

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

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 ...





A decorative dotted line consisting of several groups of three dots, each group slightly offset from the previous one, creating a diagonal path from the top left towards the bottom right.

... NECHYTÍTE ANI **JEDNOHO**.

RUSKÉ PŘÍSLOVÍ

A decorative dotted line consisting of several groups of three dots, each group slightly offset from the previous one, creating a diagonal path from the bottom left towards the top right.

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

O výzkumu 192

Poděkování 194

O autorech 199

Jakou JEDINOU věc mohu udělat
právě teď? 202

Rejstřík 203

1 JEDINÁ VĚC

„Bud'te 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 změní 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 kariérám 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 přecpané a nezvladatelné. Úspěch se zdá být vzdálený, a tak se začínou 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.

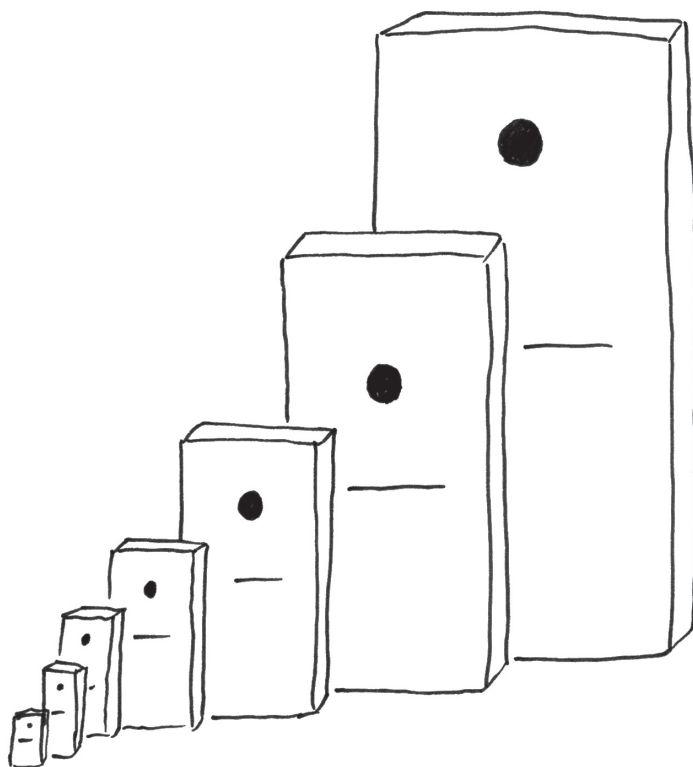
„Každá velká věc začíná jako padající kostky domina.“

—B. J. Thornton

Každá stojící kostka představuje malé množství potenciální energie; čím více jich seřadíte, tím více potenciální energie se akumuluje. Seřadíte 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 procent větší 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 přechýlala 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



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 vylepšovány, 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