

BESTSELLER Č. 1  
PODLE  
WALL STREET JOURNAL

1  
JEDINÁ

VĚC

PŘEKVAPIVĚ  
PROSTÉ  
TAJEMSTVÍ  
VÝJIMEČNÝCH  
VÝKONŮ

GARY KELLER  
JAY PAPASAN

Bizbooks®

**Gary Keller, Jay Papasan**

# **Jediná věc**

**Překvapivě prosté tajemství výjimečných výkonů**

---

**BizBooks  
Brno  
2014**

# Jediná věc

## Překvapivě prosté tajemství výjimečných výkonů

Gary Keller, Jay Papasan

**Překlad:** Zdeněk Mužík

**Odpovědná redaktorka:** Lenka Čížková

**Technický redaktor:** Jiří Matoušek

Autorizovaný překlad z anglického jazyka publikace nazvané The ONE Thing: The Surprisingly Simple Truth Behind Extraordinary Result.

Copyright © 2012 Rellek Publishing Partners, Ltd.

All rights reserved.

Grateful acknowledgment is made for previously published material used in this book.

From SUZANNE'S DIARY FOR NICHOLAS by James Patterson. Copyright © 2001 by Sue Jack, Inc. By permission of Little, Brown and Company. All rights reserved.

Translation © Zdeněk Mužík, 2014

Objednávky knih:

[www.albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz)

[eshop@albatrosmedia.cz](mailto:eshop@albatrosmedia.cz)

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0139-8

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2014 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 18 410.

© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání

**ALBATROS**  **MEDIA** a.s.

HONÍTE-LI DVA ZAJÍCE ...







... NECHYTÍTE ANI **JEDNOHO**.

RUSKÉ PŘÍSLOVÍ



# OBSAH

1. Jediná věc 8
2. Dominový efekt 13
3. Úspěch zanechává stopy 18

ČÁST  
**1**

## LŽI MATOU NÁS A SVÁDĚJÍ Z PRAVÉ CESTY 27

4. Všechno je stejně důležité 31
5. Současná práce na více úkolech 40
6. Disciplinovaný život 49
7. Vůlí lze zvládnout všechno 55
8. Vyrovnaný život 64
9. Velké je špatné 75

ČÁST  
**2**

**PRAVDA  
JEDNODUCHÁ CESTA  
K PRODUKTIVITĚ 84**

- 10. Ústřední otázka 91
- 11. Úspěšný návyk 99
- 12. Cesta k velkým odpovědím 105

ČÁST  
**3**

**MIMOŘÁDNÉ VÝSLEDKY  
ODHALENÍ VAŠICH SKRYTÝCH  
MOŽNOSTÍ 115**

- 13. Žijte s účelem 119
- 14. Žijte podle priorit 128
- 15. Žijte pro produktivitu 136
- 16. Tři závazky 152
- 17. Čtyři zloději 165

18. Cesta 180

JEDINÁ věc v praxi 188

○ výzkumu 192

Poděkování 194

○ autorech 199

Jakou JEDINOU věc mohu udělat  
právě teď? 202

Rejstřík 203



# 1 JEDINÁ VĚC

„Budte jako  
poštovní známka –  
držte se jediné věci,  
dokud se nedosta-  
nete k cíli.“

—Josh Billings

Dne 7. června 1991 se země sto dvanáct minut otřásala. Ne doopravdy, ale připadalo mně to tak.

Díval jsem se na úspěšnou komedii *City Slickers* a smích diváků otřásal kinem. Kromě toho, že byl film považován za jednu z nejlegračnějších komedií všech dob, nabízel také neočekávanou dávku moudrosti a porozumění. V jedné paměťihodné scéně Curly, zemitý kovboj, kterého hrál zesnulý Jack Palance, a městský týpek Mitch v podání Billyho Crystala opouštějí skupinu, aby hledali zatoulaný dobytek. Přestože po většinu filmu stáli proti sobě, při společné jízdě konečně najdou v konverzaci o životě téma, které je spojí.

Curly: „Víš co je tajemstvím života?“

Mitch: „Ne. Co?“

Curly: „Tohle.“ (Zvedne jeden prst.)

Mitch: „Tvůj prst?“

Curly: „Jedna věc. Jen jediná. Drž se jí a na ostatní se vykašli.“

Mitch: „To je skvělé, ale co je ta ‚jediná věc‘?“

Curly: „No na to právě musíš přijít.“

Z úst vymyšlené postavy zaznělo tajemství úspěchu. Ať už ho autoři znali nebo na něj náhodou narazili, jejich text je naprosto pravdivý. JEDINÁ věc je nejlepší způsob, jak získat, co chcete.

Uvědomil jsem si to až mnohem později. Míval jsem dříve úspěchy, ale příčiny a důsledky svých činů jsem si začal spojovat až ve chvíli, kdy jsem narazil. Za méně než deset let jsme vybudovali úspěšnou společnost s domácími i mezinárodními ambicemi, ale najednou věci nešly kupředu. Přes všechno odhodlání a tvrdou práci byl můj život jeden shon a měl jsem pocit, že se na mě všechno sype.

Nedařilo se mi.

## **NĚCO MUSÍ JÍT STRANOU**

Když už jsem byl téměř na konci slepé uličky, začal jsem hledat pomoc a našel ji v podobě kouče. Seznámil jsem jej se svou situací a pohovořili jsme o problémech, kterým jsem čelil, osobních i pracovních. Probrali jsme moje cíle a dráhu, po které jsem chtěl ve svém životě jít, a když se zcela seznámil s problematikou, začal hledat odpovědi. Jeho zkoumání bylo důkladné. Když jsme se opět sešli, měl na zdi organigram mé společnosti.

Naše debata začala jednoduchou otázkou: „Víte, co musíte udělat, aby se věci změnily?“ Neměl jsem nejmenší tušení.

Řekl, že musím udělat jen jednu věc. Označil čtrnáct pozic, které potřebovaly nově obsadit, a věřil, že když na tato klíčová

místa najdu správné lidi, společnost, práce a můj život se radikálně změni k lepšímu. Byl jsem zaražen a řekl jsem mu, že bude určitě potřeba o mnoho více.

Řekl: „Ne. Ježíš jich potřeboval dvanáct, ale vy jich potřebujete čtrnáct.“

Byl to přelomový okamžik. Nikdy jsem si nemyslel, že tak málo lidí by toho dokázalo tolik změnit. Ukázalo se, že i když jsem se koncentroval na práci, stále to nestačilo. Nalézt oněch čtrnáct lidí bylo jasně tou nejdůležitější věcí, kterou jsem mohl udělat. Na základě tohoto setkání jsem udělal velké rozhodnutí. Propustil jsem se.

Odstoupil jsem z místa generálního ředitele a soustředil se na hledání oněch čtrnácti lidí.

Tentokrát se země opravdu pohnula. Během tří let jsme zahájili období setrvalého růstu, jehož roční míra byla čtyřicet procent po téměř celých deset let. Z regionální firmy se stal mezinárodní hráč. Dostavil se mimořádný úspěch a už nikdy jsme se neohlíželi zpět.

Jak jeden úspěch vedl k druhému, stalo se ještě něco jiného. Objevil se princip JEDINÉ věci.

Když jsem našel svých čtrnáct lidí, začal jsem s nimi individuálně pracovat, abych napomohl jejich kariéram i obchodu. Ze zvyku jsem zakončoval naše koučovací setkání přehledem věcí, které se zavázali dokončit vždy před dalším setkáním. Bohužel, většina z nich dokončila většinu věcí, ale ne nutně ty, na kterých nejvíce záleželo. Výsledky trpěly a docházelo k frustraci. Ve snaze jim pomoci jsem začal zkracovat svůj seznam: když uděláte tento týden jen tři věci... když uděláte tento týden jen dvě věci.

Nakonec jsem ze zoufalství seznam zredukoval na minimum a zeptal se: „*Jakou JEDINOU věc můžete udělat tento týden, takovou, že když ji dokončíte, všechno ostatní bude snazší nebo zbytečné?*“ A stala se úžasná věc.

Výsledky se ohromně zlepšily.

Po těch zkušenostech jsem se ohlédl za svými úspěchy a neúspěchy a objevil jsem zajímavý vzorec. Když jsem měl obrovský úspěch, zaměřoval jsem se na jedinou věc; když jsem se věnoval příliš mnoha záležitostem, výsledky byly proměnlivé.

A mně se rozsvítilo.

## MINIMALIZUJTE

Proč toho někteří lidé dokážou udělat o tolik více než jiní, když je jejich den stejně dlouhý? Jak je možné, že toho více udělají, více dokážou, více vydělají, více mají? Je-li čas měnou úspěchu, jak je možné, že někteří toho za stejnou dobu získají více? Odpověď zní, že se zaměřují na klíčové věci. Minimalizují.

Chcete-li mít absolutně největší naději uspět v čemkoli, váš přístup by měl být vždy stejný. Minimalistický.

„Redukovat“ znamená ignorovat všechny věci, které byste mohli dělat, a dělat ty, které byste dělat měli. Těsněji tak propojíte to, co děláte, s tím, co chcete. Je třeba si uvědomit, že mimořádné výsledky jsou přímo ovlivněny tím, jak úzce se dokážete zaměřit.

Klíčem k úspěšnému životu je minimalizace. Většina lidí uvažuje opačně. Myslí si, že velký úspěch stojí čas a je složitý. V důsledku toho jsou jejich kalendáře a seznamy úkolů přečpané a nezvladatelné. Úspěch se zdá být vzdálený, a tak se začnou spokojovat s nižšími cíli. Nevědí, že velký úspěch přichází, když děláme několik málo věcí dobře; ztratí se, když se toho pokoušejí udělat příliš mnoho, ale dokončí toho málo. Za nějaký čas sníží svá očekávání, opustí své sny a zmenší své životní ambice. To však není ta správná věc, která by se měla zmenšit.

Máte jen omezené množství času a energie, takže když se věnujete příliš mnoha věcem, žádnou neuděláte pořádně. Chcete, aby se vaše úspěchy počítaly, ale to ve skutečnosti přináší úbytek, ne nabývání. Musíte dělat méně věcí s větším efektem místo mnoha

věcí s vedlejšími účinky. Snaha dělat toho příliš mnoho, i když funguje, je problematická: nedodržíte termíny, máte neuspokojivé výsledky, vysokou hladinu stresu, pracujete příliš dlouho, špatně spíte, špatně jíte, málo cvičíte a nemáte čas na rodinu a na přátele – to vše ve jménu získání něčeho, co je ve skutečnosti snazší, než si umíte představit.

Minimalizace je jednoduchý způsob, jak získat mimořádné výsledky, a funguje. Funguje vždy, všude a v jakékoli oblasti. Proč? Protože má jediný účel – dovést vás k cíli.

Budete-li redukovat, jak je to jen možné, uvidíte jedinou věc. A o to jde.

# DOMINOVÝ EFEKT 2

Společnost Weijers Domino Productions uspořádala 13. listopadu 2009, v Den domina, v Leeuwardenu v Holandsku rekordní řetězové padání kostek domina, při kterém uspořádala do ohromujícího vzoru 4 491 863 dominových kostek. Pád jedné kostky tak uvedl do pohybu řetězový pád celé řady, při kterém se uvolnilo 94 000 joulů energie, což je stejné množství, jaké vydá průměrný muž, když udělá 545 kliků.

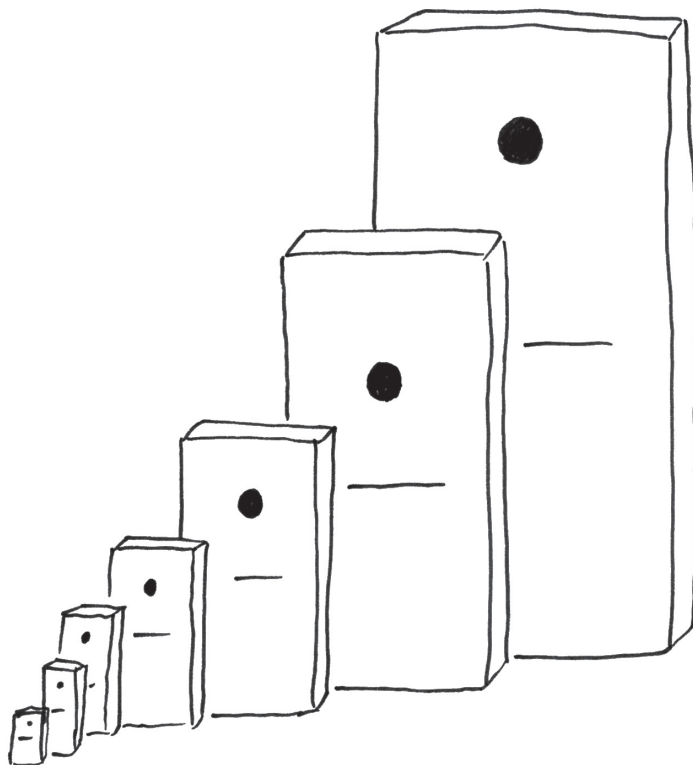
„Každá velká věc začíná jako padající kostky domina.“

—B. J. Thornton

Každá stojící kostka představuje malé množství potenciální energie; čím více jich seřadíte, tím více potenciální energie se akumuluje. Seřadte jich dostatečné množství a jednoduchým postrčením můžete spustit řetězovou reakci překvapující síly. A spo-

lečnost Weijers Domino Productions to dokázala. Když se uveče do pohybu jedna věc, a je to ta správná věc, může převrátit mnoho dalších věcí. A to není všechno.

V roce 1983 Lorne Whitehead uveřejnil v článku pro časopis *American Journal of Physics* své zjištění, že pád jedné kostky domina dokáže nejen převrátit mnoho dalších věcí, ale i mnohem větších věcí. Popsal, jak pád kostky domina dokáže převrátit další kostku, která je o 50 procent větší.



---

OBR. 1 Růst velikosti kostek domina geometrickou řadou

Vidíte, kam to vede? Nejenom, že je možné porazit někoho jiného, ale také můžeme překonat ty, kteří jsou větší a úspěšnější. V roce 2001 jeden fyzik z muzea vědy a techniky Exploratorium v San Franciscu zopakoval Whiteheadův pokus a vyrobil z překliž-

ky osm dominových kostek, z nichž každá byla o 50 procentvětší než ta předcházející. Řetězový pád začal malým cvaknutím a rychle skončil hlasitou ránou.

Představte si, co by se stalo, kdyby to pokračovalo. Jestliže normální řetězový pád stejně velkých kostek představuje *lineární řadu*, Whiteheadův pokus lze popsat jako *geometrickou řadu*. Výsledek se vzpírá lidské představivosti. Desátá kostka by byla téměř tak velká jako zadák Národní fotbalové ligy Peyton Manning. Osmnáctá kostka by měla stejnou výšku jako šikmá věž v Pise. Dvacátá třetí kostka by byla vyšší než Eiffelova věž a třicátá první by přečnívala Mount Everest o tisíc metrů. Padesátá sedmá by dosahovala ze Země na Měsíc!

## JAK DOSÁHNOUT MIMOŘÁDNÝCH VÝSLEDKŮ

Takže když uvažujete o úspěchu, vaším cílem by měl být Měsíc. Je možné ho dosáhnout, když si správně uspořádáte priority a budete všechnu svou energii věnovat dokončení té nejdůležitější věci. Chcete-li dosáhnout mimořádných výsledků, musíte ve svém životě vytvořit dominový efekt.

Řetězový pád kostek domina je jednoduchý. Seřadíte je a převrátíte první. V životě jsou věci trochu složitější. Problém spočívá v tom, že život nám vše neseřadí a neřekne: „Tady začněte.“ Vysoce úspěšní lidé to vědí. Každý den si proto znovu seřadí priority, najdou první kostku a začnou do ní strkat, dokud nepadne.

Proč je tento přístup úspěšný? Protože mimořádné úspěchy jsou řetězové, ne souběžné. Co začne lineární řadou, se postupně změní v řadu geometrickou. Uděláte jednu správnou věc a další správná věc bude následovat. Časem se to nasčítá a úspěch se rozšíří geometrickou řadou. Dominový efekt platí pro celkovou situaci, váš život nebo vaši práci, a platí i pro krátkou chvíli každého dne, kdy se rozhodujete, co uděláte jako další věc. Jeden úspěch vede k druhému, a když se to stále opakuje, směřujete k nejvyššímu možnému úspěchu.



## KOSTKY DOMINA – GEOMETRICKÁ ŘADA

VÝŠKA

1. kostka je vysoká  
jenom pět centimetrů



#1



#18



#23

POŘADÍ KOSTKY

OBR. 2

Geometrická řada je jako velmi dlouhý vlak – rozjíždí se tak pomalu, že si toho ani nevšimnete, až najednou jede tak rychle, že se nedá zastavit

Když vidíte někoho, kdo toho hodně zná, učil se to v průběhu času. Když vidíte někoho se spoustou dovedností, získal je během doby. Když vidíte někoho, kdo toho hodně dokázal, udělal to během určité doby. Když vidíte někoho, kdo má hodně peněz, získal je v průběhu času.

Klíč spočívá v postupném procesu. Úspěch se vytváří postupně, jedním počinem za druhým.

57. kostka  
dosahuje téměř  
na Měsíc



31. kostka ční  
1000 metrů nad  
vrchol Mount Everestu



#31

#57

# 3 ÚSPĚCH ZANECHÁVÁ STOPY

„Ve světě se dostávají dopředu ti, kteří se soustředí v jednu chvíli pouze na jedinou věc.“

—Og Mandino

Důkazy platnosti teorie JEDINÉ věci lze nalézt všude. Dívejte se pečlivě a vždy je najdete.

## **JEDINÝ VÝROBEK, JEDINÁ SLUŽBA**

Mimořádně úspěšné společnosti mají vždy jeden výrobek nebo službu, kterou jsou známé nebo která jim vydělává nejvíce peněz. Plukovník Sanders založil KFC s jedním tajným receptem na kuře. Společnost Adolph Coors vyrostla mezi lety 1947 a 1967 o 1500 procent s jediným výrobkem vyrá-

běným v jediném pivovaru. Většinu tržeb firmy Intel činí prodej mikroprocesorů. A Starbucks? To asi víte.

Seznam podniků, které dosáhly mimořádných výsledků díky síle konceptu JEDINÉ věci je nekonečný. To, co se vyrábí nebo poskytuje, se někdy prodává, jindy ne. Vezměte si Google. Jejich JEDINOU věcí je vyhledávání, díky němuž mohou prodávat reklamu, svůj klíčový zdroj příjmů.

A co *Star Wars*? Jsou JEDINOU věcí filmy nebo s nimi spojené značkové předměty? Jestliže jste odpověděli předměty, máte pravdu – i nemáte. Příjem z hraček nedávno dosáhl výše deseti miliard dolarů, zatímco celosvětové tržby z promítání šesti hlavních filmů byly o něco menší než polovina této částky, 4,3 miliardy dolarů. Já to vidím tak, že JEDINOU věcí jsou filmy, protože bez nich by značkové předměty neexistovaly.

Odpověď není vždy jasná, ale kvůli tomu není její nalezení méně důležité. Technické inovace, kulturní změny a konkurence často povedou k tomu, že se JEDINÁ věc podniku vyvíjí nebo mění. Nejúspěšnější společnosti to vědí a neustále si kladou otázku: „Co je naše JEDINÁ věc?“

Apple je příkladem prostředí, ve kterém může existovat JEDINÁ mimořádná věc, zatímco se vyvíjí nová. Od roku 1998 do roku 2012 byly JEDINOU věcí postupně Mac, iMac, iTunes, iPod a iPhone, a nyní se na výsluní dere iPad. Když se každá nová „zlatá hračka“ dostávala do popředí, předchozí hračky nebyly ani opuštěny ani vystěhovány do výprodeje. Byly nadále vylepšované, zatímco současná hračka vyvolávala pozornost a zvyšovala pravděpodobnost, že uživatel přejde na celou rodinu produktů Apple.

„Může existovat jen jedna nejdůležitější věc. Mnoho věcí může být důležitých, ale jen jediná je nejdůležitější.“

—Ross Garber

Když objevíte svou JEDINOU věc, začnete na podnikání pohlížet odlišně. Jestliže dnes vaše společnost neví, co je její JEDINOU věcí, pak se JEDINOU věcí stává nutnost ji objevit.

## JEDINÁ OSOBA

JEDINÁ věc je dominantní téma, které se projevuje různými způsoby. Vezmete-li tento koncept a použijete ho na lidi, uvidíte, co může změnit jedna osoba. Jako student prvního ročníku střední školy chodil Walt Disney do večerních kurzů Chicago Art Institute a stal se kreslířem komiksů pro svůj školní časopis. Po ukončení školy chtěl být kreslířem v novinách, ale nemohl najít místo, a tak mu jeho bratr Roy, obchodník a bankéř, obstaral práci v uměleckém studiu. Tam se naučil animovat a začal vytvářet kreslené filmy. Pro mladého Walta byl tou jednou osobou Roy.

Pro Sama Waltona to byl v jeho počátcích jeho tchán L. S. Robson, který mu půjčil dvacet tisíc dolarů, které potřeboval na svůj první obchod pod franšízou značky Ben Franklin. Když potom Sam otvíral svůj první Wal-Mart, Robson tajně zaplatil majiteli půdy dvacet tisíc dolarů, aby mu poskytl nájemní smlouvu s právem na rozšíření.

Albert Einstein měl Maxe Talmuda, svého prvního mentora. Byl to Max, kdo seznámil desetiletého Einsteina s klíčovými texty v matematice, vědě a filosofii. Max dostával jednou týdně po dobu šesti let v Einsteinově rodině najíst, zatímco vedl mladého Alberta.

Nikdo nedosáhne úspěchu zcela bez pomoci.

Oprah Winfrey přičítá svou „záchranu“ svému otci, jeho ženě a času, který s nimi strávila. Jill Nelsonové z časopisu *The Washington Post Magazine* řekla: „Kdyby mě neposlali k otci, asi bych nastoupila jinou dráhu.“ Po profesní stránce to začalo u Jeffreyho D. Jacobse, „právníka, agenta, manažera a finančního poradce,“ který Oprah přesvědčil, když hledala radu ohledně pracovní smlouvy, aby raději založila vlastní společnost, než se nechala jednoduše zaměstnat. Tak se zrodila Harpo Productions, Inc.

Svět ví, jaký vliv na sebe měli při psaní písniček John Lennon a Paul McCartney, ale v nahrávacím studiu vládl George Martin. Georgeovi, který je považován za jednoho z největších světových producentů hudebních nahrávek, často říkali „pátý Brouk“ pro jeho rozsáhlý podíl na původních albech Beatles. Martinova hudební zkušenost pomohla vyplnit mezery mezi syrovým nadáním Beatles a zvukem, kterého chtěli docílit. Většinu z orchestrálních aranžmá Beatles a instrumentací jejich skladeb, stejně jako početné klávesové party prvních nahrávek, napsal nebo hrál ve spolupráci se skupinou právě Martin.

Každý má jednu osobu, která pro něj buď nejvíce znamená, nebo byla první, která ho ovlivnila, vycvičila nebo řídila.

Nikdo neuspěje sám. Nikdo.

## JEDINÁ VÁŠEŇ, JEDINÁ DOVEDNOST

Podívejte se na jakýkoli příběh mimořádného úspěchu a vždy najdete JEDINOU věc. Projevuje se v životě jakékoli úspěšné společnosti a v profesním životě kterékoli úspěšné osoby. Také se projevuje v oblasti osobních zálib a dovedností. Všichni máme své vášnivé záliby a dovednosti, ale zjistíte, že mimořádně úspěšní lidé mají jednu intenzivní vášeň nebo naučenou dovednost, která zastihuje vše ostatní, a která je nade vše ostatní určuje nebo pohání vpřed.

Dělicí čára mezi zálibou a dovedností je často neostrá. Je to tím, že je mezi nimi téměř vždy úzká vazba. Pat Matthews, jeden z největších amerických impresionistických malířů, říká, že přeměnil svou vášnivou zálibu v malování nejdříve v dovednost a později v povolání tím, že maloval jeden obraz denně. Angelo Amorico, jeden z nejúspěšnějších italských průvodců turistů, říká, že rozvinul své umění a později svůj podnik díky svému mimořádnému zanícení pro svou zemi a hluboké touze podělit se o ni s ostatními. Toto téma se opakuje ve všech příbězích mimořádného úspěchu.

„Musíte myslet jen na jedinou věc. Usilujte o jednu věc, pro kterou jste se rozhodli.“

—Generál George S. Patton

Vášeň pro něco vede k tomu, že se vykonávání nebo trénování této záliby věnuje neúměrný čas. Tento čas postupně vyústí v dovednost, a když se zlepší dovednost,lepší se i výsledky. Lepší výsledky obvykle vedou k většímu potěšení a v důsledku se do věci investuje ještě více času a energie. Může tak vzniknout pozitivní cyklus vedoucí až k mimořádnému úspěchu.

Jedinou vášní Gilberta Tuhabonyeho je běhání. Gilbert je americký běžec na dlouhé vzdálenosti, který se narodil v městě Songa v Burundi, a jehož časná láska k atletice mu pomohla zvítězit na mistrovství Burundi v běhu na 400 a 800 metrů, ještě když byl v nižších ročnících střední školy. Tato vášň mu zachránila život.

Dne 21. října 1993 členové kmene Hutu obsadili Gilbertovu střední školu a zajali studenty z kmene Tutsi. Ti, kteří nebyli okamžitě zabiti, byli ztlučeni a upáleni zaživa v sousední budově. Poté co byl devět hodin pohřben pod hořícími těly, se Gilbertovi podařilo uniknout a utéci před svými vězniteli do bezpečí blízké nemocnice. Byl jediným přeživším.

„Úspěch vyžaduje  
výlučný cíl.“

—Vince Lombardi

Přišel do Texasu a dál závodil a zlepšoval svou výkonnost. Získala ho Křesťanská univerzita v Abilene, za kterou šestkrát získal celoamerickou cenu. Po absolvování školy se usadil v Austinu, kde je dnes očividně nejoblíbenějším trenérem běhu ve městě. Spoluzaložil nadaci Gazelle, jejímž cílem je vrtání studentů v Burundi a jejímž hlavní zdrojem financí je – co myslíte – „Běh o vodu“, sponzory podporovaný běh ulicemi Austinu. Vidíte, jak je běh hlavním tématem jeho života?

Od závodění k přežití, od univerzity po kariéru v dobročinných organizacích, vášň Gilberta Tuhabonyeho vedla k dovednosti, která dále vedla k zaměstnání, které mu umožnilo společnosti něco vrátit. Úsměv, kterým zdraví ostatní běžce na stezkách kolem austinského jezera Lady Bird, je symbolem toho, jak se záliba může stát dovedností a společně podnítit a definovat mimořádný život.

JEDINÁ věc se stále znovu objevuje v životech úspěšných lidí, protože jde o základní pravdu. Projevila se u mě, a když ji necháte, projeví se i u vás. Využít JEDINOU věc ve své práci – a ve svém životě – je ta nejjednodušší a nejchytřejší věc, kterou můžete udělat, abyste se přiblížili k žádanému úspěchu.

## JEDINÝ ŽIVOT

Kdybych si měl vybrat jeden jediný příklad někoho, kdo využil JEDNU věc k vybudování mimořádného života, byl by to americký podnikatel Bill Gates. Billovou jedinou vášní na střední škole byly počítače, což vedlo k získání jedné dovednosti, jejich programování. Když byl na střední škole, setkal se s jednou osobou, Paulem Allenem, který mu dal jeho první práci a stal se společníkem při založení Microsoftu. To se stalo v důsledku jednoho dopisu, který poslali jedné osobě, Edovi Robertsovi, který navždy změnil jejich životy tím, že jim poskytl jednu možnost programovat pro jeden počítač, Altair 8800 – a více nepotřebovali. Microsoft zahájil své fungování prací na jediné věci, vývoji a prodeji interpretů jazyka BASIC pro Altair 8800, díky čemuž byl Bill Gates po patnáct let za sebou nejbohatším člověkem na zemi. Když odešel z Microsoftu, Bill si vybral jednoho člověka, který ho nahradil na místě generálního ředitele – Stevea Ballmera, se kterým se seznámil na univerzitě. Steve byl mimochodem třicátým zaměstnancem Microsoftu, ale prvním manažerem, kterého najal Bill. A příběh tady nekončí.

Bill a Melinda Gatesovi se rozhodli využít svého jmění ke konání dobra ve světě. Řídili se přesvědčením, že každý život má stejnou cenu, a založili nadaci, aby dělala JEDINOU věc: věnovala se „opravdu obtížným problémům“, jako vzdělání a zdravotnictví. Od jejího založení směřovala většina grantů nadace do jedné oblasti, totiž do Světového zdravotního programu Billa a Melindy. Jediným cílem tohoto ambiciózního programu je využít pokroku ve vědě a technice k zachraňování životů v chudých zemích. S tímto cílem se postupně zaměřili na jedinou věc – vymýtit nakažlivé nemoci, které za jejich života představují nejčastější příči-



nu smrti. V určitém okamžiku svých aktivit se rozhodli zaměřit na jednu věc vedoucí k tomuto cíli – očkování. Bill toto rozhodnutí vysvětlil takto: „Museli jsme se rozhodnout, v které oblasti by náš dar měl největší účinek... Kouzelným nástrojem zlepšení zdraví jsou očkovací látky, protože je možné je vyrábět levně.“ K tomuto rozhodnutí je přiměla otázka, kterou položila Melinda: „V které oblasti mají peníze největší účinek?“ Bill a Melinda Gatesovi jsou živoucím důkazem síly konceptu JEDINÉ věci.

## JEDINÁ VĚC

Dveře do světa jsou široce otevřené a pohled, který nabízejí, je ohromující. Díky technice a inovacím zde existuje přemíra příležitostí a možnosti se zdají být nekonečné. I když to může být inspirativní, stejně tak to může i zahlcovat. Nezamýšleným důsledkem nadbytku je to, že nás za jeden den zasáhne více informací a musíme udělat více rozhodnutí, než naši předci dostávali a dělali za celý život. Naléhá a spěchá se na nás a pronásleduje nás hlodavý pocit, že se pokoušíme toho dělat příliš mnoho a dokončíme toho přitom jen málo.

Intuitivně cítíme, že cestou k lepším výsledkům je dělat toho méně, ale otázka zní: kde začít? Jak si vybrat z toho všeho, co život nabízí? Jak udělat nejlepší možné rozhodnutí, prožít život na mimořádné úrovni a nikdy se již neohlédnout?

Žijte pro JEDINOU věc.

Co věděl Curly, vědí všichni úspěšní lidé. JEDINÁ věc je klíčem k úspěchu a počátkem na cestě k mimořádným výsledkům. Je to velká myšlenka založená na výzkumu a životní zkušenosti, prezentovaná v odzbrojujícím jednoduchém balení. Vysvětlení je jednoduché, začít se jím řídit může být obtížné.

Takže než se dáme do upřímné diskuse o tom, jak JEDINÁ věc opravdu funguje, chci se otevřeně zabývat mýty a dezinformacemi, které nám brání ji přijmout. To jsou lži o úspěchu.

Jakmile je vyženeme ze svých představ, můžeme JEDINOU věc přijmout s otevřenou myslí a jasným směřováním.



ČÁST



**LŽI**

**MATOU NÁS**

**A SVÁDĚJÍ**

**Z PRAVÉ CESTY**

„Do problémů vás  
nedostane to, co nevíte.  
Horší je to, co víte určitě,  
ale co je ve skutečnosti  
jinak.“

—Mark Twain

## PROBLÉM S „PRAVDIVNOSTÍ“

V roce 2003 začal internetový slovník Merriam-Webster analyzovat vyhledávání svých uživatelů, aby mohl vyhlásit „slovo roku“. Myšlenka zněla, že vyhledávaná slova prozrazují, o čem přemýšlíme, takže nejčastěji vyhledávané slovo by mělo představovat ducha doby. V prvním ročníku se myšlenka potvrdila. Zdá se, že po invazi do Iráku chtěl každý vědět, co skutečně znamená „demokracie“. V následujícím roce zvítězilo slovo „blog“, nově utvořené slovo popisující nový způsob komunikace. Po všech politických skandálech roku 2005 se na prvním místě umístilo slovo „integrita“.

V roce 2006 Merriam-Webster soutěž pozměnil. Návštěvníci stránky mohli nominovat své kandidáty a později o slovu roku hlasovat. Dalo by se říci, že šlo o pokus přidat ke kvantitativnímu

procesu kvalitativní zpětnou vazbu, nebo byste mohli jednoduše říci, že to byl dobrý marketing. Přesvědčivým vítězem v poměru pět ku jedné se stalo slovo „pravdivnost“, slovo, které komik Stephen Colbert vytvořil pro popis „pravdy, jejímž zdrojem jsou naše pocity, ne knihy“ v úvodní epizodě své show *The Colbert Report* v Comedy Central. Ve věku informací přeplněném neustálými zprávami, rozhlasovými diskusemi a blogováním bez editora „pravdivnost“ zachycuje všechny náhodné, příležitostné a občas i záměrné omyly, které znějí dostatečně „pravdivně“, abychom je považovali za pravdivé.

Problém spočívá v tom, že máme sklon jednat podle toho, čemu věříme, i když bychom tomu věřit neměli. V důsledku toho je obtížné přijmout koncept JEDINÉ věci, protože už jsme bohužel přijali mnoho jiných konceptů – a tyto jiné věci většinou matou naše myšlení, vedou nás k nesprávným činům a svádějí nás z cesty k úspěchu.

Život je příliš krátký, než abychom pronásledovali chiméry. Je příliš vzácný, než abychom spoléhali na pověry. Opravdová řešení, která hledáme, se téměř vždy ukrývají jasně na dohled; často je však bohužel zakrývá neskutečné množství harampádí, ohromující záplava „zdravého rozumu“, který se ukáže být nerozumem. Už váš šéf někdy použil metaforu s žábou ve vařící vodě? („Hodte žábu do vařící vody a hned vyskočí ven. Když ale dáte žábu do vlažné vody a budete pomalu zvyšovat teplotu, uvaří se k smrti.“) Je to lež – velmi „pravdivně“ znějící lež, ale přesto lež. Už vám někdy někdo řekl, že „ryba smrdí od hlavy“? Také to není pravda. Jen pořekadlo, které je ve skutečnosti falešné. Už jste slyšeli, jak dobyvatel Cortés spálil po příjezdu do Ameriky své lodě, aby motivoval své muže? Není to pravda. Další lež. „Sázejte na žokeje, ne na koně!“ je již dlouho heslo, které ve vás má probudit důvěru ve vedení společnosti. Jako strategie sázek vás však toto heslo rychle dovede do chudobince, takže se jeden diví, jak vůbec vzniklo. V průběhu doby se mýty a nepravdy opakují tak často, že nám nakonec připadají povědomé a začnou znít pravdivě.

Pak na nich začneme zakládat důležitá rozhodnutí.

Problém, kterému všichni čelíme, když utváříme svou strategii jak uspět, je v tom, že úspěch má své vlastní lži, stejně jako hesla o žábách, rybách, dobyvatelích a žokejích. „Musím toho udělat příliš mnoho.“ „Udělám toho více, když budu dělat více věcí najednou.“ „Musím být disciplinovanější.“ „Měl bych být schopen udělat cokoli a kdykoli.“ Opakujte tyto myšlenky dostatečně dlouho a stane se z nich šest lží o úspěchu, které vám zabrání žít podle konceptu JEDINÉ věci.

### **ŠEST LŽÍ, KTERÉ STOJÍ MEZI VÁMI A ÚSPĚCHEM**

- 1.** Všechno je stejně důležité
- 2.** Současná práce na více úkolech
- 3.** Disciplinovaný život
- 4.** Vůlí lze zvládnout všechno
- 5.** Vyrovnaný život
- 6.** Velké je špatné

Těmto šesti lžím začneme věřit a chovat se podle nich, což nás navede špatným směrem. Z dálnic se stanou zanedbané stezky. Falešné zlato nás odvede od ryzí rudy. Máme-li naplno využít své možnosti, musíme se těchto lží zbavit.

# VŠECHNO JE STEJNĚ DŮLEŽITÉ 4

Rovnost je cenný ideál, kterého se snažíme dosáhnout ve jménu spravedlnosti a lidských práv. Ve skutečném světě výsledků však věci nikdy nejsou stejné. Bez ohledu na známkování učitelů žádní dva žáci nejsou stejní. Ať se rozhodčí snaží být jakkoli féroví, soutěže nikdy nejsou úplně stejné. Ať jsou lidé jakkoli talentovaní, žádní dva nejsou nikdy úplně stejní. Šesták je dvacet haléřů a s lidmi je třeba zacházet spravedlivě, ale chceme-li něčeho dosáhnout, nesmíme všechny věci pokládat za stejně důležité.

„Věci, na kterých  
nejvíce záleží,  
nesmějí záviset  
na věcech,  
na kterých záleží  
nejméně.“

—Johann Wolfgang Goethe



## Rovnost je lež.

Pochopit to je důležité pro všechna velká rozhodnutí.

Jak se tedy rozhodnete? Musíte-li toho za den udělat hodně, jak se rozhodnete čím začít? Jako děti jsme obvykle dělali věci, které jsme museli udělat, tehdy, když nastal čas je udělat. *Je čas na snídani. Je čas jít do školy, dělat úkoly, domácí práce, čas se umýt, čas jít spát.* Když vyrosteme, získáme určitou volnost v rozhodování. *Můžeš jít ven a hrát si, ale musíš mít úkoly hotové před večerí.* V dospělosti závisí vše na našem rozhodnutí. My si vybíráme. A určují-li naše rozhodnutí náš život, nejdůležitější otázka zní, jak dělat dobrá rozhodnutí.

Aby to nebylo tak jednoduché, čím jsme starší, tím více toho zdánlivě „musíme udělat“. Jsme přepracováni a máme toho nad hlavu. Všichni jsme kolektivně ve stavu, že nevíme, kudy kam.

Tehdy vypukne lítá bitva o priority. Protože postrádáme jasná kritéria pro rozhodování, uchylujeme se k reagování na okamžité problémy a k zažitým pohodlným způsobům. Ve výsledku je náš postup založen na náhodě a ohrožuje tak náš úspěch. Potácíme se pracovním dnem jako postava v béčkovém hororu a běžíme nahoru po schodech, místo abychom vyběhli ven předními dveřmi. Nejlepší rozhodnutí vyměníme za jakékoli rozhodnutí a z pokroku se stane past.

Když nám všechno připadá naléhavé a důležité, zdá se všechno stejné. Jsme aktivní a zaměstnaní, ale k úspěchu se nepřibližujeme. Činnost často neznamená produktivitu a zaměstnanost neznamená pokrok v práci.

„Věci, které jsou nejdůležitější, nekřičí vždy nejhlasitěji.“

—Bob Hawke

Jak řekl Henry David Thoreau: „Nestačí být pilný, to jsou i mravenci. Otázka zní, čemu tu píli věnovat?“ Vyřídit sto úkolů z jakéhokoli důvodu je chabou náhražkou vyřízení byť jen jediného úkolu, pokud je skutečně zásadní. Na všem nezáleží stejně a úspěch není hra, kterou vyhrává ten, kdo toho udělá nejvíce. Přesně tak se ta hra ale často hraje.

## MNOHO ÚKOLŮ K NIČEMU NEVEDE

Seznamy úkolů jsou denní stravou poradenství ohledně řízení času a dosahování úspěchu. Jak se na nás naše vlastní potřeby a přání druhých řítí ze všech stran, impulsivně je zapisujeme na cáry papíru nebo je metodicky zapisujeme do poznámkových bloků. Plánovače času mají vyhrazené místo pro denní, týdenní a měsíční seznamy úkolů. Existuje přehršle aplikací pro zapisování úkolů pro chytré telefony a práce s úkoly je součástí počítačových programů. Zdá se, že ať se pohneme kamkoli, jsme nuceni vytvářet seznamy – a přestože jsou seznamy důležité, mají i svou stinnou stránku.

Zatímco seznamy úkolů slouží jako užitečná sbírka našich nejlepších úmyslů, mohou nás také tyranizovat triviálními maličkostmi, které se cítíme povinni udělat – protože jsou na seznamu. Což je důvod, proč většina z nás má k seznamům úkolů ambivalentní vztah. Jestliže jim to dovolíme, budou stanovovat naše priority stejným způsobem, jako schránka došlé pošty předurčuje průběh našeho pracovního dne. Většina schránek přetéká nedůležitými emaily, které předstírají vysokou prioritu. Vyřizování těchto úkolů v pořadí, v kterém je dostáváme, znamená chovat se tak, jako by vrzavé kolo potřebovalo okamžitě namazat. Ale jak správně poznamenal australský premiér Bob Hawke, „Věci, které jsou nejdůležitější, nekřičí vždy nejhlasitěji.“

Úspěšní lidé pracují jinak. Mají nadání vidět to podstatné. Rozmyslí si, na čem záleží, a pak se tomu věnují. Úspěšní lidé udělají dříve to, co ostatní plánují udělat později, a odkládají, možná na neurčito, to, co ostatní dělají nejdříve. Rozdíl není v úmyslech, ale v prioritách. Úspěšní lidé mají o prioritách vždy jasno.

Pokud se seznam úkolů nechá v surovém stavu jako jednoduchý přehled, může vás snadno svést z cesty. Seznam úkolů jsou jednoduše věci, o kterých si myslíte, že je musíte udělat; první věc na seznamu je prostě první věc, která vás napadla. Seznamům úkolů je vlastní, že postrádají záměr uspět. Ve skutečnosti je většina seznamů úkolů pouze seznamem věcí nutných pro přežití – pomo-

hou vám vyrovnat se s denními povinnostmi, ale neudělají z každého dne stupeň žebříku, který vede k dalšímu stupni a postupně k úspěšnému životu. Není nic ctnostného, strávíte-li každý den dlouhé hodiny odškrtáváním splněných úkolů a zakončíte jej s plným košem na papír a čistým stolem, a nemá to nic společného s úspěchem. Místo seznamu úkolů potřebujete seznam úspěchů – seznam, který se úmyslně zaměřuje na mimořádné výsledky.

Seznamy úkolů bývají dlouhé; seznamy úspěchů jsou krátké. Podle prvního děláte na všem možném; ten druhý vás nasměruje jedním jasným směrem. Jeden je neorganizovaným přehledem, druhý je organizovanou směrnicí. Není-li seznam vybudován se zaměřením na úspěch, nepřivede vás k němu. Jestliže váš seznam úkolů obsahuje všechno, zavede vás pravděpodobně na různá místa, ale obvykle ne tam, kam se chcete dostat.

Jak tedy úspěšní lidé udělají ze seznamu úkolů seznam úspěchů? Když je tolik věcí, které byste *mohli* udělat, jak se rozhodnete, na čem v danou chvíli v daný den nejvíce záleží?

Udělejte to jako Juran.

## JURAN LUŠTÍ KÓD

Koncem třicátých let skupina manažerů General Motors učinila zajímavý objev, který vedl k ohromujícímu průlomu. Jedna ze čteček děrných štítků (vstupní zařízení prvních počítačů) produkovala nesmyslná data. Když zkoumali vadný stroj, přišli na způsob, jak šifrovat tajné zprávy. To byla tenkrát důležitá věc. Od chvíle, kdy se v první světové válce objevily slavné německé šifrovací stroje Enigma, se šifrování a dešifrování stalo záležitostí národní bezpečnosti a ještě většího zájmu veřejnosti. Manažeři GM se rychle ubezpečili, že jejich náhodná šifra je nerozluštitelná. Jeden člověk, externí konzultant z Western Electric, však nesouhlasil. Vzal si za své šifru rozluštit, pracoval dlouho do noci a ve tři ráno kód rozluštil. Jeho jméno bylo Joseph M. Juran.

Juran později uváděl tuto příhodu jako počáteční bod vedoucí k rozluštění ještě složitější šifry a velkému příspěvku vědě i podnikání. Díky jeho úspěchům při dešifrování jej jeden manažer GM pozval, aby posoudil výzkum odměňování manažerů, které se řídilo vzorcem málo známého italského ekonomy Vilfreda Pareta. V devatenáctém století Pareto vytvořil matematický model rozdělení příjmů v Itálii, podle kterého 80 % pozemků vlastnilo jen 20 % lidí. Bohatství nebylo rozděleno rovnoměrně. Naopak, podle Pareta se ve skutečnosti koncentrovalo vysoce předvídatelným způsobem. Jako průkopník řízení kvality si Juran povšiml, že většinu závad způsobilo jen několik málo nedostatků. Tato nerovnováha nejen že odpovídala jeho zkušenostem, dokonce se domníval, že by mohlo jít o všeobecně platný zákon – a že Paretovo pozorování by mohlo mít ještě větší důsledky, než si Pareto dokázal představit.

Když Juran psal své klíčové dílo *Příručka řízení kvality*, chtěl dát krátké jméno konceptu „minimum důležitého a množství nepodstatného“. Jeden z mnoha obrázků v jeho rukopise nesl název „Paretův princip nerovnoměrného rozdělení“. Zatímco někdo jiný by to nazval Juranovo pravidlo, on tomu říkal Paretův princip.

Ukazuje se, že Paretův princip je stejně reálný jako gravitační zákon, a přesto většina lidí nevidí jeho důležitost. Nejde jen o teorii – je to dokazatelná a předvídatelná jistota přírodního dění a jedna z největších pravd o produktivitě, jaká byla kdy objevena. Richard Koch ve své knize *The 80/20 Principle (Pravidlo 80/20, Management Press 2010)* tento princip definoval stejně dobře jako jiní: „Princip 80/20 tvrdí, že menšina vstupů, příčin nebo úsilí obvykle vede k většině výsledků, výstupů nebo odměn.“ Jinými slovy, ve světě úspěchu věci nejsou stejné. Malé množství příčin vytváří většinu následků. Pouze ten správný vstup vede ke vzniku většiny výstupů. Vybrané úsilí vytváří téměř všechny odměny.

Pareto nám ukazuje jasný směr: většina toho, co chceme, pochází jen z malé části toho, co děláme. Mimořádné výsledky jsou následkem neúměrně menšího počtu činností, než si většina lidí uvědomuje.

ÚSILÍ

20%

80%

VÝSLEDKY

---

**3** OBR. Princip 80/20 říká, že menšina vašeho úsilí vede k většině výsledků

Neupínejte se příliš na čísla. Paretův princip mluví o nerovnosti, a přestože se obvykle uvádí jako poměr 80/20, může nabývat i jiných hodnot. V závislosti na okolnostech to může být třeba 90/20, kde 90 % úspěchu pochází od 20 % vašeho úsilí. Nebo 70/10 nebo 65/5. Chápejte ale, že to jsou jen různé příklady téhož principu. Juranův velký objev spočíval v tom, že všechny věci nejsou stejně důležité; na některých záleží více – o hodně více. Ze seznamu úkolů se stane seznam úspěchů, když na něj použijete Paretův princip.

Princip 80/20 byl je jedním z nejdůležitějších pravidel pro úspěch v mé kariéře. Popisuje fenomén, který jsem stejně jako Juran opakovaně pozoroval ve svém životě. Několik málo nápadů vedlo k většině výsledků. Někteří klienti byli mnohem cennější než jiní; jen malý počet lidí byl zodpovědný za většinu mého úspěchu v podnikání; a z několika málo investic jsem měl největší příjem. Kamkoli jsem se podíval, tam se vynořil princip nerovnoměrného rozdělení. Čím více se ukazoval, tím více jsem mu věnoval pozornost – a čím více pozornosti jsem mu věnoval, tím více se ukazoval. Nakonec jsem si přestal myslet, že je to náhoda a začal jsem jej používat jako absolutní princip vedoucí k úspěchu, čímž opravdu je – nejen v mém vlastním životě, ale i při práci se všemi ostatními. A výsledky byly mimořádné.

## SEZNAM ÚKOLŮ

- mohl bych
- mohl bych
- mohl bych
- měl bych
- mohl bych
- měl bych
- mohl bych
- měl bych
- měl bych
- mohl bych

## SEZNAM ÚSPĚCHŮ

1. měl bych
2. měl bych
3. měl bych
4. měl bych

OBR. 4

Ze seznamu úkolů se stane seznam úspěchů, když úkolům přiřadíte priority

## EXTRÉMNÍ PARETŮV PRINCIP

Paretův princip dokazuje vše, co vám říkám – ale má to háček. Princip nejde dostatečně daleko. Já chci, abyste zašli ještě dále. Chci, abyste využili Paretův princip extrémním způsobem. Chci, abyste minimalizovali a našli oněch dvacet procent, a potom chci, abyste zašli ještě dál a z těch několika vybraných důležitých věcí vybrali ty nejdůležitější. Co Pareto začal, vy musíte dokončit. Úspěch vyžaduje, abyste používali princip 80/20, ale nemusíte zůstat u toho.



OBR. 5

Bez ohledu na to, s kolika úkoly začnete, vždycky můžete seznam zúžit na jediný

Pokračujte. Můžete vzít 20 procent z 20 procent z 20 procent a pokračovat tak dlouho, dokud vám nezůstane jediná nejdůležitější věc! (Viz obr. 5.) Nezáleží jaký je úkol, poslání nebo cíl, velký nebo malý. Začněte se seznamem libovolné délky, ale zvykněte si na přístup, že tento seznam zredukujete na několik kritických položek a nepřestanete, dokud vám nezůstane JEDNA podstatná, JEDNA nutná, zkratka JEDINÁ věc.

V roce 2001 jsem sezval schůzi našeho nejužšího vedení. I když jsme rostli velmi rychle, vůdčí postavy našeho odvětví nás stále neuznávaly. Vyzval jsem skupinu, aby přišla se sto nápady, jak situaci změnit. Trvalo nám celý den takový seznam sestavit. Druhý den jsme jej zúžili na deset nápadů a z těch jsme vybrali jednu hlavní myšlenku. Shodli jsme se na tom, že já napíšu knihu o tom, jak dosáhnout v našem odvětví vynikajících výkonů. Fungovalo to. O osm let později nejen že se ta kniha stala bestsellerem na domácím trhu, ale vedla k celé řadě knih, jichž se prodalo více než jeden milion výtisků. V průmyslovém odvětví, ve kterém pracuje asi jeden milion lidí, se naše podoba navždy změnila.

Teď se zastavte a spočítejte si to. Jeden nápad ze sta. To je Paretův princip dovedený do extrému. Znamená to myslet v širokém rámci, ale v minimálním provedení. Je to skutečně mocná aplikace JEDINÉ věci na obchodní problém.

Ale netýká se to jen práce. O svých čtyřicátých narozeninách jsem začal chodit na hodiny hry na kytaru a rychle jsem zjistil, že se hře můžu věnovat jen dvacet minut denně. To není mnoho, takže jsem věděl, že budu muset omezit rozsah toho, co se budu učit. Požádal jsem svého přítele Erica Johnsona, jednoho z největších kytaristů všech dob, o radu. Eric řekl, že když můžu dělat jen jednu věc, měl bych cvičit stupnice. Řídil jsem se jeho radou a vybral jsem si mollovou stupnici blues. Zjistil jsem, že když se naučím tuto stupnici, budu moci zahrát mnohá sóla vynikajících klasických rockových kytaristů od Erica Claptona po Billyho Gibbonse, a jednou možná i Erica Johnsona. Ta stupnice se stala u kytary mou JEDINOU věcí a otevřela mi svět rock'n'rollu.

Neúměrnost úsilí k výsledkům naleznete všude ve vašem životě, když se dobře rozhlédnete. A budete-li tento princip používat, umožní vám úspěch ve všem, na čem vám záleží. Vždycky bude několik věcí, na kterých bude záležet více než na ostatních, a jedna z nich bude nejdůležitější. Stane-li se vám tento přístup vlastní, bude to, jako by vám dali kouzelný kompas. Kdykoli se budete cítit ztraceni nebo nebudete vědět, kterým směrem se vydat, můžete ho vytáhnout z kapsy, abyste si připomněli, že musíte objevit to, na čem nejvíce záleží.

## VELKÉ MYŠLENKY

- 1. Minimalizujte.** Nesnažte se neustále něco dělat; zaměřte se na to, abyste byli produktivní. Věnujte svou snahu tomu, co je nejdůležitější.
- 2. Jděte do extrému.** Jakmile určíte věci, na kterých záleží, ptejte se dále, na kterých z nich záleží nejvíce, dokud nezůstane jen jedna jediná. Tato klíčová činnost musí být na prvním místě vašeho seznamu úspěchů.
- 3. Říkejte ne.** Nezáleží na tom, zda řeknete „později“ nebo „nikdy“, důležité je, abyste řekli „teď ne“ všemu ostatnímu, dokud nedokončíte svou nejdůležitější práci.
- 4. Nenechte se polapit v pasti „odškrtávání“.** Věříme-li, že všechny věci nejsou stejně důležité, musíme se podle toho chovat. Nemůžeme být obětí představy, že je třeba udělat všechno, že vyřídit věci na našem seznamu vede k úspěchu. Nemůžeme se nechat polapit hrou na odškrtávání, ze které nikdy nevzejde vítěz. Je skutečností, že všechny věci nejsou stejně důležité a k úspěchu vede práce na tom, co je nejdůležitější.

Někdy to bude první věc, kterou uděláte. Někdy to bude jediná věc. V každém případě tou nejdůležitější věcí je vždy pracovat na tom nejdůležitějším.





# 5 SOUČASNÁ PRÁCE NA VÍCE ÚKOLECH

„Dělat dvě věci  
současně znamená  
nedělat žádnou.“

—*Publilius Syrus*

Je-li tedy tou nejdůležitější věcí pracovat na tom nejdůležitějším, proč byste se měli pokoušet dělat současně ještě něco jiného? Dobrá otázka.

V létě roku 2009 se na ni pokusil odpovědět Clifford Nass. Jeho cíl? Zjistit, jak dobře pracují lidé, kteří dělají více věcí současně. Nass, profesor na Stanford University, řekl novinám *New York Times*, že vždy obdivoval lidi, kteří dělají více věcí najednou, a že jemu samotnému to nikdy moc nešlo. Dal proto spolu se svým týmem 262 studentům dotazník, který měl zjistit, jak často dělají více věcí najednou. Výzkumníci rozdělili pokusné

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.