

TO NEJDŮLEŽITĚJŠÍ, CO MUSÍTE VĚDĚT

...O VYNIKAJÍCÍM ŘÍZENÍ,
VYNIKAJÍCÍM VŮDCOVSTVÍ
A TRVALÉM OSOBNÍM ÚSPĚCHU

Marcus Buckingham



Marcus Buckingham
TO NEJDŮLEŽITĚJŠÍ, CO MUSÍTE VĚDĚT
... o vynikajícím řízení, vynikajícím vůdcovství
a trvalém osobním úspěchu

Vydalo nakladatelství Ekopress, s. r. o.
K Mostu 124, Praha 4
1. vydání – 2009

Přeloženo z anglického originálu *The One Thing You Need to Know*
... *About Great Managing, Great Leading, and Sustained Individual*
Success, 2005, vydaného nakladatelstvím Free Press

Překlad Martina Kusinová
Odpovědná redaktorka Iva Kapcová
Obálka a sazba Karel Novák
Tisk Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

www.ekopress.cz

© One Thing Production, Inc., 2005
© Free Press, 2005
Translation © PhDr. Martina Kusinová, 2009
© Ekopress, s. r. o., 2009

ISBN 978-80-86929-50-7

Mému učiteli Donovi, za jeho moudrost a víru.

Mé manželce Janie, za to že je.

Obsah

Úvod

Pár věcí, které byste měli vědět	
o „Tom nejdůležitějším“	11
„PRONIKNI K JÁDRU“	11
<i>Proniknete-li do předmětu co nehlouběji, co tam najdete?</i>	
CELOŽIVOTNÍ PROČ	15
<i>Co mě inspirovalo k napsání této knihy?</i>	
PROVĚRKA „TOHO NEJDŮLEŽITĚJŠÍHO“	19
<i>Proč jsou některá vysvětlení přesvědčivější než jiná?</i>	
JEDEN ŘÍDICÍ PRINCIP	21
<i>V čem spočívá To nejdůležitější, co musíte vědět o šťastném manželství?</i>	

Část I

TO NEJDŮLEŽITĚJŠÍ,
CO MUSÍTE VĚDĚT

Trvalý úspěch podniku

1 Řízení a vůdcovství: jaký je v tom rozdíl?

PODSTATNÁ ODLIŠNOST	31
<i>Je mezi nimi rozdíl? Je oboje důležité? Můžete dělat oboje?</i>	
POHLED Z PROSTŘEDKA	34
<i>Co vlastně dělají skvělí manažeři a jaké vlohy pro to potřebují?</i>	

POHLED SHORA.....	42
<i>Co vlastně dělají skvělí vůdci a jaké vložky k tomu potřebují?</i>	
2 Skvělé řízení	59
ZÁKLADY DOBRÉHO ŘÍZENÍ.....	59
<i>Jaké dovednosti potřebujete, abyste jako manažer neselhal?</i>	
SKVĚLÍ MANAŽEŘI HRAJÍ ŠACHY	64
<i>V čem spočívá „To nejdůležitější“, co potřebujete vědět o skvělém řízení?</i>	
PROCHÁZKA FIRMOU WALGREENS.....	66
<i>Jak to dělá konkrétní vynikající manažer?</i>	
VYNIKAJÍCÍ MANAŽEŘI JSOU ROMANTIČTÍ ...	71
<i>V čem jsou výhody individualizace?</i>	
TŘI SPÍNAČE	75
<i>Které tři věci musíte vědět o člověku, abyste ho mohli efektivně řídit?</i>	
NEJUŽITEČNĚJŠÍ OTÁZKY.....	90
<i>Jak poznám, v čem spočívají spouštěcí mechanismy?</i>	
3 Vynikající vůdcovství	93
VŮDCE SI UMÍ ZÍSKAT NAŠI ODDANOST.....	93
<i>Co řekl Giuliani, aby zklidnil naše obavy?</i>	
PĚT OBAV, PĚT POTŘEB, JEDEN SMĚR	97
<i>Co v lidské povaze je univerzálně platné?</i>	
OBLASTI, KTERÉ VYŽADUJÍ SROZUMITELNOST	105
<i>Ve kterých oblastech vaši stoupenci nejvíce potřebují srozumitelnost?</i>	
ZÁSADY VŮDCOVSTVÍ.....	130
<i>Jak dokáží nejlepší vůdci docílit této srozumitelnosti?</i>	

Část II

TO NEJDŮLEŽITĚJŠÍ,
CO MUSÍTE VĚDĚT*Trvalý osobní úspěch*

4	Příslušníci dvacetiprocentní menšiny	141
	DAVE, MYRTLE A TIM.	142
	<i>Jak vypadá trvalý osobní úspěch?</i>	
	PŘEDBĚŽNÍ KANDIDÁTI.	153
	<i>Která vysvětlení se jeví jako „To nejdůležitější“, ale není tomu tak?</i>	
	CO JE TRVALÝ ÚSPĚCH?	155
	<i>Je to široký pojem. Jak ho máme správně definovat?</i>	
5	Tři hlavní uchazeči	
	UCHAZEČ 1	157
	<i>Najděte správnou taktiku a použijte ji.</i>	
	UCHAZEČ 2	159
	<i>Objeďte své chyby a napravte je.</i>	
	UCHAZEČ 3	170
	<i>Objeďte své přednosti a rozvíjejte je.</i>	
6	Jak si tedy mám dlouhodobě udržet úspěch, pokud...?	179
	NUDÍTE SE.	180
	NEMÁTE POCIT USPOKOJENÍ	181
	JSTE FRUSTROVANÍ	182
	JSTE VYČERPANÍ	186
	Závěr	
	Úmyslná nevyváženost.	191
	Poděkování	195

Úvod

Pár věcí, které byste měli vědět o „Tom nejdůležitějším“

„PRONIKNI K JÁDRU“

*Proniknete-li do předmětu co nehlouběji,
co tam najdete?*

Tato kniha vznikla v jistém smyslu na základě rozhovoru s Carrie Tolstedtovou v hale hotelu v Los Angeles. Carrie je vedoucí regionální skupiny banky Wells Fargo. Je v této funkci již čtyři roky a je mimořádně úspěšná. Avšak jako mnoho vynikajících vůdčích osobností je od přírody sebekritická. Sice právě přednesla strhující řeč pro regionální manažery, ale vlastně mě nepřekvapilo, když jsem ji našel stát s poněkud nespokojeným výrazem stranou od ostatních.

„Co se děje?“ zeptal jsem se. „Ta řeč se vám přece moc povedla.“ Všichni máme snahu po projevu řečníky ujišťovat o tom, že se nám jejich řeč líbila, ale v tomto případě to byla pravda. Mluvila o službě zákazníkům a o tom, že kvalita poskytovaných služeb je pro banku Wells Fargo otázkou života a smrti, protože většina bank nabízí prakticky stejné produkty. To není nikterak nová myšlenka ani pro Wells Fargo, ani pro obecné podnikatelské prostředí, a v nesprávných rukou by se snadno mohla změnit v klišé. Ale Carrie se podařilo sdělit tuto myšlenku stručně, přidala osobní zkušenosti a uvedla názorné a výmluvné příklady. Byla to opravdu dobrá řeč.

„Já nevím,“ odpověděla. „Někdy si nejsem jistá, zda tyto projevy mají smysl. Všichni regionální manažeri se teď budou snažit předat obsah mé

přednášky svým podřízeným a samozřejmě to při tom trochu zkreslí a pozmění. Jejich podřízení to předají vedoucím poboček a ti zase dál, takže až se mé informace dostanou konečně k lidem, kteří je skutečně mohou využít – k našim pracovníkům oddělení zákaznických služeb a osobním bankovním poradcům – bude obsah do značné míry změněn.“

„Jistě je správné, že si každá vrstva přidá něco svého, ale občas si myslím, že jediná možnost jak docílit, aby všichni v této organizaci přistupovali ke službám pro zákazníky stejně, je vyvařit obsah až na samu podstatu. Mé sdělení by mělo být tak jednoduché a srozumitelné, aby každý z našich čtyřiceti pěti tisíců zaměstnanců pochopil, v čem je jádro problému.“

Tehdy jsem myslím zamumlal cosi v tom smyslu, že jsem přesvědčen, že se její sdělení dostane tam, kde je nejvíc zapotřebí, ale v podvědomí mi její přání – vidět věc tak jasně, aby dokázala popsat její podstatu jednoduše, ale bez přehnaného zjednodušení – zřejmě utkvělo. Od té doby jsem po dobu několika týdnů na všech svých cestách a při všech rozhovorech jakoby slyšel totéž přání: „Ukažte mi skutečné jádro věci.“

Konkrétní věc byla pochopitelně pokaždé jiná. Někteří lidé chtěli poznat základní princip skvělého řízení. Jiní se více zajímali a podstatu skvělého vůdcovství. Jiní se ptali na hybnou sílu úspěšné kariéry. Ale přání bylo ve všech případech totéž: Ukažte mi skutečné jádro věci.

Možná jsem mohl připsat tato přání na účet lenosti myslet. Proč si lámat hlavu celou složitou realitou, když se místo toho můžeme sklouznout po powerpointové verzi života? Ale to je poněkud tvrdá a v důsledku nepříliš užitečná interpretace. Všichni máme rádi zřetelné verze reality, ne proto, že bychom byli líní přemýšlet, ale proto, že tyto verze jsou obvykle nesmírně poučné. Vezměte si takové jaro, léto, podzim a zimu. Tato čtyři roční období jsou powerpointovou verzí počasí. Samozřejmě, že nepostihují počasí v celé jeho rozmanitosti, neobsahují výjimky a místní odchylky, ale přesto pomáhaly generacím farmářů správně načasovat dobu setí a sklizně.

Pokud se měla někomu vyčítat myšlenková lenost, pak jsem to byl já. Po celých sedmnáct let jsem měl to štěstí, že jsem mohl pracovat pro jednu z nejuznávanějších výzkumných organizací na světě, pro Gallupův ústav. Díky tomu jsem měl příležitost dělat rozhovory s nejlepšími světovými vůdci, manažery, učiteli, prodejci, burzovními makléři, právníky a nejrůznějšími pracovníky státní správy. Fakt, že jsem nevyvodil pár základních postřehů tvořících podstatu skvělého vůdcovství, managementu nebo trvalého osobního úspěchu neznamenal, že tyto postřehy neexistovaly. Zkrátka to znamenalo, že jsem se o ně tehdy nezajímal natolik, abych toho byl schopen.

Přání Carrie a mnohých jiných, která jsem uslyšel během několika měsíců, mě přinutila začít se o věc zajímat. Vzhledem k tomu, že lidé měli zájem proniknout do podstaty věci, uvědomil jsem si, že jsem v ideální pozici, abych jim v tom mohl být nápomocen. Při své práci pro Gallupův ústav jsem získal zkušenosti s průzkumem mezi velkým počtem lidí ve snaze objevit v získaných údajích nějaké obecně platné modely. Nyní ve snaze dobrat se jádra věci budu moci tento základ využít jako odrazový můstek pro hlubší, důkladnější a více individualizovaný průzkum. Nebudu dělat průzkum na velkém množství úspěšných lidí. Místo toho si vyberu jednoho či dva skutečně elitní představitele; lidi, kteří ve svých oborech a rolích zjevně, trvale a významně předčili své kolegy. Nakonec se jednalo o široké spektrum lidí, od manažera, jenž dokázal z nepřilíš prodejného léku udělat nejlépe se prodávající lék předepisovaný lékaři na celém světě, generálního ředitele jednoho z největších světových maloobchodních řetězců, obchodní zástupkyně, jež prodala za jediný měsíc patnáct set deodorantů značky Gillette, horníka, jenž za padesát let utrpěl jediný pracovní úraz, až po scénáristu, z jehož pera vzešly takové kasovní trháky jako *Jurský park* nebo *Spiderman*.

Poté, co jsem si tyto lidi vybral, chystal jsem se zkoumat konkrétní, zdánlivě banální detaily jejich chování a jejich rozhodování. Proč onen manažer nejprve odmítl nejrůznější pracovní nabídky a pak na sebe vzal obtížný úkol zlepšit prodejnost nepřilíš populárního léku? Proč ředitel maloobchodního řetězce vzpomínal na svůj prostý dělnický původ, když formuloval strategii své firmy? Obchodní zástupkyně prodávající deodoranty pracuje na nočních směnách. Ovlivnila tato skutečnost nějak její výkon? Mezi její koníčky patří vzpírání. Zdá se to divné? Ano, ale může to snad nějak pomoci vysvětlit, proč je její úspěch tak dlouhodobý? Který čin těchto lidí skutečně způsobil, že jsou ve své roli tak dobří?

Rozhodl jsem se, že se zaměřím podrobně na tři role, které jsou rozhodující, máte-li dosáhnout ve svém životě něčeho mimořádného a dlouhodobě to udržet a rozvíjet, a to konkrétně na roli manažera, vůdce a jednotlivce. V první části této knihy se zaměříme na první dvě role, o něž se opírá dlouhodobý úspěch společnosti.

V čem spočívá *To nejdůležitější*, co musíte vědět o skvělém řízení?

Abyste přiměli své spolupracovníky ke skvělému výkonu, musíte být dobří v celé řadě různých rolí. Musíte si umět lidi správně vybírat. Musíte srozumitelně definovat požadované výsledky, aby lidé chápali, co se od nich očekává. Musíte lidi motivovat, podporovat jejich silné

stránky a pomoci jim překonávat slabiny. A pokud po vás chtějí, abyste jim byli nápomocni v jejich rozvoji, musíte vědět, jak je směřovat k ro-
lím, pro které se nejvíce hodí, ne je pouze posunovat nahoru po firem-
ním žebříku.

Každá z těchto rolí v sobě zahrnuje drobné detaily a zároveň slo-
žitý systém. Bez ohledu na tuto složitost, existuje kdesi v hloubce určitá
podstata, o kterou se všechny tyto role opírají a kterou se všichni skvělí
manažeři řídí? Odpověď se dozvíte v kapitole o skvělém řízení.

V čem spočívá *To nejdůležitější, co musíte vědět o skvělém vůdcovství?*

Pozorujete-li opravdu vynikající vůdce, jako první vás zaujme, jak moc
se od sebe liší. Mohl bych to ilustrovat na spoustě příkladů z dnešního
světa, ale místo toho postačí, když si vzpomenete na první čtyři ame-
rické prezidenty. Každý z nich dokázal velice úspěšně sjednotit lidi na
cestě k lepší budoucnosti, ale styly, jakými to dělali, nemohly být rozdí-
lnější. Styl George Washingtona se vyznačoval snahou vzbuzovat dojem
rozumu a stálosti, ale neproslavil se jako vizionář inspirující ostatní.
Naproti tomu druhý americký prezident, John Adams, byl takovým
vizionářem. Byl to tak nadaný řečník, že dokázal natolik uchvátit jindy
hlučný Kongres, že vydržel celé hodiny poslouchat v naprosté tichosti.
Avšak, jak dokazují problémy, s nimiž se potýkal po válce za nezávis-
lost, nejlepší výkony podával jen když bouřil proti domnělému nepříteli
– a tím byla většinou Velká Británie.

Jeho nástupce, Thomas Jefferson, ze sebe dokázal vydat to nejlepší
a nepotřeboval k tomu nepřitele. Vsedě za psacím stolem dokázal na
papíře před sebou slovy vyčarovat přesvědčivé obrazy; a přece měl – na
rozdíl od Adamse – takový strach z veřejných projevů, že dokonce změ-
nil protokol a zavedl, že se zprávy o stavu unie nejprve napsaly a pak je
asistent běžel předat do Kongresu.

James Madison byl zase jiný. Byl malého vzrůstu a měl slabý hlas
a nemohl se spoléhat na svou schopnost malovat inspirativní slovní
obrazy. Nicméně se nezalekl a zvolil si pragmatictější, politický přístup,
dokázal si získat na svou stranu Kongres a postupně si dokázal vybudo-
vat spojenectví, která mu pomáhala prosazovat jeho program.

Pres veškeré tyto rozdíly a slabiny, je každý z těchto lidí právem
uznáván jako příklad vynikajícího vůdce. Takže v kapitole o skvělém
vůdcovství kladu otázku „Studujete-li příklady vynikajících vůdců –
a je jedno zda z doby před 250 lety nebo ze současnosti – je možné
odhlédnout od vnějších odlišností a nalézt jednu základní věc, která by
vysvětlila jejich výjimečnost?“

Ve druhé části knihy zaměříme pozornost na trvalý individuální úspěch.

V čem spočívá *To nejdůležitější, co musíte vědět o trvalém osobním úspěchu*?

V průběhu života budete nepochybně vystaveni celé řadě různých možností, příležitostí a tlaků. Klíčem k dlouhodobému úspěchu je schopnost filtrovat tyto možnosti a orientovat se na těch několik málo, které vám umožní vydat ze sebe to nejlepší. Ale jaký filtr máme použít? Měli byste snad aktivně vyhledávat zkušenosti, díky nimž si můžete osvojit širokou škálu odborných znalostí, takže se budete mít o co opřít, pokud by jedna odbornost přestala být použitelná? Měli byste se držet role, i když vám nesedí, abyste dokázali svým nadřízeným, že jste dobrý voják, který je ochoten hrát libovolnou roli, prospěje-li to celku? Měli byste si představovat, že vaše kariéra má přesně daná stadia a že filtr, který jste použili v raných stadiích by měly později nahradit filtry nové? Nebo to všechno závisí na tom, jakou profesní dráhu jste si vybrali, nebo dokonce na vaší osobnosti?

V kapitolách 5, 6 a 7 se budeme zabývat těmito otázkami a odhalíme jeden princip, na který byste neměli na své cestě za osobním úspěchem nikdy zapomenout.

CELOŽIVOTNÍ PROC

Co mě inspirovalo k napsání této knihy?

Dříve než začneme, několik slov o mně. Strávíme spolu příštích pár hodin (dní?, cest letadlem?), takže byste měli vědět, co jsem zač. Sice v jistém smyslu vděčím za impuls k napsání této knihy rozhovoru s Carrie Tolstedtovou, v jiném smyslu bylo vlastně nevyhnutelné, že jednou nastane okamžik, kdy sednu a napíšu ji.

Při filmu *Dobrodruzi z velkoměsta (City Slickers)* jsem vždy zažíval jisté zklamání. Ne že by se mi nelíbil – příběh tří newyorčanů prožívajících krizi středního věku, kteří se vydají na americký západ, aby tam strávili čtrnáct dní na ranči a dozvěděli se při tom mnohé o životě a věrnosti, je skvělý, a Billy Crystal v hlavní roli je neodolatelný jako vždycky. Mně na něm však vždy vadilo, že nejprve podráždí divákovu zvědavost, a pak mu neprozradí řešení. Asi třicet minut po začátku filmu se postava, kterou hraje Billy, snaží zapojit předáka Curlyho, v podání Jacka Palance, do debaty o smyslu života. Curly se otočí

v sedle znechucen žvaněním lidí z velkoměsta, podívá se Billymu do tváře a zdvihne prst.

„Já ti povím, v čem je tajemství života. Jen jedna věc. Jen tahle jedna věc. Tě se drž a všechno ostatní nestojí ani za...“

„Co je to ta jedna věc?“ ptá se Billyho postava.

„Na to právě musíš přijít sám,“ odpoví Curly.

Tato odpověď mě neuspokojila, takže jsem seděl celý zbytek filmu s nadějí, že se dozvím, co je to ta jedna věc. Když Curly asi o hodinu později zemřel, nevěstilo to nic dobrého, ale stále jsem věřil, že mě sentimentální hollywoodský film přece nemůže tak navnadit a pak to nechat nezodpovězené. Ale přesně to se stalo. Na konci filmu stojí Billy a jeho dva kumpáni na vrcholku hory, vzpomínají na prožité dobrodružství, na životní lekci, již se jim dostalo, a na Curlyho, předáka – filozofa, a Billy prohlašuje, že teď už před sebou vidí jasnou cestu.

„Jak to?“ ptá se ho jeden kamarád.

„Protože už vím, co měl na mysli.“

„Kdo?“

„Curly.“ Billy vztyčí prst. „Už vím, co tím myslél.“

„Co?“

A Billy pak pronese přesně to, co Curly řekl o hodinu dříve: „Na to právě musíš přijít sám.“

„Jdi se bodnout,“ na to kámoš.

Moje řeč.

„Na to právě musíš přijít sám.“ Co je to za odpověď? Čekal jsem něco hlubokomyšlného a přitom stručného, nějaké heslo, které bych mohl citovat druhý den v práci u nápojového automatu, něco jako říká Bogart v *Casablanca*. „Problémy tří malých lidí nestojí v tomto bláznivém světě ani za hrst fazolí,“ nebo Laurence Fishburne v *Matrixu*: „Vítejte v poušti reality“ (proneseno velmi zvolna). Stačilo by mi dokonce i něco na způsob Ali MacGrawové ve filmu *Love Story* „Láska znamená, že se nikdy nemusíte za nic omlouvat.“ Ale ne, *Dobrodruzi z velkoměsta* mi nabídli jenom „Na to právě musíš přijít sám.“

Můžu si za to sám, když jsem očekával že se v letním filmovém trháku dozvím nějakou hlubokou pravdu, ale upřímně řečeno odjakživa mě lákala představa, že pod povrchem složitých jevů, jakými je věrnost nebo produktivita nebo úspěšná kariéra či dokonce šťastné manželství lze odhalit nějaký základní koncept. A že vyzbrojeni tímto základním konceptem můžete lépe zaměřit svou pozornost, vidět jasněji příčiny, a tudíž ztrácet méně času, být přesný, umět lépe odhadnout budoucnost a pak jednat s větší přesností tak, aby se tyto věci opravdu

uskutečnily. Samotná představa, že tyto základní koncepty existují a lze je odhalit, je pro mě velmi vzrušující.

Mnohé z mých nejživějších vzpomínek pramení z objevení základního konceptu, který sám od sebe pomohl objasnit něco, co se ještě před malou chvílí zdálo neproniknutelné a neuchopitelně složité.

Pamatuji se, jak jsem jednoho rána seděl v kapli – všichni hodní chlapi z anglických soukromých škol zahajovali den v kapli – a slyšel jsem poprvé čtení z Prvního listu Korinťanům (13:13): „A tak zůstává víra, naděje, láska – ale největší z té trojice je láska.“

Tehdy jsem tomu zcela nerozuměl, a možná stále ještě nerozumím, ale vzpomínám si, jak moc na mě zapůsobilo, že Svätý Pavel provedl analýzu a učinil závěr, že všechny tři dary jsou velké, ale láska je největší.

Od té doby se má zásoba úžasných konceptů rozrostla. Některé z nich považuji za úžasné prostě jen proto, že se týkají mě osobně. Přibližně od věku tří let až do svých dvanáctých narozenin jsem byl postižen strašnou koktavostí. Kromě toho, že to bylo značně trapné, bylo to pro mě ve dnech, kdy jsem byl schopen o tom racionálně uvažovat, intelektuálně nepochopitelné. Proč koktám? Proč nejsem schopen vyslovit své jméno, aniž bych ho ze sebe vyrážel ve změti stakatových souhlásek a bizarně protáhlých samohlásek? Své jméno jsem dobře znal. Dokonce jsem ho uměl na požádání napsat. Jenom jsem nebyl schopen ho v běžné konverzaci vyslovit. Pro mé koktání neexistovalo žádné racionální vysvětlení, žádná příčina, a právě proto se mi jevilo o to nebezpečnější a nepřekonatelné.

A pak jsem si náhodou přečetl v časopise, který jsem vzal do ruky v čekárně u lékaře, že chlapi, kteří byli vystaveni v děloze vyšší hladině testosteronu, trpí častěji autismem, dyslexií a, věřte tomu nebo ne, koktáním. Fyzicky se nadměrná dávka testosteronu projevuje, jak jsem se dočetl, tím, že prsteníček takového chlapce je podstatně delší než jeho ukazováček. Jakmile jsem si to přečetl, okamžitě jsem se podíval na své prsty a všiml si, poprvé v životě, že můj prsteníček je o hodně delší než ukazováček, skoro tak dlouhý jako prostředníček.

Pamatuji se, že mě po tomto zjištění zalil pocit štěstí. Mé koktání mělo příčinu. Bylo tedy, alespoň částečně, předvídatelné, pochopitelné. Mohl jsem o tom tedy přemýšlet a možná to začít i ovládat. Může to být náhoda, ale pár dní poté, co jsem objevil příčinu svého koktání, jsem zpozoroval, že se to lepší. Dnes už je zcela pryč, jen občas se připomene, když jsem příliš unaven nebo ve stresu.

Některé koncepty považuji za úžasné, protože vypadají nepravděpodobně, až hloupě. Do této kategorie spadá například to, že příliv a odliv

jsou způsobeny přitážitlivostí měsíce. Když jsem se to poprvé dozvěděl od bratra, myslel jsem, že si ze mě dělá legraci, podobně jako když se mě snažil přesvědčit, že velryby snášejí vajíčka, nebo že moli chovají svá mláďata v lampách pouličního osvětlení a celé noci kolem nich létají, aby je zahřívali. Ale po dalším zkoumání jsem zjistil, že bratrovo vysvětlení sice zní nepravděpodobně, ale je pravdivé: měsíc, zavěšen malý a vzdálený na noční obloze, nějakým způsobem zařídí, že moře zalije v noci pláže, smete mé hrady z písku, a pak ho měsíc zase odtáhne.

Jiné koncepty považuji za úžasné, protože dokáží zcela jednoduše objasnit velké množství složitých věcí. Do této kategorie patří můj vůbec nejoblíbenější koncept: přirozený výběr. Pokaždé, když o něm přemýšlím, jsem ohromen, že někdo (lépe řečeno dva lidé, Charles Darwin a Alfred Russel Wallace) dokázal být natolik vnímavý, že dokázal prohlédnout nepředstavitelnou rozmanitost přírody a odhalit mechanismus, který ji stvořil. Koncept, který je natolik obecný, že dokáže vysvětlit, proč se zrak vyvíjí, proč samci mořských koníků rodí mláďata, proč je veškerý lidský vztek způsoben pokrytectvím, proč ptáci odlétají v zimě na jih a většinu dalších živočišných funkcí a forem, a to tak jednoduše, že to pochopí i žák osmé třídy, je zcela jistě králem všech konceptů. Když si o tom přečetl v jednom z prvních vydání spisu *O původu druhů* Darwinův přítel T. H. Huxley, řekl prý to, co mnozí z nás někdy cítili: „To jsem ale hlupák, že jsem na to nepřišel sám.“ Svatá pravda.

Rozumějte mi dobře. Nejsem tak naivní, abych si myslel, že veškeré složité jevy lze zjednodušit na jedinou příčinu. Naopak, jako člověk vzdělaný v oblasti společenskovědního výzkumu, jsem byl nucen přistupovat s velkou nedůvěrou k přílišným zjednodušením, takovým, která vedou k závěrům typu „jedna velikost pro všechny“ a k akcím typu „zázračné pilulky na zhubnutí“. Ani sebedůkladnější analýza nemůže zajistit, aby vazba mezi následkem, který se snažíte dokázat, a faktorem, o němž se domníváte, že je jeho příčinou, byla tak jednoznačná, jak jste doufali.

Pokud máte statistický způsob uvažování, pak jistě dobře znáte podobné frustrace. Zaprvé, korelace mezi příčinou a následkem není nikdy moc silná. Pozitivní korelace se pohybují mezi 0,0, to jest vůbec žádná korelace, až po 1,0, to jest dokonalá, pozitivní korelace. Ve společenských vědách platí, že pokud zjistíte korelaci pouhých 0,5, omdlíte štěstím. Například, přestože byste si klidně vsadili spoustu peněz na fakt, že vysocí lidé váží víc než malí lidé, korelace mezi výškou (příčinou) a hmotností (následkem) je jen 0,5.

A zadruhé, i pokud zjistíte pozitivní korelaci mezi dvěma faktory, málokdy můžete s jistotou říci, co způsobuje co nebo dokonce, zda

nějaký třetí, zcela odlišný faktor nezpůsobuje oba dva. Pokud byste například analyzovali spojitost mezi řidiči BMW a majiteli laptopů, zjistili byste mezi oběma pozitivní korelaci, ale samozřejmě, že koupě BMW nezpůsobí, že si poběžíte koupit laptop, a naopak. Oboje se dá nejlépe vysvětlit, a tudíž předvídat na základě něčeho jiného, v tomto případě výše příjmu a vzdělání.

Takže ano, jsem skeptický ke všem přílišným zjednodušováním. Ale tento skepticismus mi nebere touhu dobrat se až k jádru problémů. Ani mi nebrání věřit, že proniká-li člověk do problému dostatečně opatrně, může pod povrchem složitosti a nepředvídatelnosti odhalit několik hlubokých a nesmírně cenných pravd.

PROVĚRKA „TOHO NEJDŮLEŽITĚJŠÍHO“

Proč jsou některá vysvětlení přesvědčivější než jiná?

Myslím, že lépe než „hluboké pravdy“ vystihuje to, o co nám jde, výraz „pochopení principů“. Výraz „pochopení principu“ vyjadřuje myšlenku, že ačkoli tento princip nevysvětlí úplně všechny jevy nebo události, může sloužit jako *nejlepší* vysvětlení *většiny* událostí. Svou roli budou nepochybně hrát i jiné faktory, ale nejužitečnější jsou takové principy, které podírají, a tudíž řídí každý další faktor. Tyto principy vám poskytnou osnovu. Díky nim víte, které vaše činy budou mít nejsilnější vliv prakticky v jakékoli situaci.

Aby se z určitého konceptu stal takový princip, ono *To nejdůležitější*, musí především úspěšně projít touto zkouškou: *Musí platit v celé řadě různých situací*. Vezměte si jako příklad vůdcovství. V poslední době se tvrdí, že neexistuje žádný jediný správný způsob jak vést, a že místo toho nejefektivnější způsob vedení závisí na konkrétní situaci, v níž se ocitnete. Za nejlepší příklad se obvykle považuje Winston Churchill. V mírovém meziválečném období byl jeho útočný, konfrontační styl tak neúspěšný, že byl vytlačen do politického vzduchoprázdna, a když se situace změnila a Churchill byl povolán zpět, aby posílil odpor Británie proti nacistickému napadení, byl jeho styl mimořádně úspěšný.

Není pochyb o tom, že různé situace vyžadují po vůdci různé reakce, ale to neznamená, že skvělé vůdcovství nemá *To nejdůležitější*. Neznamená to ani, že ten nejhlubší postřeh, který můžete říci o vůdcovství je to, že je situační. To by byla pohodlná výmluva. Jak uvidíme v kapitole o skvělém vůdcovství, věnujeme-li analýze dostatečnou

pozornost a přesnost, můžeme identifikovat princip, který vysvětluje podstatu skvělého vůdcovství v nejrůznějších situacích a stylech.

Druhá prověrka je tato: *Princip musí fungovat jako multiplikátor*. Musí být schopen vysvětlit výjimečný výkon v určité oblasti, ne průměrný nebo podprůměrný výkon. V každé rovnici mají některé členy jen aditivní (součtovou) hodnotu – zaměříte-li se ve své činnosti na tyto faktory, dojde k přírůstku požadovaného výsledku. Řídící princip musí mít větší sílu. Díky němu uvidíte, jak lze dosáhnout *exponenciálního* zlepšení. Navede vás tam, kde lze docílit největší návratnosti investovaného času a energie.

Například, na dobrém managementu se podílí mnoho faktorů. Ale, podíváte-li se detailněji, brzy uvidíte, že většina z nich neudělá z talentovaných lidí supervýkonné pracovníky. Maximálně zajistí, že nebudete na své zaměstnance působit natolik odpudivě, fyzicky ani psychicky, aby kvůli tomu odcházeli jinam. Nevybírejte si lidi, kteří nemají pro danou roli talent. Nestanovujte nesrozumitelná očekávání. Neříkejte, že učiníte jednu věc, abyste pak udělali nějakou jinou. Nepřecházejte bez povšimnutí, pokud vaši zaměstnanci podají mimořádný výkon. Neudržujte si takový odstup, abyste kvůli němu nebyli s vašimi podřízenými schopni navázat bližší vztah. Nestavte je proti sobě. Nezesměšňujte jejich nápady. Vyvarujte se uvedených způsobů chování a snížíte tak pravděpodobnost, že by vám odcházeli vaši nejlepší pracovníci.

Ale žádný z uvedených způsobů chování nemůže posloužit jako *To nejdůležitější* skvělého managementu, protože žádný nepůsobí jako multiplikátor, díky němuž se z dobrého manažera stává skvělý manažer. A to právě musí řídicí princip tvořící jádro skvělého managementu umět.

Krátce řečeno, díky řídicímu principu se nejen dostanete do hry, a to bez ohledu na to, v jakém působíte oboru. Díky němu zjistíte, jak můžete ve hře zvítězit, a to dlouhodobě.

Třetí a poslední prověrka: *Řídící princip musí vést k akci*. Vsadil bych se, že jste si tuto knížku nekoupili jen ze zvědavosti a zvidavosti, ale spíš proto, že se chcete v něčem zlepšit. Chcete věci dělat jinak, ne je jen jinak vidět. A řídicí princip vám v tom musí být schopen pomoci, musí vést k akci. Musí vás vést ke konkrétním věcem, které můžete udělat, abyste snáze a důsledněji dosahovali lepších výsledků.

To jsou tedy naše tři kritéria, jak poznat řídicí princip, *To nejdůležitější*: musí platit v celé řadě různých situací, musí mít schopnost násobit výsledek, díky níž se z průměru stává výjimečnost, a musí vést ke konkrétním akcím. Pro ilustraci uveďme jeden řídicí princip, který

úspěšně prošel uvedenými prověrkami a který by se vám mohl hodit v soukromém životě. Zpočátku se vám tento příklad může jevit jako zbytečná odbočka. Přesto bych ho rád uvedl, nejen proto, že úspěšně prošel oněmi třemi testy, ale také proto, že vychází z pečlivého studia vzorových situací.

JEDEN ŘÍDICÍ PRINCIP

V čem spočívá To nejdůležitější, co musíte vědět o šťastném manželství?

Možná si myslíte, že pro společenské vědy je typické, že se zabírají studiem vynikajících příkladů, aby z nich pochopily, v čem spočívá dokonalost, ale ve skutečnosti tomu tak není. V posledních přibližně sto letech platilo, že dobré je opakem špatného, a proto aby bylo možno pochopit to dobré, je třeba studovat špatné, a pak zjištěné výsledky převést v opak. Proto vědci studovali depresi a neurózu, aby pochopili radost. Zkoumali děti požívající drogy, aby zjistili, jak děti před drogami uchránit. Zkoumali záškoláky, aby zjistili, jak přimět děti ke školní docházce. A studovali nešťastná manželství, aby se předešlo rozvodům.

Není žádným překvapením, že tyto studie odhalily, že v nešťastných manželstvích ani jeden z partnerů dobře nechápe toho druhého – nebyli schopni pojmenovat silné ani slabé stránky druhého partnera, ani vyjádřit, jaké uznává hodnoty. Výsledkem byla, podle zásady, že dobré je opakem špatného, rada párům v manželských poradnách, že láska je sice možná slepá, ale fungující vztah takový být nesmí. Ve fungujícím vztahu by počáteční milostné vzplanutí postupem času mělo nahradit strážlivé zhodnocení partnerových předností, slabin a hodnot. Takže naslouchejte svému partnerovi. Snažte se pochopit, že může vidět svět jinak než vy. Milujte ho pro jeho přednosti, ale pochopte a přijměte i jeho slabiny a nabídněte mu v této oblasti pomoc. Tak vznikne ze dvou nedokonalých polovin jeden dokonalý celek.

Na první pohled tato rada – nahradte slepou lásku důkladným pochopením toho, kým váš partner skutečně je – zní rozumně. Budete-li přesně chápat svou ženu, bude cítit větší porozumění, a tudíž se bude cítit bezpečněji. Naproti tomu, budete-li předpokládat, že má určité přednosti, které ve skutečnosti vůbec nemá, pak se zcela jistě dostanete do konfliktu, jakmile vás svým chováním překvapí. A ještě hůře, pokud budete lpět na zidealizované představě o ní, dříve nebo později ji přestane naplňovat a váš křehký vztah, založený na iluzi, se zhroutí.

Z mnoha úhlů pohledu působí tato rada věrohodně.

Ale v posledních dvaceti letech výzkum upustil od zkoumání nevydařených manželství. Pod vlivem vůdčích představitelů školy pozitivní psychologie – Martina Seligmana, Donalda O. Cliftona, Mihalye Csikszentmihalyie, Eda Dienera – převládl názor, že dobré není opakem špatného, ale že je to něco zcela odlišného, a že pokud chcete odhalit charakteristické vlastnosti vynikajících manželství, musíte zkoumat vynikající manželství, a to se stejnou ukázněností a pečlivostí, jaká byla dříve věnována zkoumání nevydařených manželství. Pokud se vám podaří objevit, v čem spočívá podstata těchto vynikajících manželství, a budete moci poskytnout radu založenou na tomto zjištění, je mnohem vyšší pravděpodobnost, že pomůžete lidem vybudovat trvalá hodnotná partnerství.

Odborníci působící na State University of New York v Buffalu, University v Michiganu, Britské Kolumbii a Waterloo a ze Sussexské univerzity ve Velké Británii použili tuto metodu a jejich zjištění jsou v přímém rozporu s tradičním pojetím, že šťastné manželství bývá založeno na vzájemném střízlivém pochopení a přijetí jednoho partnera druhým. Namísto toho tito vědci odhalili, v čem spočívá charakteristika šťastného manželství. Tato charakteristika je natolik v rozporu s intuitivní představou, že většina z nás bude mít zpočátku problém ji přijmout. Ale přesto, po určitém přemítání, nás může dovést k řídicímu principu tvořícímu podstatu šťastného manželství.

Zmínění odborníci provedli mnoho nejrůznějších šetření, v jejichž průběhu uskutečnili rozhovory s několika tisíci šťastnými manželskými páry nebo páry sdílejícími společnou domácnost, ale pro naše účely se zaměřím na to šetření, které mě zaujalo jako první. V tomto průzkumu Dr. Sandra Murrayová, profesorka ze State University of New York v Buffalu a její kolegové požádali 105 dvojic (77 z nich byly manželské páry a 28 byly páry žijící ve společné domácnosti), aby partneři navzájem ohodnotili různé vlastnosti, například „laskavý a citlivý“, „otevřený a sdílný“, „tolerantní a snášenlivý“, „trpělivý“, „vřelý“ a „společenský“. Potom požádali dvojice, aby zhodnotily, nakolik je jejich partnerský vztah naplňuje a uspokojuje. Zkoumané dvojice nebyli žádní slepě zamilovaní novomanželé, ale páry žijící v dlouholetém soužití, trvajícím v průměru 10,9 let.

(Stručná poznámka: od této chvíle budu psát z pohledu manžela hodnotícího svou ženu. Bude to tak jednodušší pro mě a, jak doufám, i srozumitelnější pro vás, až se budu snažit interpretovat zjištěné výsledky. Pokud nemáte chuť vyhledat si přímo onu výzkumnou práci, budete mi muset věřit, že všechno, co budu popisovat, platí, ať popisuje manžel manželku nebo manželka manžela. Pokud máte chuť si práci

vyhledat, má název „Co vidí motivovaná mysl“ a lze ji najít v odborném časopise *The Journal of Experimental Social Psychology*, číslo 36, strana 600 – 620.)

Pokud by platilo, že podmínkou pro vznik pevného partnerského vztahu je dokonalé pochopení partnera, pak by manželství, kde manžel hodnotí manželku jako trpělivou, vřelou a společenskou, ale nepřiliš otevřenou a sdílnou, a manželka hodnotí sama sebe také tak, mělo být velmi šťastné. Jednoduše řečeno, pokud se hodnocení partnerů shodují, měli by v manželství dosahovat vysoké míry spokojenosti.

Zjevně tomu tak není. Ukázalo se, že shoda v tom, jak ženu hodnotí manžel a jak ona hodnotí sama sebe, nevykazuje naprosto žádnou korelaci s tím, jak šťastni jsou oba partneři ve vztahu. Netvrdím, že existuje záporná korelace. Přesné pochopení silných a slabých stránek partnera neznamena, že je dvojice *méně* spokojená. Prostě nebyla prokázána žádná korelace, žádná viditelná souvislost mezi přesným hodnocením a manželskou spokojeností.

Nicméně, jednu zjevnou zákonitost se přece odhalit podařilo. U těch nejšťastnějších dvojic hodnotil manžel manželku *u každé vlastnosti* kladněji než ona sama sebe. Z nějakého důvodu manželé v nejspokojenějších manželstvích shodně přisuzovali svým manželkám kladné vlastnosti, které ony podle svého názoru neměly.

Cynik by mohl označit hodnocení těchto manželů za sebeklam. Pokud si moje manželka nemyslí, že oplývá určitými vlastnostmi, ale já si to stále, i po deseti letech, myslím, pak slovo „sebeklam“ není nijak přehnané. Výzkumní pracovníci volili neutrálnější výrazy, jako třeba „pozitivní iluze“, „benevolentní zkreslení“ či „idealizace“, ale v každém případě došli k nepochybnému závěru: nejšťastnější jsou ta manželství, kde manžel zůstává slepý.

Stále ještě si můžete klást otázku, zda onen šťastný manžel, zaslepen svou pozitivní iluzí, nesměruje k rozčarování. Já a moje žena jsme dnes možná šťastni, ale běda nám oběma, až se manželka nezachová tak, jak od ní očekávám.

Totéž napadlo i výzkumné pracovníky, a proto se rozhodli sledovat dvojice po dobu několika let. A co zjistili? Manžel, který dal své manželce vysoké ohodnocení u těch vlastností, které ona podle svého názoru neměla, byl spokojenější se svým vztahem nejen dnes, ale v následujících měsících uváděl dokonce vyšší míru spokojenosti, méně příčin konfliktů a méně pochybností.

Tady to tedy máte. Manžel, jenž se domnívá, že jeho žena má kladné vlastnosti, ačkoli si to ona sama o sobě nemyslí, bude v manželství šťasten dnes a zítra ještě více.

Musím se přiznat, že když jsem se poprvé setkal s těmito závěry, považoval jsem je za cosi bizarního z říše divů, stejně jako možná vy nyní. Přesné pochopení partnera tedy nevede k pevnějšímu vztahu? Jak je to možné? Všechny studie potvrzující tento závěr vyšly v renomovaných odborných časopisech, takže jsem věřil, že se zakládají na pravdě. Ale *proč* tomu tak bylo?

Vědci začali své vysvětlení takto:

Existuje jen málo tak důležitých rozhodnutí, jako je výběr životního partnera. Snad v žádné jiné situaci nezakládají dospělí lidé dobrovolně své naděje a cíle na dobré vůli jiného člověka. Člověk se tak stává velice zranitelným, a proto, má-li se cítit šťastně a bezpečně, musí věřit, že jeho partnerský vztah je kvalitní a že se může kdykoli spolehnout na lásku a citlivost svého partnera.

Když se rozhodnu spojit život se svou manželkou, beru na sebe největší závazek svého života. Abych zabránil kognitivní disonanci (poznávacímu nesouladu), přesvědčím sám sebe, že jsem učinil správné rozhodnutí. Problém je v tom, že moje manželka není dokonalá a její pohled na svět není zcela totožný s mým. Pokud se budu soustředit na tyto nedokonalosti a rozdílnosti v názorech, přestanu si být jist správností svého rozhodnutí a zakrátko i bezpečím v samotném vztahu. Důsledek se projeví tak, že mi bude dělat větší potíže skutečná intimita, budu méně ochotný odpouštět, méně pozitivní ve svém hodnocení manželky a vztah se pomalu začne rozpadat.

Takže místo toho *nadsazuji* důvody svého rozhodnutí. Začnu věřit, že manželka má více předností, než si ona sama myslí. Tyto představy se nemusí zakládat na pravdě v tom smyslu, že by odrážely skutečné vlastnosti mé ženy. Nicméně výborně slouží potřebám našeho vztahu. Díky nim cítím jistotu, že jsem se správně rozhodl, cítím se ve vztahu bezpečně, a tudíž má důvěra v náš vztah přebije i ve chvílích extrémní zranitelnosti můj pud sebezáchovy. Jelikož mi mé pozitivní iluze dodávají sílu, udělá-li moje žena něco, co mě dopálí, neodtáhnu se a nebudu se snažit jí to oplatit (ne často, ne úmyslně, nebo alespoň ne moc často úmyslně), ale místo toho se k ní více přimknu.

Tak postupem času vytvoří pozitivní iluze vzestupnou spirálu lásky. Mé iluze mě utvrzují ve správnosti mého rozhodnutí. Toto přesvědčení vede k pocitu bezpečí. Pocit bezpečí podporuje intimitu. A intimita utužuje lásku.

Shrneme-li tyto závěry, můžeme formulovat řídicí princip, jež může sloužit jako *To nejdůležitější, co musíte vědět o šťastném manželství*:

Najděte co nejvelkorysejší odůvodnění chování svého partnera a věřte mu.

Láska začíná jako pozitivní iluze, ale ve fungujících manželstvích se tyto pozitivní iluze nezmění na věcně důkladné poznání partnerových silných a slabých stránek. Pozitivní iluze se naopak vpletou do přediava vztahu, až se časem stanou jeho podstatou. Pozitivní iluze se nakonec uskuteční. Řečeno na rovinu: díky pozitivním iluzím vaše láska vydrží.

Stejně jako v případě všech řídicích principů, i tento vám umožní být při utužování partnerského vztahu mnohem konkrétnější. Odborníci nám například radí, abychom se nesnažili analyzovat nedostatek, pokud ho u svého partnera zaznamenejeme. Nedávejte si ho do kroužku, nepojmenováváte ho, nekladte ho na jednu misku vah, abyste se ho pak pokoušeli vyvážit jinými partnerovými kladnými vlastnostmi, jako například: „Ano, je sice prchlivá, ale na druhé straně je taky laskavá a tvůrčí.“ Snaha vyvážit přesně vymezené slabiny neméně přesně vymezenými přednostmi vypadá rozumně, ale vašemu vztahu bohužel neposlouží. Výzkumy prokázaly, že manželé, kteří to takto dělají, pocítují nakonec více pochybností, zažívají více konfliktů a jejich vztah je méně uspokojuje. Je to téměř tak, jako byste partnerovy nedostatky umocnili tím, že je přesně a konkrétně pojmenujete. Možná, že se na chvíli ukryjí v kulisách, ale mohou odtud kdykoli vyskočit, jako padouch na divadelní scéně, a všechno pokazit.

Místo toho bychom měli, jak radí odborníci, kdykoli objevíme nějaký partnerův nedostatek, přeměnit ho ve své mysli na přednost. Takže „Ona není netrpělivá, je impulzivní.“ Nebo „Není malicherná, je všímavá.“ Zpočátku vám to možná bude připadat, jako byste hráli psychologické hry sami se sebou, ale ve skutečnosti se budete chovat velmi chytrě. Pamatujte si: nejpevnější vztahy jsou ty, kde partneři dokáží budovat idealizovaný obraz toho druhého. Tím, že každý nedostatek přeměníte na přednost, využíváte veškeré dostupné informace k budování idealizovaného obrazu. Tím se tento obraz stává pevnějším a bytelnějším, protože ho žádná nová informace, žádný nově odhalený nedostatek nemohou ohrozit. Každý nový nedostatek je prostě znovu přeměněn na vláknou přednosti, které je poté vetkáno do idealizovaného obrazu.

Jak jsem se již zmínil, je tento postup v rozporu se všeobecným názorem na manželství a bude pro vás možná obtížné spojit ho se svým pohledem na vlastní vztah. Znamená to snad, že se nemáte snažit pochopit svého partnera? Znamená to, že se se svým partnerem nemáte nikdy hádat? Co se stane, pokud dojde k narušení vašich pozitivních iluzí kvůli tomu, že vy a váš partner uznáváte diametrálně odlišné hodnoty?

Odpovědi na tyto otázky by pravděpodobně vydaly na samostatnou knihu. Nicméně, úmyslně jsem tyto nejnovější poznatky o šťastném manželství zmínil, protože jsou výsledkem důkladného studia mimořádně skvělých případů. Přinejmenším by vás to mělo přimět k zamýšlení se nad tím, jak chcete svého partnera vnímat. Uvedený výzkum ukázal, že vaše vnímání má vliv nejen na současnou realitu, ale v podstatě dokáže změnit celý váš vztah, a tudíž ovlivnit i budoucí realitu.

Pokud se domníváte, že je to celé jen nějaká přechodná módní teorie, kterou další výzkumy vyvrátí, přečtete si výrok Williama Blakea, básníka 18. století, který tvrdí prakticky totéž a ukazuje nám, že opravdu nejde o nic nového pod sluncem:

Touhy člověka jsou omezeny jeho vnímáním, nikdo nemůže toužit po tom, co nikdy neviděl.

Takže až budete hledět na svého partnera, dívejte se opatrně. Na vašem vnímání závisí vaše touha.

* * *

Opusťme nyní tajemství manželství a vraťme se ke třem otázkám, o nichž pojednává tato kniha. V čem spočívá *To nejdůležitější*, co musíte vědět o

- skvělém řízení
- skvělém vůdcovství
- trvalém osobním úspěchu.

Každé toto téma je široké a složité. Každé bychom mohli zkoumat donekonečna, abychom plně pochopili detaily jeho mnoha podob. V této knize si kladu za cíl nikoli popírat složitost těchto témat, ale proniknout do hloubky, nikoli tato témata zjednodušovat, jen je objasňovat. Žijeme koneckonců ve světě nadměrné dostupnosti. Můžeme okamžitě nalézt všechno, co si přejeme, kdykoli si přejeme. To je skvělé například když se snažíme zdokumentovat tržby z minulého měsíce, najít chybu na bankovním výpisu nebo zatoulanou tchyni, ale pokud nebudeme dostatečně opatrní, může nás tato neustálá okamžitá dostupnost zavalit.

Chceme-li v tomto světě uspět, potřebujeme zcela novou dovednost. Nestačí elán, pouhá inteligence nebo tvořivost, ale potřebujeme soustředěnost. Slovo „soustředěnost“ má dva základní významy. Jednak může znamenat schopnost třídit různé faktory a nalézat mezi nimi ty nejpodstatnější – umět se soustředit znamená umět dobře fil-

trovat. Nebo může označovat vaši schopnost zaměřit dlouhodobé úsilí na tyto podstatné faktory – soustředěnost podobná laseru. V této knize se budeme zabývat oběma významy.

V dnešní době je třeba umět svět dokonale filtrovat. Musíte dokázat orientovat se v chaosu a zaměřit se na emoce, fakta nebo děje, na nichž skutečně záleží. Musíte se naučit rozlišovat mezi tím, co je jen důležité, a tím, co je nevyhnutelně nutné. Musíte se naučit cenit si méně všechno to, co jste schopni si zapamatovat, a více oněch pár věcí, které nesmíte nikdy zapomenout.

Ale musíte se rovněž naučit využívat své schopnosti s přesností laseru. Jak uvidíme, společná nit táhnoucí se všemi třemi principy je v tom, že úspěch, ať už manažera, vůdce nebo soukromé osoby, nemívají ti, kdo usilují o všestrannost, šíří a rovnováhu. Je tomu naopak. Úspěchu nejčastěji dosáhnou ti, kdo odmítají rovnováhu, a místo toho používají vědomě nevyvážené strategie. Tato soustředěnost, odhodlanost vyvíjet nerovnoměrně rozložené úsilí v několika vybraných oblastech pracovního života vás neoslabí, ani neomezí. Překvapivě tato k jedné straně nakloněná soustředěnost ve skutečnosti posílí vaše schopnosti a učiní vás odolnějšími.

Pevně věřím, že vás tato kniha vybaví poznáním, které vám umožní zdůraznit oba aspekty soustředěnosti, to jest schopnosti filtrovat jevy a pronikat do nich s přesností laseru, takže budete schopni řídit, vést i podávat výkon s maximální přesností a účinností.