

# Зміст

Передмова перекладачки .....	6
Передмова .....	8
Вступ	
<b>Великий парадокс</b> .....	16
Розділ 1	
<b>Одне життя, один час, одна особа</b> .....	29
Розділ 2	
<b>Сходи самоповаги</b> .....	49
Розділ 3	
<b>Нелюдське управління</b> .....	73
Розділ 4	
<b>Професійна приязнь і платонічна любов</b> .....	95
Розділ 5	
<b>Змістовне лідерство</b> .....	111
Розділ 6	
<b>Гуманістичний капіталізм</b> .....	141
Розділ 7	
<b>Вірність і бунт</b> .....	151
Розділ 8	
<b>Як далеко ми повинні зайти як суспільство?</b> .....	169
Епілог .....	178
Подяки .....	184
Примітки .....	186

# Передмова перекладачки

**З**ізнаюся, я не мала особливих очікувань, коли брала книжку «Одне життя: як ми розучилися жити змістовно» в різдвяну відпустку наприкінці 2019 року. Однак, проковтнувши її за переліт, зрозуміла — хочу, щоб її прочитали в Україні. Роздуми Мортена Ельбека про змістовне життя, працю й лідерство так глибоко мене зачепили, що я переклала книжку українською. Чому вона є надзвичайно актуальною для нас?

У гонитві за примарним балансом між працею та «особистим» життям ми відчуваємо лише фрустрацію. Як дружина, мама трьох дітей, донька і водночас засновниця групи компаній, фундаторка та учасниця низки ініціатив, яка живе останні чотири роки на дві країни — Україну та Данію, я давно відчула, що розділення життя на окремі частини є деструктивним. Мортен Ельбек нагадує, що ми народжуємося й помираємо однією людиною, а не окремо «працівником» і окремо «батьком» або «матір'ю».

У гонитві за кар'єрним зростанням ми погоджуємося працювати в компаніях, у місію й чесноти яких не віримо. Та жодна компенсація не відшкодовує відсутності

змісту в житті. Саме слово «компенсація» ніби передбачає покриття втрат і «переломів», а від зламаних людей страждає світ.

У гонитві за прибутком ми забуваємо, що управляємо не лише часом працівників, а й впливаємо на їхнє життя. І без відчуття приналежності, великої мети й особистісного зростання у працівників жодна організація не може розраховувати на тривалий успіх.

Під час пандемії ми ще глибше відчували: час нашого єдиного життя — вичерпний. Однак автор дає надію — нам до снаги наповнити його сенсом. Вірю, що, ставлячи запитання, які пропонує Мортен, ми можемо навчитися складових змістовного життя в часи COVID-19 і після нього. Приклади, які він наводить, надихнуть вас оцінити змістовність власного життя, досвіду ваших працівників і почати змінюватися.

Шукати сенс і змінюватися є звичною практикою для One Philosophy, де ми прагнемо завжди створювати реальність, у якій ми хочемо жити, і допомагаємо залишити позитивний слід в історії тим брендам, командам і організаціям, які керуються не лише прибутком, а й великою метою. Саме тому ми вирішили підтримати вихід цієї книжки для українських читачів. Адже в ній є рецепти важливих управлінських практик, які можуть зробити наші організації та Україну кращими для майбутніх поколінь.

Цінуймо наше життя і наповнюймо його змістом!

*Наталія Попович,*  
засновниця консалтингової  
групи One Philosophy, ініціаторка  
видання книжки українською



# Передмова

**М**и з братами й племінником застрибнули в Citroen Berlingo найстаршого з нас і погнали в лікарню Ольборга за 260 миль на північ від Копенгагена. Одна з медсестер, яка доглядала нашого батька, зателефонувала й сказала, що він помирає. Ми примчали в лікарню пізно ввечері та майже вбігли, задихаючись, у його палату. Мама, неймовірно спокійна, стояла біля ліжка. Батькове зазвичай повне обличчя витягнулось, а шкіра стала сірувато-жовтою. Було 19 липня 2008 року.

Батько привітався з нами напрочуд ясним та енергійним голосом: «Невже ви повірили, що справи аж такі погані, що треба все кидати й летіти сюди серед ночі?» «Так, тату», — відповів я. Він заперечив: «Ти, як завжди, помиляєшся». Ми всі голосно засміялись. Це було чудово. Але після сміху запала тиша. Ми дивились на нього й одне на одного. Наш батько, дідусь і чоловік. «Ми з вами молодці, правда? — запитав батько й сам собі відповів: — Принаймні я так вважаю».

У відчув клубок у горлі, який заважав мені дихати. По щоках покотилися сльози. «Звичайно, тату», — відпо-

віли ми. «У нас з вами стільки добрих спогадів», — додав він. А потім звернувся до одного з моїх братів: «Я знаю, ти іноді сумнівався, що я тебе люблю, але я тебе люблю і любив». «Я знаю», — відповів брат.

У ту мить я відчув, ніби моє серце розривається — і змінюється, — а свідомість заповнили смуток і полегшення. Смуток — через те, що будь-якої хвилини мати може овдовіти, а ми з братами — втратити батька. Полегшення — через те, що ми всі разом і можемо тепло попрощатися. Тато повернувся до мене: «Мортене, скажи щось смішне! Нам не завадить посміятися». Невдовзі ми поцілували його на прощання. Він заплющив утомлені очі й заснув назавжди. Мій батько, Оле Ельбек, помер 64-річним 20 липня 2008 року.

Ми поховали його 26 липня на нашому сільському кладовищі на півночі Ютландії. Був теплий сонячний день. У храмі не було порожніх лавок, люди стояли у дверях і дослухалися до органа, першого псалма, молитви священника, Євангелія від Івана та панегірика, який я виголосив від нашого з братами імені. Ми з ними стали перед труною. «Любий тату, ти не був звичайним Батьком, — почав я. — Ти був особливим, надзвичайним. Ти був нашим татом, і ми дуже тебе любили». Я підвів очі, оглянув переповнену церкву, впізнаючи одне заплакане обличчя за іншим. І раптом зупинився, побачивши збентежені личка двох моїх малюків. Я зненацька усвідомив, що коли-небудь вони стоятимуть на моєму місці та прощатимуться зі мною, своїм батьком. Мій голос затремтів.

Відтоді спогади про татову смерть та його похорон мене не покидали. Відспівування й події наступних днів, тижнів, місяців та років відкрили мені одне особливе



знання про життя, значення якого я спочатку не зрозумів повною мірою. Можливо, я був занадто молодий, незрілий і недосвідчений, але поступово я дійшов усвідомлення, що є принципова різниця між задоволенням, щастям та сенсом життя. Задоволення я тоді зовсім не відчував, і емоції були дуже далекі від щастя. Але десь між горем, болем втрати і слізьми виникли й пронизали моє тіло та розум відчуття значущості, почуття вдячності, гідності та надії, навіть завзяття й справжній захват життям.

З того літнього дня я вже понад десяток років не можу позбутися думки, що ми у своїй культурі, вихованні та освіті розучилися розрізняти задоволення, щастя і сенс життя. За роки глибокого вивчення цього питання я ще більше переконався, що нездатність розрізнити ці три стани свідомості — одна з основних причин того, що так багато з нас збилися на манівці й не змогли дійти та довести інших до життя-яким-воно-безперечно-могло-бути: у доброму психічному здоров'ї та високої екзистенційної якості.

Ця книжка про те, що найважливішим є саме змістовне життя, а не швидкоплинне задоволення чи щастя.

Мій спосіб мислення змінило те, що я прочитав під час перельоту з Портленда, штат Орегон, до Нью-Йорка. Це був типовий внутрішній рейс зі звичайними ритуалами масового перевезення тіл, штучними усмішками та вимушеною близькістю. Але я досі пам'ятаю мороз по шкірі від короткої просвітницької статті, завдяки якій стерильний салон літака став місцем, з яким я тепер пов'язую один із найвизначніших моментів свого життя як людини і керівника бізнесу. Медсестра з австралійського хоспісу багато років записувала свої роз-

мови з людьми, для яких наступний місяць, тиждень чи день міг стати останнім. Усі вони: повні й худі, високі й низькі, одружені й самотні, чорні й білі, незалежно від класу, фінансового стану, етнічної належності чи статі, називали п'ять основних речей у своєму житті, про які вони шкодували<sup>1</sup>.

1. Вони шкодували, що втратили зв'язок із друзями.
2. Вони шкодували, що не дозволяли собі бути щасливішими.
3. Вони шкодували, що не завжди мали сміливість говорити про свої почуття.
4. Вони шкодували, що не наважилися жити так, як самі хотіли, а не так, як від них очікували інші.
5. Вони шкодували, що так багато часу провели на роботі.

Як людину (на той час) з вищих бізнес-ешелонів, мене найбільше вразив — аж подих перехопило — п'ятий пункт.

Кілька місяців я не знаходив спокою, доки не вирішив узяти всі поради й досвід, які багато років жадібно всотував і за які дорого платив у діловому світі, і викинути їх із вікна в безмежний всесвіт байдужості. Всі добрі поради професійних, талановитих, працьовитих та доброзичливих керівників, колег, консультантів і викладачів у всесвітньо відомих навчальних закладах нічого не варті, якщо ми зрештою шкодуємо про час, витрачений на роботу чи навчання. Того дня я поклявся, що ніхто не пошкодує про час роботи під моїм керівництвом.



Я зосередився на тому, щоб робота привносила в життя зміст. Поспішу додати, що це зовсім не просто. І маю визнати, що не знаю, чи досяг у цьому успіху. В бізнесі менеджери мають честь і відповідальність впливати на життя сотень чи навіть тисяч людей: безпосередньо та опосередковано, завдяки своєму статусу та способу управління. Але коли ви піднімаєтеся в ієрархії, вас саджають на стандартну дієту прісної й брехливої управлінської літератури. Ви просто не можете уникнути сучасного управлінського жаргону, який примушує забувати, що ваш персонал — це передусім люди, і кожна чи кожен з них має потенціал зробити своє життя якомога більш змістовним.

То як же все змінити? Як зробити так, щоб майбутні покоління в хоспісах згадували своє професійне життя як таке, що збагатило їхнє життя в цілому, зробило його змістовним і якісним, як вони на те заслуговують? Шукаючи відповіді на ці запитання, я повільно, але впевнено доходив висновку, що єдиний вихід — це опиратись і знищувати штучну мову навколо нас. Я зрозумів, що шлях до максимально змістовного життя з мінімальною кількістю приводів для жалю вимагає протистояння тому, що я називаю трьома семантичними маніпуляціями, через які наша повсякденна мова намагається розділити час, життя і, зрештою, людину. Чи справді є сенс говорити про робоче життя як про щось відмінне від приватного життя? Хіба у нас не одне єдине життя? І якщо ми проживаємо одне життя за один проміжок часу, який минає назавжди, то чи є сенс уявляти, що ми маємо час для праці, час для розваг і час для родини? Хіба це не той самий час? І якщо ми проживаємо одне життя за один проміжок часу, який мине назавжди, то чи є сенс розділяти себе



лінгвістично на трьох людей: того, хто працює, того, хто розважається, і того, хто проводить час із родиною чи близькими? Зрештою, ми народжуємось як одна людина та вмираємо як одна людина. У мого батька був лише один похорон, і в церкві стояла лише одна труна.

Завдяки австралійській медсестрі я усвідомив, що слова про баланс між роботою й життям (які натякають, що це два різні світи) абсолютно безглузді. У кожного з нас одне велике складне життя. Незалежно від того, як і коли воно закінчується, всім хочеться прожити його якнайзмістовніше.

Я хочу, щоб ми замислилися про парадокс, який стосується нас усіх: заможність більше не призводить до екзистенційного благополуччя — поняття, значно ширшого за високий рівень життя. Екзистенційний добробут передбачає високу якість життя в усіх його найважливіших проявах. Воно охоплює все, що стосується нашого існування або підтримує його і саму суть нашого буття. Ми ніколи не були заможнішими, не жили довше, не були більш освіченими і настільки пов'язаними між собою технологіями. Проте беззмістовність спостерігаємо дедалі частіше, особливо серед людей, які працюють, і серед молоді. Ми ще ніколи не приймали стільки ліків, не почувалися такими самотніми, не страждали так через тривогу й депресію.

Мало тільки визнати цей парадокс — з ним треба щось робити. Нині в Данії кожен восьмий має психологічні проблеми<sup>2</sup>. Якщо цей тренд збережеться, то через десять років, коли моя дочка вийде на ринок праці, порушення психічного здоров'я будуть у кожного п'ятого данця. Мої діти на початку свого професійного життя імовірно набагато частіше, ніж покоління до них, сти-



катимуться з проблемами, пов'язаними зі стресом і психічним здоров'ям. І це стосується не лише данських підлітків. Підлітків у Пекіні, Лондоні чи Сан-Франциско чекають такі самі перспективи.

Звичайно, кожна проєкція — це ще й безліч невідомих факторів і неоднозначних припущень, але тенденція все-таки тривожна і, без кардинальних змін, невідворотна. Потрібно почати з навчання самих себе та наступних поколінь мистецтва жити змістовно — цього забутого й немодного екзистенційного мистецтва, яке потребує щонайменше глибокого переосмислення.

Я не величний світовий лідер і не видатний філософ, не був ним і ніколи не буду. Та майже два десятиліття я мав честь проводити час у «живій філософській лабораторії», як я люблю її називати. Як піддослідний і як працівник я здобув власний досвід взаємодії з беззмістовним управлінням. Пізніше, як керівник і лаборант — невтомно експериментував у надії знайти протитруту. Як почесний професор та управлінець міжнародного бізнесу я балансував між гуманізмом та капіталізмом і у своїх прагненнях, безсумнівно, іноді переступав межі обох. Я не вдаватиму, що побачив неопалиму купину чи знайшов філософський камінь. Але я бачив і капіталізм, і гуманізм із різних боків. Як працівник, як людина, як підприємець, роботодавець і філософ, я намагаюся примирити ці поняття. Ця книжка відкриває мою лабораторію світові, у ній я ділюся своїм досвідом і викладаю деякі ідеї та концепції, які розвинув і сам використовую, намагаючись знайти сенс у божевіллі свого єдиного життя. Я вважаю, що в усіх стосунках кожна розмова повинна починатися й закінчуватися питанням про те, що таке хороше життя. Це питання стосу-