

DAN MARTELL

**KUPTÉ SI
ZPÁTKY
SVŮJ
ČAS**

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



audiolibrix

KUPTE SI ZPÁTKY SVŮJ ČAS

DAN MARTELL

**KUPTÉ SI
ZPÁTKY
SVŮJ
ČAS**

**VYSVOBODTE 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



ÚVOD

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 mizerný 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 vylomeniny. 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 škušal, 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 snídaně 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 ... *toble* 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 jednadvacetí 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 nezvládnu,“ 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 dřiče, 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 *Myšlením 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 potreboval, 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 tytož 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 dřiče, 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 otežít 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 tým, 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, zaklepalá 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 pasti 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.