

KUPTE SI ZPÁTKY SVŮJ ČAS

DAN MARTELL

KUPTÉ SI ZPÁTKY SVŮJ ČAS

**VYSVOBOĎTE SE, VYSKOČTE
Z KOLOTOČE POVINNOSTÍ
A VYBUDUJTE SVÉ IMPÉRIUM**



audiolibrix

KUPTE SI ZPÁTKY SVŮJ ČAS
Vysvobodte se, vyskočte z kolotoče povinností a vybudujte své impérium
Dan Martell

Buy Back Your Time
Copyright © 2023 by Rowcor Technologies, Inc.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing
Group, a division of Penguin Random House LLC.

Překlad: Lenka Adamcová
Sazba: Stará škola
Obálka dle originálu: Tereza Švarcová
Odpovědná redaktorka: Hana Jarčevská
Tisk: Tiskárny Havlíčkův Brod a. s.

Vydalo Nakladatelství Audiolibrix
Makovského 1334/26, Řepy, 163 00 Praha 6
v roce 2024 jako svou 46. publikaci
První vydání

Připomínky: audiolibrix.cz/pripominky
Detail titulu: audiolibrix.cz/kupte-cas
Objednávky knih: audiolibrix.cz/objednavky

Při diskusi o knize použijte hashtag #kuptecas
Kniha je dostupná také jako audiokniha
na audiolibrix.cz/kupte-cas

České vydání © Audiolibrix s. r. o. 2024
Všechna práva vyhrazena
audiolibrix.cz/nakladatelstvi

Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována
za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem
bez písemného souhlasu vydavatele.

Jména a poznávací charakteristiky byly změněny za účelem ochrany soukromí
příslušných jedinců.

ISBN 978-80-88494-45-4 (hardback)
ISBN 978-80-88494-46-1 (epub)
ISBN 978-80-88494-47-8 (pdf)

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Renée, Maxovi a Noahovi. Jste moje všechno.

Obsah

ÚVOD	Jak mi podnikání zachránilo život (A pak mi ho málem zničilo)	9
KAPITOLA 1	Jak si kupuju zpátky svůj život	21
KAPITOLA 2	DRIP matice	45
KAPITOLA 3	5 vrahů času	73
KAPITOLA 4	Jediné tři důležité obchody	93
KAPITOLA 5	Žebříček nahrazování	109
KAPITOLA 6	Naklonujte se	131
KAPITOLA 7	Vytváření manuálů	147
KAPITOLA 8	Váš dokonalý týden	169
KAPITOLA 9	Jediné 4 časové vychytávky, které potřebujete	187
KAPITOLA 10	Přijímání lidí za pomoci metody „nejdřív prověřuj“	199
KAPITOLA 11	Transformační vedení	213
KAPITOLA 12	Tenhle výraz na „Z“ vám zachrání byznys	229
KAPITOLA 13	Sněte ve VELKÉM. Dosáhněte něčeho většího	243
KAPITOLA 14	Roční plán	265
ZÁVĚR	Vykoupený život	279

7 pilířů života	291
Poděkování	297
Poznámky	299
Rejstřík	305



Ú V O D

Jak mi podnikání zachránilo život (A pak mi ho málem zničilo)

ZÍRAL JSEM NA PISTOLI ve své sportovní tašce.

Když ji prostě namířím na ty policajty, ukončí jednou provždy můj mizernej život.

Otřel jsem si pot z očí a mžoural jsem do zpětného zrcátka. Dva ozbrojení policisté běželi k mému autu. Před chvílí jsem jim v divoké honičce ujížděl a narazil jsem do stěny domu. Konečně mě dohnali a měli dost dobrý důvod začít rovnou střílet. Hra skončila.

Zaplavil mě pocit bezmoci. Vzpomínky na moje celoživotní vylo-meniny. Krádeže v obchodech na základní škole. Pobyty v zařízeních pro problémové děti na druhém stupni. Vyhazov ze střední.

Když máma našla u nás doma drogy, peníze a ukradené zbraně, měla toho už dost a zavolala policii. Můj bratr Pierre mě ale varoval, a tak místo abych čekal, až mě zavřou, vzal jsem si 63 dolarů, které mi nabízel, a dal jsem se na útěk. Schovával jsem se v loveckých táborech a přespával na gaučích u kamarádů. Po týdnech usilovného snažení být krok před policií jsem se rozhodl opustit své malé rodné kanadské městečko Moncton v provincii Nový Brunšvik a namířil jsem si to do Montrealu, kde žil můj strýc.

Ukradl jsem auto a odjel z města – daleko jsem se ale nedostal. Byl jsem na cestě teprve chvíli, když jsem narazil na náhodnou silniční kontrolu. Snažil jsem se policisty nakrmit neuspokojivou historkou o zapomenutých dokladech, a jakmile se ke mně otočili zády, aby se podívali do počítače na moje údaje, sešlápnul jsem plyn, co to šlo, a vyrazil pryč.

Pár dalších minut bylo jako nějaká filmová honička v autech: prudce jsem šlapal na plyn, bušil do klaksonu, proplétal se mezi auty tam a zpátky – až jsem nakonec narazil do zdi domu.

A v tu chvíli jsem se natáhl po zbrani.

Nějak se ale zasekla, když jsem se ji snažil vylovit z tašky. Divoce jsem s ní škusbal, ale nepovolila. Pak mě poldové vyrvali z auta a nacpali mě do svého hlídkového vozu.

Ve zrychleném řízení jsem byl odsouzený k šesti měsícům vězení ve věznici pro dospělé kvůli závažnosti mých zločinů. Snažil jsem se dodržovat pravidla a nedělat žádné problémy, ale staré zlovyky se těžko předělávají, takže jsem se nakonec dostal do rvačky, která mi zajistila pobyt na samotce. Poté, co jsem strávil téměř dvaasedmdesát hodin sám a ve spodním prádle, za mnou do cely přišel dozorce Brian.

„Pojď,“ řekl. Zavedl mě k jedné vedlejší místnosti, vzal mě dovnitř a zamkl dveře. Rozhlížel jsem se kolem sebe a zjistil jsem, že je to jedno z mála míst bez kamer.

Srdce jsem měl až v krku. Brian se na mě upřeně díval a po dlouhé pauze mi položil jednoduchou, ale zásadní otázku:

„Proč jsi tady, Dane?“

„No, dostal jsem se u snídane do rvačky s Kirkem...“

Přerušil mě. „Ne, myslím, proč jsi ve vězení?“

Vykoktal jsem ze sebe několik chabých vysvětlení: „Ukradl jsem auto. Ujížděl jsem před poldama...“

Brian mě přerušil. „Ne, Dane. Jsem tady skoro deset let a už jsem se tu setkal se spoustou dětí. *Spoustou*. Ale vidím, že ty se snažíš plnit

svoje úkoly a nedostat se do problémů. Jsi jiný. Nedává mi to smysl. *Ty* sem nepatříš.“

Po tvářích se mi valily horké slzy, když mi Brian vysvětloval, že podle něj jsem „předurčený k něčemu jinému“. Až do té chvíle jsem slyšel jen to, jak jsem problémový a výtržník a lump. Ale Brian ve mně vytušil určitý potenciál. A jeho slova mi dala naději v lepší život.

Když se teď ohlížím zpátky, vidím, že jsem po celé dětství *vždycky* vykazoval určitý potenciál: byl jsem kreativní, byl jsem ochotný riskovat, uměl jsem mluvit s lidmi a s chaosem kolem sebe jsem se dokázal vypořádat, aniž bych ztrácel klid a rozvahu. V podstatě se u mě projevovaly dovednosti nezbytné pro podnikatele – jen nebyly namířené tím správným směrem.

Moje další zastávka se ukázala jako zásadní bod obratu. Krátce po rozhovoru s Brianem mě poslali do Portage, výchovného zařízení pro dospívající. Tam pokračovala moje proměna. Studoval jsem a tvrdě jsem pracoval na úkolech, které jsem dostal. Spřátelil jsem se přitom s údržbářem Rickem, který se pro mě stal čímsi jako starším bratrem. Jednou jsem pomáhal Rickovi uklízet prázdnou chatku a našel jsem tam vedle starého počítače položenou knihu o Java programování. Otevřel jsem ji a co jsem spatřil, mě šokovalo. Vždycky jsem si myslel, že počítačové programování vypadá jako nějaké hieroglyfy, nesrozumitelné řádky složitých matematických rovnic. Ale tohle ... *tohle* vypadalo jako jednoduchá angličtina. A oslovilo mě to.

A tak jsem zapnul počítač a podle jednoduchých instrukcí z první kapitoly manuálu naťukal jednoduchý soubor instrukcí. O pár minut později se program rozběhl a objevila se tato slova:

„Ahoj světe!“

A bylo to. Něco se stalo. Byl to způsob vytváření souboru instrukcí, který mi umožňoval získávat stejné, spolehlivé a předvídatelné výsledky. Úplně pokaždé.

Předvídatelnost softwaru byla v přímém protikladu k nepředvídatelnému chaosu, v němž jsem žil celé dětství. Od toho dne se psaní programů stalo mojí novou závislostí.

Brzy jsem si uvědomil, že jsem posedlý vytvářením softwaru a systémů. I dnes, když učím klienty vytvářet systémy pro jejich společnosti, je pro mě vzrušující pomáhat lidem měnit chaos v předvídatelnost.

Tehdy jsem na sebe byl naivně hrdý – neuvědomoval jsem si, že „Ahoj světe!“ je první lekcce každé učebnice programování pro začátečníky. S neodůvodněnou sebedůvěrou jsem se po hlavě vrhnul do tohoto nového dobrodružství, „Internetu“. Vzal jsem ty samé schopnosti, které mě celé dětství dostávaly do problémů, a s plnou silou jsem je zaměřil na podnikatelskou činnost.

Ve skutečnosti se moje chaotické dětství ukázalo jako dokonalá příprava pro svět samostatné výdělečné činnosti – neznámo mě zkrátka neděsilo. Svůj první oficiální byznys jsem spustil v roce 1998, když mi bylo pouhých osmnáct let – prázdninový komplex s názvem MaritimeVacation. V jednadvaceti jsem se pustil do svého druhého podnikání nazvaného NB Host, kde jsem nabízel pronájem prostoru pro webové aplikace.

Podnikatelská činnost mi zachránila život a dala mi směr. Byl s tím ale jeden problém. Uměl jsem jen jednu věc: DŘÍT. Tvrdě pracuj, vydělej peníze, vyhýbej se problémům. Den za dnem. Dokud moje dvě první firmy mizerně nezkrachovaly. Nenaučil jsem se, jak pracovat s jinými lidmi ani cenit si svého času. Ale zakládání firem jsem měl v krvi a věděl jsem to. A tak jsem se znovu vzchopil a v roce 2004 založil svou třetí společnost, softwarovou firmu jménem Spheric Technologies. V té moje tvrdá práce začala přinášet určité zisky – minimálně po odborné stránce. Pracoval jsem patnáct až osmnáct hodin denně, což přineslo meziroční růst o 150 procent – a zároveň mi to užíralo osobní život.

Čtyři měsíce před svou svatbou jsem jednoho zdánlivě normálního dne, kdy jsem pracoval od rozbřesku, přišel pozdě večer domů a našel tam velmi nešťastnou snoubenku.

„Já už to nezvládnou,“ řekla a upustila svůj snubní prstýnek na stůl.

Moje bývalá budoucí manželka se zjevně domnívala, že jestli s ní chci trávit život, musím s ní skutečně trávit čas.

Přestože jsem si to zpočátku neuvědomoval, moje dvě zkrachovalé firmy a můj neúspěšný vztah měly jednu věc společnou – mě. A jádrem mého problému byla moje mentalita dřívce, která mě zaslepovala vůči všemu ostatnímu. Uvědomil jsem si, že musím najít lepší způsob vedení svých firem i svého života.

Neměl jsem ponětí o tom, že semínko mého řešení už bylo zaseto.

Pár let předtím, než mě opustila moje snoubenka, už jsem začal číst víc knih o podnikání. Narazil jsem na audioverzi knihy *Love Is the Killer App* (volně přeloženo: *Láska je zabijácká apka*, pozn. překl.) Poté, co jsem si přečetl – přesněji řečeno poslechl – celou knihu, jsem si pomyslel *No páni, právě jsem si nahrál dvacet let životních zkušeností za dvacet dolarů a pár hodin svého času. Kolik dalších takových knížek můžu sehnat?*

Poté jsem začal hltat klasiku jako *How to Win Friends and Influence People* (česky vyšlo jako *Jak získávat přátele a působit na lidi*) od Dalea Carnegieho, *Think and Grow Rich* (česky vyšlo jako *Myslením k bohatství*) od Napoleona Hilla a *The 7 Habits of Highly Effective People* (česky vyšlo jako *7 návyků skutečně efektivních lidí*) od Stephena Coveyho. Tyto knihy mi pomohly se snazším vedením mého byznysu, ale to nestačilo. Potřeboval jsem vést jinak svůj život. Potřeboval jsem nějaké systémy, které by naplňovaly to, kdo jsem – podnikatel –, a zároveň mi pomáhaly být dobrým člověkem. Ztráta snoubenky byla varováním, které jsem potřeboval, abych se začal vážně zabývat nalezením nějakého opravdového, holistického životního přístupu. Dál jsem četl, hledal

a experimentoval. Tu a tam jsem nacházel střípky tajemství o tom, jak získat zpátky svůj život, žít svou vášeň a vlastnit firmu, která nebude vlastnit mě. Začal jsem uplatňovat principy, taktiky, nástroje a systémy z knih, od mentorů a z programů – z jakéhokoli zdroje, který jsem dokázal najít. A začal jsem vidět výsledky:

Začal jsem se učit, jak *dělat* to, co mám rád (vést firmy), a *být* tím, kým chci být (kamarádem, tátou a manželem). Zjistil jsem, že není možné oddělit podnikání od toho, kdo jsem, protože já *jsem* podnikatel. Spheric jsem prodal v roce 2008 a vydělal jsem svůj první milion, což kompletně změnilo moje přesvědčení o tom, co je možné. V roce 2009 jsem se přestěhoval do San Franciska, abych tam založil svou další firmu Flowtown. Pokračoval jsem v budování týmů a infrastruktury, jež mi šetřily čas a energii, abych je mohl znovu vložit do své práce. Kupodivu tentokrát čím víc moje společnost rostla, tím *víc* jsem měl času. Našel jsem způsob, jak rozšiřovat společnost a současně šetřit svůj čas. A pak jsem objevil něco ještě podstatnějšího.

Skutečnou radost mi dělá, když vidím, jak tytéž pravdy objevují další podnikatelé.

Mým ústředním principem je: nauč se, uplatni naučené, nauč to druhé. Nenaučíte se něčemu, aniž byste to skutečně dělali, a jakmile se skutečně naučíte něco cenného, měli byste to předávat dál. Dnes vím na základě osobní zkušenosti a od úžasných mentorů a koučů, kteří mi pomohli, že *jediná* cesta, jak rozšiřovat byznys za určitou hranici, vede přes vykoupení vlastního času a jeho opětné vložení tam, kde je to nejdůležitější.

V roce 2006 jsem si založil blog, abych se podělil o některé z taktik pro růst, které jsem se naučil. Nebyl jsem žádný odborník na vykupování svého času, a přece jsem chtěl předávat aspoň to málo, co jsem se doposud naučil o budování společností. Čtenáři začali moje příspěvky komentovat. V roce 2008 jsem začal přednášet na konferencích.

Zaměřoval jsem se převážně na další softwarové firmy. Ze začátku jsem obvykle probíral podnikatelské taktiky – jako marketingové strategie růstu, které jsem se naučil v srdci Silicon Valley – vřdycky mě ale víc zajímalo pomáhání podnikatelům a majitelům firem *naživo, v konkrétních případech*. Ze všech svých blogů a konferencí jsem se dozvěděl, že nejsem jediný podnikatel zápolící s mentalitou dříče, a jen to posílilo moje odhodlání sloužit.

V roce 2012 se firma Flowtown stala akvizicí větší společnosti a já jsem okamžitě založil Clarity, tržiště, kde jsme spojovali zakladatele nových firem s odpověďmi, které potřebovali ve svém novém byznysu, od poradenství se zakládáním firmy přes právní otázky až po marketingové strategie. Opět jsem věděl z vlastní zkušenosti, že za veškerý svůj úspěch vděčím knihám, které jsem přečetl, a radám, které jsem dostal. Clarity se zdálo jako dokonalý způsob, jak spojit čerstvé podnikatele a jejich hledání odpovědí: v Clarity lidé platí poplatek, aby si mohli vyslechnout rady od zkušených podnikatelů. Věděl jsem, že začínající podnikatelé mají určité zásadní otázky, a když dostanou potřebné odpovědi, mohou odhalit zázračné možnosti v celých svých firmách. Když bylo Clarity v roce 2014 odkoupeno, vydal jsem se hledat svou další výzvu.

V roce 2015 jsem založil SaaS* Academy a kanál na YouTube pro majitele softwarových společností, kde jsem začal volně sdílet nejen podnikatelské taktiky, ale i podrobnější strategie – jako přikládání větší hodnoty řízení energie než řízení času, důležitost firemních manuálů (standardizovaných operačních/provozních postupů) a nakonec jak si koupit zpátky vlastní čas. Byl jsem ohromený zpětnou vazbou – „Bylo to jako zhuštěná terapie“ a „To je nejlepší průlomové video, které jsem kdy viděl“. Zjevně jsem klopytl o téměř univerzální pravdu: my všichni se usilovně snažíme najít způsob, jak účinně zvládat svůj čas a své podnikání.

* SaaS je zkratka „Software as a Service (Software jako služba)“.

Rození podnikatelé si musí najít způsob, jak žít plně, ve svém byznysu i v životě.

Pokud už nějakou dobu sklízíte ovoce tvrdé dřiny, pravděpodobně jste už dosáhli určitého úspěchu. Tvrdá práce i na úkor vlastních vztahů se bude vyplácet jen do určité míry.

V určitém bodě se ale úspěch zastaví. Jste jeden člověk s pevně daným množstvím času. Máte firmu, rodinu a přátele a ti všichni si na váš čas dělají nárok.

Pokud zjistíte, že se děsíte představy, že půjdete do práce – protože víte, že máte spoustu emailů, na které musíte odpovědět, nové problémy, které musíte vyřešit, a desítky klientů, zákazníků a zaměstnanců, kteří se nemohou dočkat, aby vám do počítače naložili další práci – a pak se bojíte přijít domů – protože jste vyčerpaní, vystresovaní a pořád myslíte na to, co jste nestihli v práci – pak je tato kniha pro vás. Je pro každého, kdo si chce koupit zpátky svůj čas, aby mohl dělat víc toho, co má rád, a současně budovat svou firmu. Nebudete žít naplno bez podnikání, protože to je součást vaší DNA. Pokud ale vaše firma zabíjí vás, vaši rodinu a vaše vztahy činnostmi, které požirají veškerý váš čas a energii, nemůžete tímto způsobem pokračovat dál. Tak to nedělejte. Pomůžu vám najít lepší cestu.

Toto je příběh, jak jsem změnil svůj přístup – a jak vy můžete udělat to samé.

Jak vybudovat firmu, kterou nebudete stále víc nenávidět

Stephen Covey jednou řekl: „Nejdůležitější není trávit čas, ale investovat ho.“¹ V této knize najdete návod, jak to *přesně* udělat. Najdete zde systematický přístup s taktikami a strategiemi vyextrahovanými ze

dvou zkrachovalých společností, ztráty snoubenky, přečtení více než 1 200 knih a svépomocných příruček o podnikání, provozování největší SaaS výcvikové a mentorské skupiny na světě a pořádání řady přednášek o možnostech, jak si koupit zpátky svůj čas.

Nejenže osobně používám vše, co zde učím, ale dělají to i tisíce dalších majitelů firem a podnikatelů, kteří se naučili, jak si koupit zpátky svůj čas a energii a převést je tam, kde je to pro ně důležité. V důsledku toho mají více energie, jsou nadšení z vidiny své budoucnosti a znovu mají rádi svůj byznys. Jejich zaměstnanci jsou v práci šťastnější. V soukromém životě jsou lepšími přáteli, rodiči a partnery. A jejich společnosti se exponenciálně rozrůstají.

Většina podnikatelů se domnívá, že výdělečný byznys je výsledkem tvrdé práce. To je sice možná pravda, ale prosperující *impérium* vzniká jen tehdy, když se jeho vůdčí osobnost – tedy vy – naučí, jak si vykoupit vlastní čas. Chopte se znovu otěží svého života, užívejte si opět svou práci a získejte zpátky svobodu, kterou vám vaše podnikání může poskytnout.

Věřte mi – dnes už vím, že je možné mít volný čas, žít jako podnikatel a vkládat energii do svých vztahů a že všechny tyto elementy jsou spolu vzájemně propleteny – šťastnější Dan je lepší podnikatel a lepší podnikatel je lepší otec a laskavější manžel.

Pomohl jsem stovkám dalších podnikatelů naučit se, jak přerozdělit svůj čas: vykoupit si ho a investovat ho tam, kde je to nejdůležitější. Naučili se, že čím víc času ve své společnosti stráví tím, v čem jsou nejlepší, tím víc energie mají a tím víc vydělávají peněz, což jim umožňuje koupit si *ještě víc* času. Je to přesný *opak* přístupu, který jsem používal v několika svých prvních společnostech, kde čím víc se můj byznys rozrůstal, tím víc jsem trpěl, jen abych následně přišel o společnost i své vztahy.

Našel jsem řešení, které jsem hledal, a rád bych vás ho naučil.

Zde je zběžný přehled uspořádání této knihy:

Nejdřív vás naučím princip zpětného odkupu, smyčku zpětného odkupu a DRIP matici. Tyto mentální mechanismy vám umožní přehodnotit, jak trávíte čas ve své firmě. Naučíte se rychle identifikovat, co vám krade čas a proč. Už jen tím, že sami sobě nastavíte zrcadlo, spatříte vyšinutý způsob, jakým většina podnikatelů – a možná i vy sami – řídí své společnosti. Odhalíte psychologická omezení svého úspěchu počínaje vrahy vašeho času.

Za pomoci *žebríčku nahrazování* (5. kapitola) se naučíte, jak donekonečna zlepšovat své fungování a získávat víc času pomocí přesouvání dalších důležitých činností na někoho jiného. V sedmé kapitole budeme probírat vytváření replikovatelných *manuálů* pro vaše zaměstnance, abyste si udrželi naprostou kontrolu nad svým byznysem, aniž byste se jeho většiny museli kdy osobně účastnit.

V průběhu celé knihy budete zkoumat a poznávat, jak se naučit hrát vlastní nekonečnou hru. Ponoříme se do jediných tří obchodů s časem, které můžete udělat.

Postupně se setkáte s určitými rychlými tipy a vychytávkami. Například se záhy naučíte, že *každý* podnikatel si může dovolit některé úkoly okamžitě převést na někoho jiného (za pomoci své *výkupní sazby*; první kapitola). Naučím vás také, jak si uspořádat vlastní personalizovaný dokonalý týden (osmá kapitola) z pohledu *své* energie. Rovným nohama se vrhneme do snadných triků, jako jsou *definice hotového a pravidlo 1:3:1* (obojí v deváté kapitole), které vám pomohou překonat faktory brzdící plynulost a produktivitu ve vaší organizaci. A pravděpodobně můj nejoblíbenější tip je *kamerová metoda* uvedená v sedmé kapitole. Ta vám pomůže školit ostatní, aniž byste tím museli trávit čas navíc. Jestli chcete, můžete hned zběžně nakouknout.

Na konci vás nechám znovu snít (za pomoci postupu zvaného Vize 10XL, třináctá kapitola). Navíc vám ukážu, jak vytvořit roční plán

(čtrnáctá kapitola), abyste mohli tento velký sen realizovat. Průběžně si můžete dělat domácí úkoly. Všechny materiály jsou shromážděny na jednom pohodlném místě na audiolibrix.cz/kupte-cas.



KDYŽ JSEM SE NAUČIL, jak si vykoupit svůj vlastní čas, začal jsem žít neuvěřitelný život. Tento týden strávím šest hodin rozvíjením svého byznysu o osmiciferné hodnotě. Budu trénovat na Ironmana. Budu se věnovat dobrovolnické práci s mládeží z chudinské čtvrti. Budu psát svou další knihu. Budu se rozhlížet po své další investici. Svou pozornost a zdroje budu věnovat podnikatelům v ohrožení, což mi přináší spoustu energie a radosti. A nejlepší ze všeho je, že budu trávit čas se svými dětmi, obědvat se svou manželkou a všichni čtyři si budeme užívat společnou večeři ... každý den.

Nic z toho nepřišlo proto, že bych se prostě víc otáčel. Vše si to můžu dovolit, protože jsem se naučil přemýšlet a jednat ve svém podnikání jinak, aby mi každý okamžik vložený *do* mé společnosti umožnil vzít si z *ní* víc energie.

A k ničemu z toho jsem nedošel sám – druzí mě vedli, napsali knihy, pořádali konference, trávili se mnou čas na telefonu. Učil jsem se od nich a teď se o všechny ty informace chci ve čtrnácti kapitolách podělit s vámi.

Koneckonců to není o vás. Je to o budoucnosti vašeho podnikání, vašich zaměstnanců a vaší komunity. Pokud vyhoříte, spálíte na popel i jejich životy.

Začneme společně budovat byznys, který vás bude stále těšit a nezačnete ho nenávidět.



KAPITOLA 1

Jak si kupuju zpátky svůj život

*Cíle obsahují výsledky, jichž chcete dosáhnout.
Systémy obsahují postupy, které k těmto výsledkům vedou.*

JAMES CLEAR²

V DOBĚ, KDY MĚ STUART KONTAKTOVAL, bojoval o holý život.

„Stěží dokážu opustit dům, nemůžu se pořádně nadechnout a často mívám panické ataky. Můj život je jedna hrozivá noční můra,“ řekl mi.

Pár měsíců předtím Stuart zaváděl důležité změny back-end kódu podporujícího aplikace v jeho firmě. Pracoval čtrnáct hodin denně sedm dnů v týdnu, aby celý projekt dotáhl do konce. Skončili před Vánocemi, a tak si vzal pár dnů volna, aby vyvezl manželku a její sestru do Disneylandu. Po deseti minutách chůze po parku začal mít závrať, hrudník měl jako ve svěráku a špatně se mu dýchalo. Našel lavičku, aby si odpočinul, a rodinu ujistil: „Jsem v pohodě. Jděte, já vás doženu.“

Stuart nebyl v pohodě. Srdce a mysl mu běžely jako o závod. *Copak jsem dostal infarkt na nejšťastnějším místě na Zemi?* zeptal se sám sebe. Nakonec se zvedl z lavičky a připojil se ke své rodině.

Když se ale vrátil domů, zaklepala mu realita na dveře a nepříjemné příznaky se vrátily. Prohlídka u lékaře ukázala, že jeho srdce je

v pořádku. Co bylo ve skutečnosti problémem? *Úzkost*. Stuart z toho byl zmatený, protože do té doby žádnou panickou ataku nezažil.

Brzy měl dvě týdne. V březnu 2020 – pouhé tři měsíce po děsivém zážitku v Disneylandu – trávil Stuart většinu dnů v posteli, paralyzovaný reakcí svého těla „bojuj, nebo uteč“. Jeho fyzický stav byl tak špatný, že nebyl schopen účastnit se ani videohovorů (které se do té doby kvůli covidu-19 staly standardem). Stuart dělal, co mohl. Studoval různé svépomocné příručky, zkoušel meditovat, a dokonce se nutil cvičit, což bylo v jeho stavu vyčerpávající. Nic nefungovalo.

Před návštěvou v Disneylandu byl Stuart mladý a nadšený podnikatel, čtyřiatřicetiletý, s dobrým vzděláním, tvrdě pracující byznysmen. Vystudoval finance na vysoké škole, pracoval na Wall Street a v roce 2015 založil svou druhou firmu (která vyvíjela soubor aplikací pomáhající malým firmám zvyšovat prodeje přes internet). Během čtyř let měl deset zaměstnanců a tucet aplikací a víc než 640 tisíc aktivních každodenních uživatelů. Podle všech měřítek byl úspěšný.

Jako mnozí dobří podnikatelé byl i Stuart zainteresovaný v detailech své firmy. Do většiny úkolů se pouštěl sám, protože „tak si zajistíte, že budou dobře udělané“. Navíc měl odborné znalosti na to, aby to mohl dělat. Na vysoké škole vystudoval také účetnictví, takže věděl jak vést firemní účetní knihy. A ovládal také programovací jazyk, takže měl přehled o každém kroku při práci svých softwarových vývojářů. Sám si dokonce plánoval své pracovní cesty a dělal si rozvrh porad.

Kousek po kousku Stuart vybudoval úspěšnou společnost. Za pomoci svého intelektu a předchozích zkušeností položil základ podniku, který živil jeho rodinu, zaměstnával další lidi a vnášel hodnotu do tržního prostředí. Stálo ho to sice dlouhé náročné dny a oběti, všechno to ale mělo cenu. Až do té doby.

Ve čtyřiatřiceti letech se všechno zadrhlo. Jeho tělo řeklo důrazně „Dost“. Rozvoj jeho společnosti se najednou zdál v ohrožení a všechno,

na čem tak tvrdě pracoval, jako by záviselo na zhrouteném majiteli, který stěží dokázal vstát z postele.

Mám možnost pracovat se stovkami zajímavých lidí, většinou podnikatelů, kteří jsou nadšení do svých společností. Někdy jim pomáhám vybalancovat týmy jejich prodejců, učím je nacházet ty nejlepší talenty nebo jak nejlíp investovat peníze do marketingu. Častěji – a to mě opravdu baví – pomáhám podnikatelům zjistit, co je okrádá o veškerý jejich čas a energii. Jakmile to společně rozluštíme, můžu jim pomoci vrátit se znovu k tomu, pro co byli zapálení a co jim přináší peníze.

Když za mnou ale v roce 2020 přišel Stuart, zakladatel a majitel několika softwarových společností, nehledal jen nějakou strategii růstu firmy, marketingový plán nebo způsob, jak ušetřit čas, peníze a energii.

Hledal způsob, jak si zachránit život.

Skončujte s toxickou mentalitou „dříče“

Jedna studie Kalifornské univerzity v Berkeley ukázala, že podnikatelé výrazně častěji vykazují výskyt celoživotní deprese, ADHD, závislosti na návykových látkách a bipolární poruchy.³ Většina z nás zakládá své společnosti s dobrými úmysly – přinést nějaké řešení, ovládnout trh nebo trávit víc času s rodinou a přáteli. Proč tedy se všemi těmito prvotními plány na lepší budoucnost bojujeme s celou řadou vleklých fyzických a psychických zdravotních problémů?

A jaká je na to odpověď?

Podvědomě jsme sklouzli do pastí sebeklamu: *Čím víc pracuju, tím úspěšnější moje firma bude.* Na první pohled to dává smysl. Tvrdě pracuj, udržíš si náskok. To je ta lákavá část – důvod, proč se necháváme obelstít. Časem ale může zásada tvrdé práce svádět podnikatele k jednomu přesvědčení: čím víc vstupů, tím víc výstupů.

Pouhá zaneprázdněnost nemůže být tajnou ingrediencí podnikatelského úspěchu. Křeček běhající v kolotoči je hrozně zaneprázdněný. Stejně jako pes, když hrabe díru v zemi. Dokážu si vybavit spoustu podnikatelů, kteří tráví hodiny denně vyřizováním pochůzek, při kterých je vyrušují členové jejich týmu, zároveň přitom řeší e-maily – nepochybně jsou *zaneprázdnění* celý den, nic moc pořádného ale neudělají.

Řešením není ani být zaneprázdnění *efektivně*. Většina podnikatelů je extrémně efektivních. Dokáží si odškrtnout úkol za úkolem rychleji než kdokoli jiný. Jsou schopni vyřizovat telefonáty, posílat e-maily, podepisovat smlouvy – celkově to všechno skvěle zvládají. Ale efektivní zaneprázdněnost nesprávnými úkoly je jen rychleji směřuje do situace podobné té Stuartově.

Když jsem se s ním setkal, byl Stuart přesvědčený, že najímání a školení lidí vyžaduje příliš času, energie a peněz. Pustit se do všech úkolů sám byla snazší a pro něj neúčinnější cesta k zajištění, že bude vše provedeno správně. A tak dělal všechno. Proč ne?

Stuart nebyl jenom účetní a kontrolor účtů, byl také hlavním technikem, vedoucím projektovým manažerem, dohlížel na plnění závazků, byl vedoucím zákaznické podpory a vlastním osobním asistentem.

Jeho vysoké standardy a šílená pracovní morálka byly nesporné, dalo by se říct až obdivuhodné. On ale pracoval sedmdesát hodin týdně v běžných měsících a sto hodin týdně, když byly nějaké neodkladné povinnosti. Proto ho postihl záchvat úzkosti pár kroků od zámku Šípkové Růženky.

Nevěděl, jak získat zpátky svůj čas a investovat ho tam, kde je to nejdůležitější.

Málo známé tajemství vedoucí k dosažení další fáze podnikání spočívá v trávení vašeho času pouze činnostmi: a) v nichž jste vynikající, b) které vás skutečně baví a c) které přinášejí největší prospěch (obvykle v podobě zisků) vašemu byznysu. Tomuto popisu obvykle odpovídají

dvě až tři činnosti. Každá další práce, kterou se zabýváte, zpomaluje váš růst a vysává z vás život a vy byste ji měli vyškrtnout ze svého rozvrhu.

Ano, někdo jiný by se měl zabývat tak 95 procenty vaší současné práce, abyste se vy mohli vrátit zpátky k tomu důležitému.

Allan Dib, autor knihy *The 1-Page Marketing Plan* (česky vyšlo jako *Marketingový plán na jednu stránku*), to vysvětluje takto:

Vždycky můžete získat víc peněz, nikdy ale nemůžete získat víc času. Proto potřebujete zajistit, aby to, čemu svůj čas věnujete, mělo co možná největší přínos.⁴

Pokud vás drtí nikdy nekončící přívál e-mailů, telefonátů a hašení různých malých požárů, zní vám to pravděpodobně absurdně. Ale chvíli počkejte. Jen na minutu zapomeňte na to, jestli to, co tady navrhuju, je, nebo není *možné*, a místo toho uvažujte, jak byste se *cítili*, kdybyste dělali jen to, v čem jste lepší než všichni ostatní, co máte opravdu rádi a co dodává pořádnou porci hodnoty vašemu byznysu.

Je možné, že byste si vydechli úlevou. Vaše mysl by se pravděpodobně projasnila. Nejspíš byste byli lepšími partnery a lepšími přáteli. Vaši zaměstnanci by byli šťastnější, protože byste do práce chodili odpočatí a vedli firmu k větším, lepším a inspirativnějším cílům, což by všem umožnilo napnout a náležitě využít jejich profesní svaly. Ukážeme si to na příkladu mého kamaráda, realitního makléře Keitha.

Keith úspěšně provozoval svou realitní kancelář – nikdo v jeho okolí nebyl tak dobrý v nakupování a prodávání domů jako on. Jaký byl problém? Dvacet hodin týdně strávil telefonováním, dokonce i doma. Nakonec tento problém vyřešil tím, že si najal prodejce na bázi provize (což je postup běžný v jeho situaci), aby se těmito telefonáty zabýval. Keithův byznys se rozrůstal, jeho manželka byla šťastnější a někdo další z toho měl provizi. V současnosti Keith řeší jen deset až patnáct procent

těch nejdůležitějších hovorů. A všechnen tím získaný čas? Ten investuje do cennějších součástí svého podnikání a věnuje ho své rodině.

Pak je tu můj kamarád Martin – fantastický podnikatelský poradce, který sám sebe pronajímá jiným firmám a pomáhá jim mimo jiné optimalizovat jejich celkový proces prodeje a marketingové strategie. Jeho problémem bylo, že musel každý týden absolvovat deset telefonátů, jeden ráno, jeden odpoledne, při nichž pomáhal klientům napravovat a zlepšovat jejich inzeráty na facebooku, které nepřinášely požadované výsledky. Zanedlouho to nenáviděl. „Při každém telefonátu odpovídám stále znovu a znovu na ty samé otázky.“ Vyčerpávalo ho to a nejhorsí ze všeho bylo, že ho to rozptylovalo od ostatních oblastí jeho podnikání. Martin je ale tvůrčí duch – nakonec se spojil s někým, kdo realizoval tyto telefonáty *zdarma*, protože při nich nabízel nějakou službu a rád sáhl po možnostech kontaktů s perspektivními klienty. Martinovi se tak uvolnilo několik hodin týdně, které může nyní využít na nejpodstatnější části svého podnikání.

Jak mohou Keith a Martin využít svůj čas navíc? Na to, co je *nejdůležitější* – v jejich společnostech a v jejich životě. Přesunutím vyčerpávajících úkolů si uvolňují neocenitelné aktivum – čas. Tento čas by měl člověk vkládat pouze do těch nejvýznamnějších úkolů. Pravdou je, že Keith, Martin i Stuart si uvědomili, že skutečně dobří jsou jen v pár klíčových aspektech svých společností. Čas investovaný jinde je vyčerpávající (a v podstatě drahý). Musejí udělat to, že použijí své peníze, aby si koupili víc času. A to je celá podstata principu zpětného odkupu:

1. Jak vykoupit nejomezenější aktivum, jímž váš byznys disponuje: *čas svého majitele*.
2. Jak investovat tento čas do toho, co majiteli přinese *víc energie a víc peněz*.

Princip zpětného odkupu znamená, že byste měli neustále využívat všechny dostupné zdroje, abyste vykoupili svůj čas. Pak tento čas navíc vyplňte aktivitami, které vám dodávají energii a vydělávají vám víc peněz. Všimněte si, že zde není kladen důraz pouze na „najímaní lidí“, ale na jejich najímání za účelem opětovného investování. Stuart už měl zaměstnance a byl tak vystresovaný, že měl pocit, jako by umíral. Problém byl v tom, že Stuart nenajal lidi konkrétně na to, aby vykoupil *svůj vlastní čas*.

S tímto na paměti definuji celý tento koncept následovně:

**Princip zpětného odkupu: Nenajímejte lidi
za účelem rozšiřování svého byznysu.
Najímejte lidi, abyste vykoupili svůj čas.**

Tento koncept nejen že vám zajistí větší finanční úspěch, než jaký jste považovali za možný, ale současně si budete také moci vybudovat život, který jste si původně na začátku svého podnikání představovali.

Naučíte se, jak používat tento princip, abyste si ve svém rozvrhu koupili zpátky víc času a mohli se soustředit na to, co vám vydělává peníze a těší vás. A pak se spouští úžasný cyklus: když vaše firma vydělává víc peněz, získáváte zpátky ještě víc svého času. Výsledek: budete šťastnější a můžete neustále vylepšovat svůj čas a kupovat si zpátky svou svobodu.

Když vás lidé platí za to, že děláte, co máte rádi, vaše energie roste a vy vyděláváte víc peněz, které znovu vkládáte do toho, v čem jste dobří. Váš byznys roste. Jak zjistíte z této knihy, nezbytné činnosti můžete kontinuálně zajišťovat za pomoci někoho jiného a nemusíte je dělat *vy* – administrativní práce, dodávky klientům, doplňkové služby nebo i prodej. Protože do procesu vstupuje víc práce a vy zůstáváte zaměřeni na to, co vás baví, bude vaše podnikání přinášet větší zisky.

Princip zpětného odkupu znamená, že podnikatelé by neměli řešit e-maily, pokud sami nechtějí.

Princip zpětného odkupu znamená, že jste vynikající v několika činnostech a přinejlepším průměrní v těch ostatních.

Princip zpětného odkupu znamená, že když se rozhodujete, co budete dnes dělat, měli byste si vybírat úkoly s největší hodnotou.

Pokud mi nevěříte, chápu to. Většina podnikatelů tomu nevěří. Ani Stuart nevěřil. Dokud to nezkusil.

Pokračování Stuartova příběhu

Když se Stuart konečně začal řídit tímto principem zpětného odkupu a začal se soustředit na oblasti, jež byly nejdůležitější, všechno se změnilo.

V době, kdy byl po většinu dne upoutaný na lůžko a usilovně se snažil zhluboka nadechnout, objevil tento tvrdě pracující, schopný podnikatel moje materiály a dva týdny při sledování videí lačně hltal všechno, co jsem v nich vysvětloval.* Stuart poprvé s odstupem nahlédl vyšinitost toho, jak vede svou společnost. Důležitější bylo, že uviděl lepší cestu vpřed.

Okamžitě si začal dělat audit svého času a zjistil pozoruhodné věci. Svěřil se mi, že měl vždycky na paměti svůj čas, když si ale všechno se-pisoval, uvědomil si: *No tedy! Tohle bych neměl dělat.*

Kromě šokujícího počtu nepodstatných úkolů, které ho okrádaly o jeho dny, trávil hromadu času pečlivým kontrolováním, řízením

* Na mém kanálu SaaS Academy na YouTube.

a kompletováním technických záležitostí. Když si udělal záznam své výkupní sazby (budu probírat v další kapitole), byl šokovaný: mezi hodinovou hodnotou jeho času (100 dolarů) a hodinovou hodnotou úkolů, jimiž trávil svůj čas (10 dolarů) byla propastná mezera. V podstatě po většinu pracovního dne *stál* svou společnost 90 dolarů za hodinu.

A při tom všem sám sebe zabíjel.

Stuart si sestavil seznam, které úkoly je potřeba přednostně zadat někomu jinému (v páté kapitole vám vysvětlím, jak to udělat za pomoci žebříčku nahrazování). Následující dva měsíce strávil tím, že sám sebe natáčel na videokameru při provádění každé činnosti, kterou chtěl přesunout na své dva nové zaměstnance (trik zvaný kamerová metoda, který budeme probírat v sedmé kapitole).

Stuart se naučil, co si nechat, a co přenést na někoho jiného a na koho, a jak to všechno řídit. Naučil se, že cílem veškerého jeho snažení není řídit *produktivitu*, ale řídit vlastní energii a emoce a maximalizovat svůj kvadrant produkce (druhá kapitola), aby mohl vnášet velký vklad do své organizace a současně být skutečně nadšený ze své práce.

Během dvou měsíců si Stuart vyšetřil víc než třicet hodin týdně a dostal se z jedenácti na šest hodin práce denně. Díky tomu se z něj stal lepší otec a lepší manžel. Našel si dokonce čas, aby se vrátil ke svým dřívějším koníčkům, jako bylo získání modrého pásku v ju-jitsu.

Zisky jeho společnosti se nakonec ztrojnásobily, jeho příjem se zdvojnásobil a jeho záchvaty paniky zmizely, to vše za méně než rok.

„Lituju jediné toho,“ řekl mi Stuart, „že jsem tě nenašel dřív.“

Stuartův život dokonale ilustruje, jak se dá jednoduše vykoupit zpátky vlastní čas: podnikatelé by měli používat své zdroje na to, aby získali víc času pro sebe. *Veškerý* tento čas navíc by měl jít do plnění těch úkolů, v nichž vynikají, které je baví a přinášejí vysokou hodnotu

jejich podnikání. Když dnes Stuart uvažuje o přijetí nějakého nového zaměstnance, řídí se principem zpětného odkupu:

Nenajímejte lidi, abyste rozšířili své podnikání. Najímejte je, abyste vykoupili svůj čas.

Dosažení prahu bolesti

Stuartův příběh je tak trochu extrémní, nicméně po cestě, která ho k němu dovedla, se ubírá velmi mnoho podnikatelů.

Podnikatelé, kteří jsou neustále přesvědčeni, že všechno leží na jejich bedrech – zejména drobné úkony, jejichž plnění nenávidí – nakonec dosáhnou stejného bodu jako Stuart. Něco se zlomí. Může to být jejich zdraví, jejich morálka, rozpadne se jim rodina nebo se zkrátka zhroutí jejich každodenní návyky. Když jsem psal tuto knihu, přišli za mnou *tři* z mých nových klientů, které jsem koučoval, s pásovým oparem vyvolaným stresem nebo s adrenální únavou.

Někteří podnikatelé uvěznění v této rutině léčí každodenní stres celou škálou vlastních metod sahajících od celkem neškodných až po jednoznačně návykové. Pokud jste podnikatelé, víte, o čem mluvím – možná se přejídáte, hrajete dlouho do noci hry na počítači nebo vegetujete u televize. Pokud už v takovém stavu žijete a se stresem se potýkáte dlouho, uchýlili jste se možná k mnohem škodlivějším aktivitám, abyste si „vyčistili“ hlavu od každodenních povinností, které vás pronásledují.

Podnikatelé, kteří se nenaučí získat kontrolu nad svým časem a přesměřovat svou energii, budou s růstem svého byznysu pociťovat stále menší a menší svobodu, protože se potýkají s tím, čemu říkám práh bolesti.

Práh bolesti je bod, kdy už přestává být možný další rozvoj. U Stuarta se to stalo o dovolené v Disneylandu. Předtím to byl dyna-

mický, pečlivý a příčinnivý podnikatel. Po dovolené mu tělo vypovědělo službu.

Jeho práh bolesti se projevil ve fyzické rovině.

Pokud jste jako většina podnikatelů, objevuje se práh bolesti v době, kdy už máte zhruba dvanáct podřízených a těsně přes milion dolarů ročního zisku. V tomto bodě už máte díky své tvrdé pracovní morálce vybudovanou firmu, ale i když máte zaměstnance, veškerý stres leží stále na vás. Vaše mentalita by se dala shrnout jednou větou: „Veškerá zodpovědnost je jen na mně.“

Tato mentalita tvrdé práce založená na pocitu „nikdo to neudělá tak jako já“ funguje. A pak najednou fungovat přestane. Růst můžete posouvat do určitého bodu. Pak vám ale e-maily, povinnosti a činnosti nízké hodnoty, jejichž vykonávání nenávidíte, začínají vysávat veškerou energii – a vzniká tak hradba bolesti. Zjišťujete, že čím víc rostete, tím větší bolest zažíváte. Váš rozvrh exploduje a tíže vašich povinností narůstá. Na práci myslíte neustále a děsí vás do ní chodit.

Poté, co jsem koučoval a vedl tisíce podnikatelů z celé řady různých organizací (a sám zažil práh bolesti na vlastní kůži), vás můžu ujistit, že žádný podnikatel se do problémů nepohrne.

Podnikatel *zničí* svůj byznys dřív, než by ho nechal rozvinout do něčeho problematictějšího. Může to dělat podvědomě a může to dělat pomalu – ale tak, aby dostal bolest ze své rostoucí firmy zpátky na zvladatelnou úroveň obtížnosti.

Když dosáhnete vlastního prahu bolesti – kdy je pro vás každodenní trápení z práce na nenáviděných úkolech a projektech příliš velké – buď se změníte (tak, že dospějete k novým přesvědčením a začnete používat nové systémy a postupy), nebo přestanete růst. Váš vývoj se zastaví kvůli havarijnímu stavu (jako tomu bylo u Stuarta), nebo, s větší pravděpodobností, podvědomě zastavíte vlastní růst tím, že uděláte jednu ze tří věcí: