομάκρυναν το περιττό και σχεδίασαν ένα πικάπ με διάφανο πλαστικό κάλυμμα και τίποτε άλλο. Ήταν η πρώτη φορά που χρησιμοποιούνταν ένα τέτοιο σχέδιο, κι ήταν τόσο ριζοσπαστικό, ώστε πολλοί ανησύχησαν πως θα μπορούσε να οδηγήσει την εταιρεία στη χρεοκοπία, γιατί κανείς δε θα το αγόραζε. Χρειάστηκε θάρρος, όπως πάντοτε χρειάζεται, προκειμένου να απαλειφθούν τα μη ουσιώδη. Φτάνοντας στη δεκαετία του '60, αυτή η αισθητική άρχισε να αποκτά ερείσματα. Με τον καιρό εξελίχτηκε στη σχεδιαστική προσέγγιση που ακολουθούσαν τα πικάπ όλων των άλλων κατασκευαστών.

Τα σχεδιαστικά κριτήρια του Ντίτερ μπορούν να αποδοθούν πε-

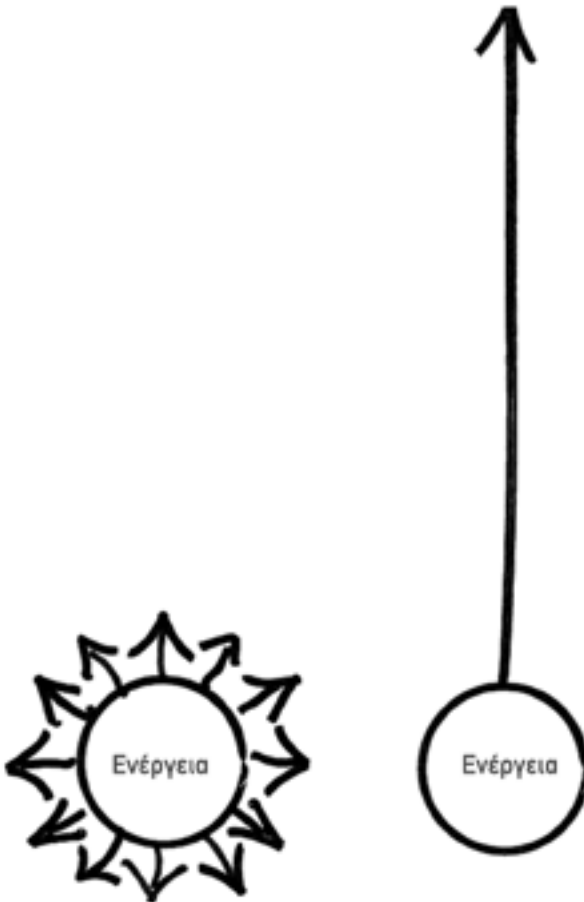
ριληπτικά με μια χαρακτηριστικά λακωνική αρχή, η οποία περιγράφεται με μόλις τρεις γερμανικές λέξεις: *Weniger aber besser*. Το οποίο σημαίνει *Λιγότερο αλλά καλύτερο*. Δύσκολα θα μπορούσε κανείς να βρει περισσότερο ταιριαστό ορισμό της ουσιοκρατίας.

Η προσέγγιση του ουσιοκρατικού είναι η διαρκής επιδίωξη του λιγότερου αλλά καλύτερου. Κι αυτό δε σημαίνει μια σποραδική αναγνώριση αυτής της αρχής. Σημαίνει την επιδίωξή της με *πειθαρχημένο* τρόπο.

Η προσέγγιση του ουσιοκρατικού δεν έχει να κάνει με μία απόφαση για τη νέα χρονιά, να λες συχνότερα «όχι», ούτε να περιορίσεις κάπως τον όγκο της δουλειάς στα εισερχόμενα, ούτε καν την κατάκτηση κάποιας νέας στρατηγικής διαχείρισης του χρόνου. Έγκειται στη διαρκή υποβολή της ερώτησης του κατά πόσο «Επενδύω στις σωστές δραστηριότητες;» Στον κόσμο υπάρχουν πολλές περισσότερες δραστηριότητες και ευκαιρίες απ' όσες έχουμε χρόνο και πόρους για να επενδύσουμε σε αυτές. Και παρότι πολλές από αυτές ενδεχομένως να είναι αξιόλογες, ή και πολύ αξιόλογες, γεγονός παραμένει πως οι περισσότερες είναι επουσιώδεις και ελάχιστες είναι οι ουσιώδεις. Η προσέγγιση του ουσιοκρατικού περιλαμβάνει την ανάπτυξη της ικανότητας να διακρίνεις τη διαφορά, να μάθεις να φιλτράρεις όλες αυτές τις επιλογές και να επιλέγεις μόνο εκείνες που είναι πραγματικά ουσιώδεις.

Η ουσιοκρατία δεν έχει να κάνει με την επίτευξη περισσότερων πραγμάτων· έγκειται στην επίτευξη των *σωστών* πραγμάτων. Ούτε σημαίνει να κάνεις λιγότερα πράγματα απλώς για να λες ότι κάνεις λιγότερα. Το ζητούμενο είναι η καλύτερη δυνατή επένδυση του χρόνου και της ενέργειάς σου, προκειμένου να λειτουργείς στον ύψιστο βαθμό συμβολής, κάνοντας μόνον όσα είναι ουσιώδη.

Η διαφορά μεταξύ της προσέγγισης του ουσιοκρατικού και της προσέγγισης του αντιουσιοκρατικού αποτυπώνεται στην απέναντι εικόνα. Και στα δύο σχέδια καταβάλλεται η ίδια ποσότητα ενέργειας.



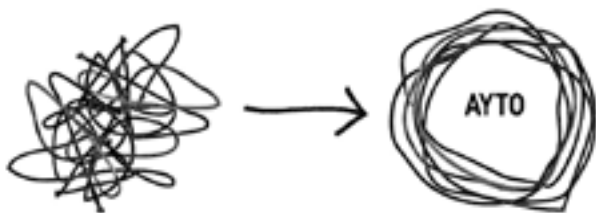
Στο σχέδιο στα αριστερά, η ενέργεια κατανέμεται σε πολλές και διάφορες δραστηριότητες. Το αποτέλεσμα είναι να έχουμε τη διόλου ευχάριστη εμπειρία της καταγραφής ελάχιστης προόδου σε άπειρες κατευθύνσεις. Στην εικόνα στα δεξιά, η ενέργεια επενδύεται σε λιγότερες δραστηριότητες. Το αποτέλεσμα της επένδυσης σε λιγότερα πράγματα είναι η ικανοποιητική εμπειρία της καταγραφής σημαντικής προόδου σε πράγματα που έχουν τη μέγιστη σημασία. Η προσέγγιση του ουσιοκρατικού απορρίπτει την ιδέα ότι μπορούμε να τα βολέψουμε όλα. Αντίθετα, μας καλεί να διαχειριστούμε πραγματικές ανταλλαγές και να πάρουμε δύσκολες αποφάσεις. Σε πολλές περιπτώσεις μπορούμε να μάθουμε να παίρνουμε αποφάσεις μία φορά που καθορίζουν χίλιες μελλοντικές αποφάσεις, έτσι ώστε να μην εξουθενωνόμαστε, θέτοντας τα ίδια ερωτήματα ξανά και ξανά.

Η προσέγγιση του ουσιοκρατικού σημαίνει ζωή βάσει σχεδίου, όχι στον αυτόματο. Αντί να παίρνει αποφάσεις τυπικές, ο ουσιοκρατικός συνειδητά διακρίνει τα ελάχιστα ουσιώδη από τα πολλά ανούσια, εξαλείφει ό,τι δεν είναι ουσιώδες και στη συνέχεια αφαιρεί εμπόδια, έτσι ώστε τα ουσιώδη πράγματα να έχουν ανεμπόδιση, ομαλή πορεία εξέλιξης. Με άλλα λόγια, η ουσιοκρατία είναι μια πειθαρχημένη, συστηματική προσέγγιση για να καθορίσουμε τους τομείς όπου είναι πολύ σημαντική η συμβολή μας και στη συνέχεια στη σχεδόν άκοπη εκτέλεση αυτών των πραγμάτων.

Η προσέγγιση του ουσιοκρατικού είναι το μονοπάτι που οδηγεί στον έλεγχο των επιλογών μας. Είναι ένα μονοπάτι που οδηγεί σε νέα επίπεδα επιτυχίας και νοήματος. Είναι το μονοπάτι μέσα από το οποίο απολαμβάνουμε το ταξίδι κι όχι μονάχα τον προορισμό. Παρά τα τόσα οφέλη, όμως, είναι πάρα πολλές οι δυνάμεις που συνωμοτούν ώστε να μας εμποδίσουν να εφαρμόσουμε την πειθαρχημένη επιδίωξη του λιγότερου αλλά καλύτερου, κι αυτός ενδεχομένως να είναι ο λόγος που τόσο πολλοί άνθρωποι καταλήγουν στην εσφαλμένη προσέγγιση του αντιουσιοκρατικού.



## Το μοντέλο



	<b>Αντιουσιοκρατικός</b>	<b>Ουσιοκρατικός</b>
<b>Σκέφτεται</b>	<p><b>ΤΑ ΠΑΝΤΑ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ</b>                      «Πρέπει να το κάνω».                      «Είναι όλα σημαντικά».                      «Πώς να τα προλάβω όλα.»</p>	<p><b>ΛΙΓΟΤΕΡΑ ΑΛΛΑ ΚΑΛΥΤΕΡΑ</b>                      «Επιλέγω να κάνω».                      «Ελάχιστα πράγματα έχουν ουσιαστική σημασία».                      «Ποια είναι τα υπέρ και τα κατά.»</p>
<b>Πράττει</b>	<p><b>Η ΑΠΕΙΘΑΡΧΗΤΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΥ</b>                      Αντιδρά σε ό,τι είναι πιο πιεστικό.                      Λέει «ναι» στους άλλους χωρίς να σκέφτεται πραγματικά.                      Προσπαθεί να εκβιάσει την εκτέλεση τελευταία στιγμή.</p>	<p><b>Η ΠΕΙΘΑΡΧΗΜΕΝΗ ΕΠΙΔΙΩΞΗ ΤΟΥ ΛΙΓΟΤΕΡΟΥ</b>                      Σταματά για να σκεφτεί τι έχει πράγματι σημασία.                      Λέει «όχι» στα πάντα εκτός από τα ουσιώδη.                      Απομακρύνει εμπόδια ώστε να καταστήσει την εκτέλεση εύκολη.</p>
<b>Εισπράττει</b>	<p><b>ΖΕΙ ΜΙΑ ΖΩΗ ΠΟΥ ΔΕΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΕΙ</b>                      Αναλαμβάνει πάρα πολλά και το επίπεδο δουλειάς μειονεκτεί.                      Αισθάνεται ότι δεν έχει τον έλεγχο.                      Δεν αισθάνεται σιγουριά πως τα σωστά πράγματα έγιναν.                      Αισθάνεται πελαγωμένος και εξουθενωμένος.</p>	<p><b>ΖΕΙ ΜΙΑ ΖΩΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</b>                      Επιλέγει προσεκτικά ώστε να κάνει σπουδαία δουλειά.                      Αισθάνεται ότι έχει τον έλεγχο.                      Ασχολείται με τα ουσιώδη.                      Βιώνει χαρά μέσα από το ταξίδι.</p>

## Η προσέγγιση του αντιουσιοκρατικού

Μια φωτεινή χειμωνιάτικη μέρα στην Καλιφόρνια, επισκέφτηκα τη σύζυγό μου, την Άννα, στο νοσοκομείο. Ακόμη και στο νοσοκομείο η Άννα έλαμπε. Ταυτόχρονα όμως ήξερα πως ήταν εξαντλημένη. Όλα αυτά, την επομένη της γέννησης της λατρεμένης κόρης μας, που ήρθε στον κόσμο υγιής και χαρούμενη, με βάρος τρία κιλά και τριακόσια γραμμάρια.<sup>1</sup>

Κι όμως, αντί να είναι μια μέρα από τις πιο ευτυχισμένες και γαλήνιες της ζωής μου, στην πράξη ήταν γεμάτη ένταση. Την ώρα που η πανέμορφη νεογέννητη κορούλα μου φώλιαζε στην κουρασμένη αγκαλιά της συζύγου μου, εγώ μιλούσα στο κινητό και τσέκαρα email της δουλειάς, και ένιωθα εξαναγκασμένος να πάω σε μια συνάντηση με πελάτη. Ο συνεργάτης μου είχε γράψει: «Παρασκευή 1 με 2 δεν είναι καλή ώρα να αποκτήσεις παιδί, γιατί σε θέλω σε αυτή τη συνάντηση με τον τάδε». Παρασκευή ήταν εκείνη η μέρα, και παρότι ήμουν σχεδόν βέβαιος (ή τουλάχιστον έτσι ήλπιζα) πως το email είχε γραφτεί με πειραχτική διάθεση, και πάλι αισθανόμουν την πίεση να παραστώ στη συνάντηση.

Ενστικτωδώς, ήξερα τι έπρεπε να κάνω. Προφανέστατα ήταν μια στιγμή όπου έπρεπε να είμαι παρών για τη σύζυγο και το νεογέννητο παιδί μου. Οπότε, όταν ρωτήθηκα αν σκόπευα να παραστώ στη συνάντηση, απάντησα με όσο μεγαλύτερη πεποίθηση μπορούσα. ...

«Ναι».

Ντρέπομαι, όμως την ώρα που η σύζυγός μου βρισκόταν στο νοσοκομείο, με την κόρη μας να έχει γεννηθεί ελάχιστες ώρες νωρίτερα, εγώ πήγα σε εκείνη τη συνάντηση. Αργότερα, ο συνάδελφός μου μου είπε: «Ο πελάτης θα σε εκτιμήσει που πήρες την απόφαση να είσαι εδώ». Όμως, το ύφος που είχαν τα πρόσωπα των πελατών δε μαρτυρούσε κάποια εκτίμηση. Αντίθετα, αντικατόπτριζαν το πώς αισθανόμουν. *Τι κάνει εδώ πέρα;* Είχα απαντήσει καταφατικά απλώς

και μόνο για να γίνω ευχάριστος και με τον τρόπο αυτό είχα πληγώσει την οικογένειά μου, είχα τραυματίσει την ακεραιότητά μου, ακόμη και τη σχέση με τον πελάτη.

Στην πορεία, από εκείνη τη συνάντηση με τον πελάτη δεν προέκυψε το *παραμικρό*. Όμως, ακόμη κι αν είχε προκύψει, θα ήταν μια ανούσια επιτυχία. Στην προσπάθεια να τους έχω όλους ευχαριστημένους, είχα θυσιάσει αυτό που είχε τη μεγαλύτερη σημασία.

Όταν αναλογίστηκα τι είχε συμβεί, κατέληξα στο εξής σημαντικό μάθημα:

# Αν δε θέσεις προτεραιότητες στη ζωή σου, κάποιος άλλος θα το κάνει.

Εκείνη η εμπειρία μού δημιούργησε ένα ανανεωμένο ενδιαφέρον –ορθότερα, μία άσβεστη εμμονή– να κατανοήσω τους λόγους για τους οποίους ευφυείς κατά τα άλλα άνθρωποι παίρνουν τις όποιες αποφάσεις στην προσωπική και επαγγελματική ζωή τους. «Γιατί άραγε», αναρωτήθηκα, «έχουμε πολύ περισσότερες ικανότητες απ' όσες συχνά επιλέγουμε να αξιοποιήσουμε;» Κι επίσης: «Πώς

μπορούμε να πάρουμε εκείνες τις αποφάσεις που μας επιτρέπουν να αξιοποιήσουμε μεγαλύτερο μέρος των δυνατοτήτων που έχουμε, όπως κι όλοι οι άνθρωποι γύρω μας;»

Η αποστολή μου να φωτίσω αυτά τα ερωτήματα με είχε οδηγήσει ήδη στο να φύγω από τη Νομική στην Αγγλία και να ταξιδέψω τελικά στην Καλιφόρνια, προκειμένου να σπουδάσω στο Στάνφορντ. Με είχε οδηγήσει επίσης στο να διαθέσω περισσότερα από δύο χρόνια συνεργαζόμενος στη συγγραφή ενός βιβλίου με τίτλο *Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter* (*Πώς οι κορυφαίοι ηγέτες κάνουν τους πάντες εξυπνότερους*). Κι αυτό στην πορεία με ενέπνευσε να ξεκινήσω μια εταιρεία στρατηγικής και ηγεσίας στη Σίλικον Βάλειϊ, όπου εξακολουθώ να συνεργάζομαι με ορισμένους από τους πλέον ικανούς ανθρώπους σε ορισμένες από τις πλέον ενδιαφέρουσες εταιρείες στον κόσμο, βοηθώντας τους να ακολουθήσουν την προσέγγιση του ουσιοκρατικού.

Στο πλαίσιο της δουλειάς μου έχω δει ανθρώπους σε ολόκληρο τον κόσμο που αναλώνονται και καταβάλλονται από τις πιέσεις ολόγυρά τους. Έχω προετοιμάσει «πετυχημένους» ανθρώπους αντιμετώπους με τον βουβό πόνο να πασχίζουν απεγνωσμένα να κάνουν τα πάντα, στην εντέλεια, αμέσως. Έχω δει ανθρώπους παγιδευμένους από υπεύθυνους διαχείρισης ελέγχου, ανθρώπους που δεν αντιλαμβάνονται ότι δεν είναι «υποχρεωμένοι» να κάνουν όλες τις άχαρες, γραφειοκρατικές δουλειές που τους ζητούν να κάνουν. Κι έχω καταβάλει εργώδεις προσπάθειες να κατανοήσω γιατί τόσο λαμπρά, έξυπνα, ικανά άτομα παραμένουν παγιδευμένα στη θανάσιμη μέγκενη του ανούσιου.

Τα ευρήματά μου με εξέπληξαν.

Συνεργάστηκα με ένα ιδιαίτερα δυναμικό στέλεχος, που εντάχτηκε στον τομέα της τεχνολογίας από νεαρή ηλικία και τον λάτρεψε. Πολύ σύντομα ανταμείφθηκε για τις γνώσεις και το πάθος του με ολόένα και περισσότερες ευκαιρίες. Επιθυμώντας διακαώς να

χτίσει πάνω στην επιτυχία του, συνέχισε να διαβάζει όσο περισσότερο μπορούσε και να ασχολείται με όλα όσα μπορούσε με ζέση κι ενθουσιασμό. Όταν καταλήξαμε να γνωριστούμε, ήταν ένα υπερδραστήριο άτομο που πάσχιζε να μάθει και να κάνει τα πάντα. Φαινόταν να ανακαλύπτει μια νέα εμμονή σε καθημερινή βάση, ενίοτε κάθε ώρα. Και στην πορεία έχασε την ικανότητά του να διακρίνει τα ελάχιστα ουσιώδη από τα πολλά επουσιώδη. Τα πάντα ήταν σημαντικά. Με αποτέλεσμα οι αντοχές του να δοκιμάζονται όλο και περισσότερο. Κατέγραφε ένα χιλιοστό προόδου σε ένα εκατομμύριο κατευθύνσεις. Εργαζόταν υπερβολικά και *ταυτόχρονα* αναποτελεσματικά. Τότε ήταν που του σκίσαρα την εικόνα στην αριστερή πλευρά του πίνακα στη σελίδα 17.

Έμεινε πολλή ώρα να την κοιτάζει αμίλητος, πράγμα ασυνήθιστο για εκείνον. Τελικά είπε με φανερό συγκίνηση: «Αυτή είναι η ιστορία της ζωής μου!» Τότε του σκίσαρα την εικόνα στα δεξιά. «Τι θα συνέβαινε αν καταφέραμε να εντοπίσουμε το ένα πράγμα που θα μπορούσες να κάνεις και θα οδηγούσε στη μεγαλύτερη συμβολή;» τον ρώτησα. Απάντησε με ειλικρίνεια: «Αυτό είναι το *μεγάλο* ζητούμενο».

Αποδεικνύεται ότι πολλοί ευφυείς, φιλόδοξοι άνθρωποι έχουν απόλυτα θεμιτούς λόγους που δυσκολεύονται να δώσουν απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα. Ένας λόγος είναι πως στην κοινωνία μας τιμωρούμαστε για τη σωστή συμπεριφορά (να λέμε όχι) και επιβραβευόμαστε για τη λάθος συμπεριφορά (να λέμε ναι). Η πρώτη συχνά δημιουργεί αμηχανία όταν εκδηλώνεται, ενώ η δεύτερη εκθειάζεται τη στιγμή που εκδηλώνεται. Έτσι, προκύπτει αυτό που ονομάζω «το παράδοξο της επιτυχίας»,<sup>2</sup> το οποίο μπορεί να περιγραφεί περιληπτικά μέσα από τέσσερα προβλέψιμα στάδια:

**ΣΤΑΔΙΟ 1:** Όταν έχουμε πράγματι σαφήνεια στόχων, αυτό μας επιτρέπει να πετύχουμε στο εγχείρημά μας.

**ΣΤΑΔΙΟ 2:** Όταν σημειώνουμε επιτυχία, αποκτάμε τη φήμη του αν-

θρώπου στον οποίο πάει κανείς για να «γίνει η δουλειά». Εξελισσόμαστε στο «χρυσό παιδί», που είναι πάντοτε εκεί όποτε το χρειάζεσαι, κι έτσι μας παρουσιάζονται περισσότερες επιλογές και ευκαιρίες.

**ΣΤΑΔΙΟ 3:** Όταν έχουμε περισσότερες επιλογές και ευκαιρίες, που στην πράξη είναι ένας εύσχημος τρόπος να ονομαστούν οι επιπλέον απαιτήσεις από τον χρόνο και την ενέργειά μας, αυτό οδηγεί σε διασκορπισμό των προσπαθειών μας. Οι αντοχές μας δοκιμάζονται ολοένα και περισσότερο.

**ΣΤΑΔΙΟ 4:** Αποσπάται η προσοχή μας από αυτό που υπό άλλες συνθήκες θα αποτελούσε το μέγιστο επίπεδο της συμβολής μας. Το αποτέλεσμα της επιτυχίας μας ήταν να υπονομευτεί εκείνη ακριβώς η διαύγεια που οδήγησε αρχικά στην επιτυχία μας.

Παραδόξως και υπερτονίζοντας το επιχείρημα προκειμένου να καταστεί απόλυτα σαφές, *η επιδίωξη της επιτυχίας μπορεί να αποτελέσει καταλύτη αποτυχίας*. Με άλλα λόγια, η επιτυχία μπορεί να μας αποσπάσει από την επικέντρωση στα ουσιώδη, τα οποία ήταν εκείνα που οδήγησαν αρχικά στην επιτυχία.

Είναι μια κατάσταση την οποία παρατηρούμε παντού γύρω μας. Στο βιβλίο του με τίτλο *How the Mighty Fall (Πώς πέφτουν οι ισχυροί)*, ο Τζιμ Κόλινς διερευνά τι πήγε στραβά σε εταιρείες οι οποίες άλλοτε λατρεύονταν στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, αλλά αργότερα κατέρρευσαν.<sup>3</sup> Ο συγγραφέας διαπιστώνει πως σε πολλές περιπτώσεις «η απείθαρχη επιδίωξη του περισσότερου» αποτέλεσε βασικό λόγο της αποτυχίας. Αυτό ισχύει για τις εταιρείες αλλά και για τα άτομα που εργάζονται σε αυτές. Πατί όμως;

- Έχεις νιώσει ποτέ ότι ωθείς τις αντοχές σου στα όριά τους;
- Έχεις νιώσει ποτέ ότι εργάζεσαι υπερβολικά και δεν αξιοποιείσαι ουσιαστικά;
- Έχεις πιάσει ποτέ τον εαυτό σου να αναλώνεται σε ασήμαντότητες;
- Έχεις αισθανθεί να πνίγεσαι στη δουλειά αλλά να πλατσουρίζεις στα ρηχά της παραγωγικότητας; Σαν να βρίσκεσαι διαρκώς σε κίνηση, αλλά να μη φτάνεις πουθενά;

Αν απάντησες καταφατικά σε οποιοδήποτε από τα παραπάνω ερωτήματα, τότε η διάθεσός είναι η προσέγγιση του Ουσιοκρατικού.

Στο παρόν βιβλίο, ο Γκρεγκ ΜακΚίον, CEO ενός πρακτορείου στρατηγικής και ηγεσίας στη Σίλικον Βάλεϊ, ο οποίος παραδίδει σεμινάρια στην Apple και την Google, σου δείχνει πώς να επιτύχεις αυτό που αποκαλεί Πειθαρχημένη Επίδιωξη του Λιγότερου. Το να είσαι Ουσιοκρατικός συνίσταται στο να έχεις έναν πειθαρχημένο τρόπο σκέψης. Συνίσταται στο να ξεπεράσεις βασικές παραδοχές του τύπου «μπορούμε να τα έχουμε όλα» και «πρέπει να κάνω τα πάντα» και να τις αντικαταστήσεις με την επίδιωξη του «κατάλληλου πράγματος, με τον κατάλληλο τρόπο, την κατάλληλη στιγμή».

Εφαρμόζοντας πιο επιλεκτικά κριτήρια για το τι είναι ουσιαστικό, η Επίδιωξη του Λιγότερου μας επιτρέπει να έχουμε τον έλεγχο των επιλογών μας, ώστε να διοικητούμε τον χρόνο, την ενέργεια και την προσπάθειά μας προς την επίτευξη των στόχων μας και την ενασχόληση με σημαντικές δραστηριότητες. Αξιοποιώντας την εμπειρία του με ηγέτες καινοτόμων εταιρειών και οργανισμών, ο ΜακΚίον μάς δείχνει πώς να εφαρμόσουμε την Ουσιοκρατία στη ζωή μας ώστε να επιτύχουμε κάτι σπουδαίο.

---

Η ιστορία MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ έχει στόχο τη βελτίωση των ηγετικών, διοικητικών και επιχειρηματικών κοινωτήτων σας, ώστε να αναπτύξετε την καριέρα σας επιτυγχάνοντας εξαιρετικά αποτελέσματα.

---



**Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ**  
 psychogios.gr

ISBN: 978-618-01-5117-6



9 786180 151176

KOD. MHK. OHE: 2/919