

„Ferriss přišel na to, jak se oprostít od dědictví dinosaurů – pracovní doby od 9 do 17, která se udržuje jen proto, že vaši šéfové jsou na ni zvyklí, taky z ní vzešli a celý svět podléhá dojmu, že jinak to nejde. A je čas to změnit.“ – Petr Švihel, LIDOVÉ NOVINY

# Čtyřhodinový pracovní týden



SVĚTOVÁ  
KNIŽNÍ UDÁLOST

Vyšlo  
v 35 zemích

NEMARNĚTE CELÉ DNY V PRÁCI, ŽIJTE KDEKOLI  
A STAŇTE SE „NOVÝM BOHATÝM“

TIMOTHY FERRISS

**„Čtyřbodinový pracovní týden je naprostou nezbytností pro všechny odvážné jedince, kteří chtějí žít svůj život naplno. Přečtěte si ho dřív, než bude pozdě.“**

**– John Lusk, MICROSOFT WORLD HEADQUARTERS**

At' jste přepracovaný zaměstnanec, nebo podnikatel lapený v pasti své vlastní firmy, tato kniha vám ukáže cestu k veselejšímu životu. Systém „otroč → šetři → odpočívej“, kdy člověk v mládí po celé dny dře a vlastní život jakoby odkládá na důchod, se překonal. Je možné si užívat života i v produktivním věku.

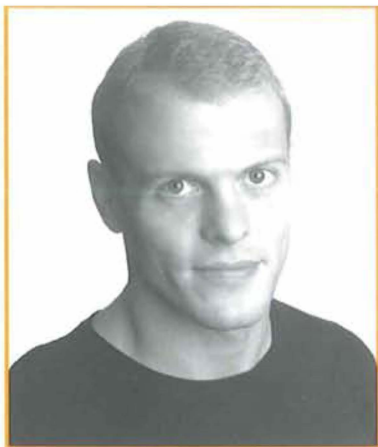
Luxusní životní styl, ještě před dvaceti lety vyhrazený pouze milionářům, je dnes dostupný každému – a rychle rostoucí subkultura „nových bohatých“ to dokazuje. Stačí jen chytře využívat všech možností, které nám moderní svět nabízí, a osvojit si několik nových návyků.

Že po žádné radikální změně svého života netoužíte? Přesto vám doporučujeme knihu přečíst – je přímo našlapána neobyčejnými postřehy a praktickými tipy, které jinde nenajdete. A je mimořádně vtipná.

Český překlad vychází z nového, rozšířeného vydání knihy *The 4-Hour Workweek*, která v USA vyšla v prosinci 2009 a jež navíc obsahuje případové studie mnoha lidí, kteří si životní styl „nových bohatých“ už vybudovali.

Možná vás kniha Tima Ferrisse nezmění, ale rozhodně vás donutí zamyslet se nad tím, jak žijete a jak byste mohli žít. Kdybyste opravdu chtěli. A to za to stojí.

**– Petr Mára, DIGIT.CZ**



**TIMOTHY FERRISS** se narodil v roce 1977 v USA, kde absolvoval neurovědy a východoasijská studia, nyní však střídavě bydlí na různých místech planety. Před vydáním *Čtyřhodinového pracovního týdne* byl Ferriss neznámou postavou. Když se pak jeho kniha vyšplhala na první místo v žebříčku listů *New York Times*, *Wall Street Journal* i *BusinessWeek*, autora katapultovala mezi americké celebrity.

Tim Ferriss nyní působí jako investor internetových projektů, má podíl např. v Twitteru či Posterous, a přednáší na Princetonské univerzitě. Mluví šesti jazyky, je držitelem světového rekordu v tangu (v počtu otáček za minutu) i vítězem národního šampionátu v čínském kickboxu. Připravuje novou knihu, tentokrát o mimořádně účinných metodách hubnutí a posilování.

Timothy Ferriss

## ČTYŘHODINOVÝ PRACOVNÍ TÝDEN

Nemarněte celé dny v práci, žijte kdekoli  
a staňte se „novým bohatým“

Podle anglického originálu *The 4-Hour Workweek: Escape 9-5, Live Anywhere, and Join the New Rich* vydalo v edici Žádná velká věda nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2010.

Všechna práva na reprodukci knihy nebo jakékoli její části jsou vyhrazena.

Copyright © 2007, 2009 by Tim Ferriss. All rights reserved.  
This translation published by arrangement with Crown Publishers,  
a division of Random House, Inc.

Přeložil Aleš Lisa

Odpovědný redaktor Vít Šebor

Grafická úprava a sazba David Dvořák

Redakční spolupráce Andrea Poláčková

Jazyková korektura Vilém Kmuníček

Vytiskl PBtisk Příbram

Vydání první

Jan Melvil Publishing, s. r. o.

Jugoslávská 124b

613 00 Brno

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

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

ISBN 978-80-87270-02-8



Tuto knihu věnuji svým rodičům Donaldu a Frances Ferrissovým,  
kteří naučili malého uličníka dělat věci jinak než ostatní.  
Mám vás oba rád a jsem vaším velkým dlužníkem.

PŘEDMLUVA K AKTUALIZOVANÉMU A ROZŠÍŘENÉMU VYDÁNÍ	9
--------------------------------------------------	---

## Na prvním místě

Často kladené otázky – pro ty, kteří pochybují	17
Můj příběh a proč potřebujete tuto knihu	19
Chronologie patologie	26

## Krok 1: D jako definice

1 Příčiny a srovnání: Jak prošustrovat milion dolarů za jedinou noc	35
2 Pravidla, která mění pravidla: Vše populární je chybné	44
3 Uskakujeme před kulkami: Nenecháme se ovládnout strachem	55
4 Resetujeme systém: Jednáme nerozumně a jednoznačně	66

## Krok 2: E jako eliminace

5 Konec time-managementu: Iluze a Italoové	85
6 Informační dieta: Selektivní ignorance	105
7 Rušíme vyrušování a učíme se odmítat	114

## Krok 3: A jako automatizace

8 Outsourcujeme život: Odhazujeme zbývající zátěž a objevujeme geoarbitráž	143
9 Autopilot příjmů I: Hledáme múzu	172
10 Autopilot příjmů II: Testujeme múzu	203
11 Autopilot příjmů III: MBA – Řízení v nepřítomnosti	226

## Krok 4: L jako liberation čili osvobození

12	Mizíme z dohledu: Jak utéct z kanceláře	253
13	Když je náprava nemožná: Dáváme výpověď	267
14	Minidůchody: Objevujeme mobilní životní styl	277
15	Zaplňujeme prázdnotu: Po odstranění práce přidáme život	314
16	Třináct nejčastějších chyb nových bohatých	329
	Poslední kapitola: E-mail, který si musíte přečíst	332

## V neposlední řadě

TO NEJLEPŠÍ Z BLOGU	337
Nechť se špatné věci stanou	337
Co jsem poznal a zamiloval si v roce 2008	339
Jak procestovat svět s pěti a méně kilogramy bagáže	343
Životní styl minimalizace voleb: Ó rad, jak zlepšit výsledky a cítit se lépe	346
9 návyků, které bychom měli okamžitě opustit	350
Manifest o marži: 11 zásad, umožňujících dosáhnout (nebo zdvojnásobit) ziskovost během tří měsíců	353
Svatý grál: Jak outsourcovat elektronickou poštu a už nikdy se nedívat do schránky	359
Procesní pravidla Tima Ferrisse	362
Návrh na externí spolupráci z domova	372
ČTYŘRHODINOVÝ PRACOVNÍ TÝDEN V PRAXI: PŘÍPADOVÉ STUDIE, TIPY A TRIKY	377
Zen a umění žít jako rocková hvězda	377
Hledají se milovníci umění	380

Dokonalé fotky	381
Virtuální právník	382
Vznášet se mezi ptáky	383
Příprava na práci z domova	384
Lékař radí	385
Čtyřhodinová rodina a globální vzdělávání	386
Múza ve světě financí	387
Kdo říká, že vám děti v něčem brání?	390
Pracujeme odkudkoli	391
Vypněte své Blackberry	392
Je libo Hvězdné války?	393
DOPORUČENÁ LITERATURA	397
BONUSOVÉ MATERIÁLY	404
PODĚKOVÁNÍ	405
DODATEK PRO ČESKÉ ČTENÁŘE	408
REJSTŘÍK	411

## ► PŘEDMLUVA K AKTUALIZOVANÉMU A ROZŠÍŘENÉMU VYDÁNÍ<sup>1</sup>

**K**nihu *Čtyřhodinový pracovní týden* odmítlo 26 z 27 nakladatelů.

Když se mi nakonec podařilo jednoho přesvědčit, šéf potenciálního marketingového partnera, velký prodejce knih, mi poslal e-mail se statistickými údaji o nejprodávanějších titulech – chtěl mi dát jasně najevo, že moje kniha nemůže být masově úspěšná.

Udělal jsem všechno, co bylo v mých silách. Psal jsem s myšlenkou na své dva nejbližší přátele a jejich problémy, jimž jsem sám dlouhou dobu čelil. Zaměřil jsem se na neobvyklé možnosti řešení, které se mi však osvědčily, a to v nejrůznějších koutech světa.

Snažil jsem se udělat všechno pro to, aby se moje kniha stala hitem, i když jsem věděl, že to není příliš pravděpodobné. Doufal jsem v to nejlepší a připravoval se na pravý opak.

Druhého května 2007 mi na mobilní telefon zavolala redaktorka z nakladatelství.

„Time, jsi na seznamu.“

Bylo po páté odpoledne, byl jsem v New Yorku a na pokraji vyčerpání. Moje kniha vyšla před pěti dny a já právě dokončil sérii více než dvaceti rozhlasových rozhovorů po sobě. První z nich začínal již v šest ráno. Nikdy jsem neplánoval turné na podporu své knihy –

---

1 Kniha *Čtyřhodinový pracovní týden (4-Hour Workweek)* poprvé vyšla v USA v dubnu 2007. Tento český překlad vychází z nového – aktualizovaného a rozšířeného – vydání originálu z prosince 2009.

raději jsem své úsilí a energii koncentroval do osmačtyřicetihodinového rozhlasového maratonu.

„Heather, mám tě opravdu rád, ale nedělej si prosím tě ze mě pr...“

„Ale já si nedělám. Blahopřeji, tvá kniha je na seznamu bestsellerů podle *New York Times*!“

Opřel jsem se o nejbližší zeď a pomalu se svezl dolů na zem. Zavřel jsem oči, smál se a zhluboka dýchal. Věci se začínaly měnit.

Všechno se mělo změnit.

## Nový životní styl – od Dubaje po Berlín

**K**niha *Čtyřhodinový pracovní týden* byla přeložena do 35 jazyků. Na seznamu nejprodávanějších knih se drží déle než dva roky. Každý měsíc se objeví nový příběh nebo poznatek.

Idea životního stylu „nových bohatých“ překročila hranice, pronikla do všech kultur a stala se celosvětovým hnutím. Hovoří se o ní v časopise *Economist* stejně jako v *New York Times Style*, oslovila lidi v Dubaji i v Berlíně. Původní myšlenky mé knihy byly analyzovány, zdokonaleny a ověřeny v takových prostředích a takovými způsoby, jež jsem si nikdy nedokázal ani představit.

Proč jsem tedy připravil nové vydání, když všechno tak dobře funguje? Protože jsem věděl, že je co zlepšovat, především že v knize chybí jedna zásadní ingredience – vaše zkušenosti.

Toto aktualizované a rozšířené vydání obsahuje přes 100 stran nového textu, věnovaného posledním průlomovým technologiím, ověřeným informačním zdrojům a především skutečným příběhům nových bohatých, které jsem vybral z více než 400 stran případových studií, jež mi zaslali čtenáři.

Zajímají vás zkušenosti rodin nebo studentů? Generálního ředitele či profesionálního tuláka? Vyberte si. Jistě zde najdete příklad, který byste mohli napodobit. Potřebujete vzor, jak si vyjednat roční práci z domova, řekněme z Argentiny? I ten zde naleznete.

Blog, který jsem nazval *Experimentujeme s životním stylem* (*Experiments in Lifestyle Design* – [www.fourhourblog.com](http://www.fourhourblog.com)) a jenž jsem spustil současně s prvním vydáním knihy, se během šesti měsíců zařadil mezi

tisícovku nejpoblárnějších blogů na světě (z více než 120 milionů blogů). Tisíce čtenářů se zde s ostatními dělí o své obdivuhodné postupy a triky – a o pozoruhodné a neočekávané výsledky, kterých s jejich pomocí dosáhli. Blog se stal laboratoří, jakou jsem vždy chtěl mít. Neváhejte a přidejte se.

Blog nyní obsahuje novou rubriku *To nejlepší z blogu (Best of the Blog)*, v níž naleznete nejpoblárnější příspěvky. Nabízí rovněž doporučení nejruznějších lidí, Warrenem Buffettem<sup>1</sup> počínaje (opravdu jsem ho vyslídil; dozvíte se i to, jak se mi to podařilo) a šachovým géniem Joshem Waitzkinem konče. Blog představuje pokusné pole pro všechny, kteří chtějí lepší výsledky v kratším čase.<sup>2</sup>

## Aktualizované a rozšířené – nikoli „upravené“

**T**oto vydání není „upravené“ ve smyslu, že by myšlenky z původního již neplatily. Tiskové a další drobné chyby byly opraveny během předchozích 40 amerických dotisků. Až nyní jsem ale knihu podstatně přepracoval, i když z jiného důvodu, než byste zřejmě očekávali.

Od dubna 2007 se mnoho věcí dramaticky změnilo. Banky se hrouťí, penzijní a důchodové fondy se doslova vypařují před očima, pracovní místa mizí v dosud nevídané míře. Čtenáři i skeptici se shodně ptají: Mohou principy a postupy, o nichž jsem psal v původním vydání této knihy, skutečně fungovat i v období hospodářské recese nebo krize?

Ano, bezesporu mohou.

Ve skutečnosti otázky, jež jsem před krizí kladl (včetně té „Jak by se změnila vaše priority a rozhodnutí, kdybyste nikdy nemohli odejít do důchodu?“), přestaly být čistě hypotetické. Miliony lidí viděly, jak se hodnota jejich úspor propadá o 40 a více procent, a začaly hledat jiné

---

1 Slavný americký miliardář, podle časopisu *Forbes* 3. nejbohatší člověk na světě (v březnu 2010). Pozn. red.

2 Nepřehlédněte *Dodatek pro české čtenáře* na konci této knihy, v němž doporučujeme řadu užitečných českých zdrojů.

možnosti. Začaly si klást otázku, zda pro ně není důchodový odpočinek dostupnější tak, že jej rozdělí na víc „minidůchodů“ v průběhu celého života. Mohou se každý rok na několik měsíců přesunout do země jako Kostarika nebo Thajsko, aby si tam více užily svých ztenčených úspor? Mohou nabízet své služby společností ve Velké Británii a vydělávat v silnější měně? Odpověď je – více než kdykoli dříve – ve všech případech „ano“.

Zvolit si život nových bohatých namísto obvyklé, krůček po krůčku plánované kariéry zní dnes vyloženě rozumně. Je to pružnější přístup, jenž nám umožňuje vyzkoušet a ověřit si různé životní styly, aniž bychom se upnuli k deseti- či dvacetiletému životnímu plánu s důchodem na konci – k plánu, který může vinou makroekonomických změn, na něž nemáme žádný vliv, nakonec selhat. Lidé jsou dnes ochotni zkoušet nové alternativy (a jsou shovívavější k těm, kteří dělají to samé), protože mnoho kdysi „bezpečných“ možností selhalo a je nadále nejistých.

Když se nikomu a ničemu nedaří, co nás může stát trocha experimentování překračujícího existující normy? Nejčastěji vůbec nic. A co odpovíte, pokud se ten, kdo s vámi povede v roce 2011 přijímající pohovor, začne vyptávat na „neobvyklý“ rok, kdy jste dali všemu vale?

„Všichni jsme přišli o práci a přede mnou se otevřela jedinečná životní šance cestovat po celém světě. Bylo to úžasné.“

Jediné, co pak bude chtít vědět, je, jak může udělat totéž. Scénáře, o nichž hovořím v této knize, neztratily nic ze své platnosti.

Facebook a LinkedIn se objevily v době krize internetových společností po roce 2000. K projektům zrozeným v době ekonomické recese patří Monopoly, Apple, Cliff Bar, Scrabble, KFC, Domino's Pizza, FedEx, Microsoft. To není náhoda. Důsledkem hospodářského poklesu a ztráty optimismu je levnější infrastruktura, možnost využívat služeb vynikajících, na volné noze pracujících lidí za velmi příznivé honoráře a možnost inzerovat za ceny, na něž bychom za jiných okolností nemohli ani pomyslet.

Nikdy jindy neexistoval vhodnější čas vyzkoušet něco neobvyklého, ať už je to roční studijní volno, nový podnikatelský nápad nebo jen lepší místo uprostřed firemní mašinerie. Nikdy jindy nebyla tak



ideální doba realizovat sny, které jsme stále odkládali na později, až „přijde vhodný čas“.

Co nejhoršího se může stát?

Tuto často opomíjenou otázku byste měli mít na paměti, když si začnete uvědomovat nekonečné možnosti, nacházející se mimo vaši současnou zónu psychického komfortu. Toto období kolektivní paniky představuje vaši velkou šanci.

Bylo mi potěšením a ctí sdílet poslední dva roky s vámi, báječnými čtenáři mé knihy po celém světě. Doufám, že toto nové vydání vám všem přinese tolik radosti a potěšení jako mně, když jsem ho připravoval.

Jsem a nadále budu skromným a pokorným žákem vás všech.

*Un abrazo fuerte,*

TIM FERRISS

San Francisco, Kalifornie

21. dubna 2009



Na prvním místě



## ► ČASTO KLADENÉ OTÁZKY – PRO TY, KTEŘÍ POCHYBUJÍ

**J**e životní styl nových bohatých vhodný i pro vás? Pravděpodobně ano. Níže naleznete odpovědi na nejčastější obavy a pochybnosti, kterými se lidé obvykle trápí, než seberou odvalu a k novým bohatým se přidají.

**Musím opustit nebo nesnášet své zaměstnání? Musím mít sklon riskovat?**

Ne, nemusíte. Na výběr jsou různě radikální cesty – od mentálních „triků mistra Jediho“, jež vám umožní zmizet z kanceláře, až po rozjetí vlastního podnikání, kterým budete financovat váš nový životní styl. Jak může zaměstnanec společnosti ze seznamu Fortune 500 měsíc poznávat skryté poklady Číny a využívat technologie k tomu, aby za sebou zametal stopy? Jak můžete vytvořit byznys, kterému se nemusíte věnovat a jenž vynáší 80 tisíc dolarů měsíčně? Vše je v této knize.

**Musím být svobodný, něco přes dvacet?**

Vůbec ne. Tato kniha je pro každého, koho už nebaví odkládat své plány a chce pořádně žít už teď – ne až někdy v budoucnu. Příklady, o nichž hovořím, zahrnují široké spektrum lidí – od jednadvacetiletého mladíka, jenž si užívá své lamborghini, po matku samoživitelku, která se svými dvěma dětmi strávila pět měsíců cestováním po světě. Pokud máte plné zuby života podle obvyklé šablony a jste připraveni vstoupit do světa nekonečných možností, tato kniha je pro vás.

**Musím cestovat? Jediné, co chci, je více času.**

Nemusíte. Cestování je možnost, nic víc. Cílem je zbavit se diktátu

času a místa – a využít nově nabytou svobodu tak, jak *vy sami* uznáte za vhodné.

### **Musím být od narození bohatý?**

Ne. Moji rodiče nikdy nevydělávali dohromady více než 50 tisíc dolarů ročně a já sám jsem od svých čtrnácti let pracoval. Nejsem Rockefeller a nemusíte jím být ani vy.

### **Musím mít prestižní vysokou školu?**

Ani nápad. Většina lidí, o nichž v této knize hovořím, nestudovala na žádném z „harvardů“ našeho světa, a někteří studium dokonce ani nedokončili. Špičkové akademické instituce jsou skvělá věc. Ale nebýt na nich má také své výhody, o nichž se mnoho nemluví. Absolventi těchto škol nastupují na výborně placená místa, kde pracují osmdesát hodin týdně s vědomím, že mají před sebou patnáct až třicet let vyčerpávající, duši ubíjející práce. Jak to vím? Byl jsem jedním z nich a viděl jsem, co taková práce udělá s člověkem. Tato kniha ukazuje alternativu.

## ► MŮJ PŘÍBĚH A PROČ POTŘEBUJETE TUTO KNIHU

Kdykoliv zjistíte, že žijete jako většina ostatních, nastal čas zastavit se a začít přemýšlet, co dál.

– MARK TWAIN, americký spisovatel

Kdo žije průměrným životem, trpí nedostatkem představitivosti.

– OSCAR WILDE, irský dramatik a spisovatel

**U**ž zase se mi potily ruce.

Hleděl jsem na podlahu, abych se vyhnul oslepujícímu jasů stropních reflektorů. Přestože jsem v tu chvíli hypoteticky patřil k nejlepším na světě, bylo mi to jedno. Moje partnerka Alicia přešlápla z nohy na nohu. Stáli jsme v řadě s dalšími devíti páry, vybranými z více než tisícovky dvojic z devětatvaceti zemí světa a čtyř kontinentů. Byl poslední den semifinále světového šampionátu v tangu a my čekali, až budeme moci před televizními kamerami a nadšenými diváky předvést své umění porotcům. Ostatní dvojice spolu tančily v průměru patnáct let. My jsme měli za sebou pět měsíců nepřetržitého každodenního tréninku, šest hodin denně – a právě teď nastal čas vše zúročit.

Alicia, zkušená profesionální tanečnice, se mě svou nezaměnitelnou argentinskou španělštinou zeptala, jak se cítím.

„Skvěle. Bojím se a těším zároveň. Soustředme se na hudbu a zapomeňme na diváky – jako by tu nebyli.“

Jenže to nešlo. V La Rural, největší výstavní hale v Buenos Aires, se tísnilo na 50 000 diváků a zástupy pořadatelů. Skrze hustý závoj cigaretového kouře bylo jen stěží možné rozeznat vlnící se davy v ochozech. Všude, kromě přísně střeženého, zapovězeného prostoru 9 krát 12 metrů uprostřed haly, kolotal život. Upravil jsem si svůj proužkovaný taneční kostým. Z toho, jak jsem si pohrával s modrým hedvábným kapesníkem, bylo zjevné, že zůstat klidným se mi příliš nedaří.

„Jsi nervózní?“

„Ne, nejsem. Těším se. Hodlám si to užít a ostatní mě nezajímá.“

„Pár 152, jste na řadě!“ vyvolal nás pořadatel.

„*Tranquilo* – nedělej si starosti,“ zašeptal jsem Alicii, když jsme vstupovali na parket. Rozesmála se a já jsem si v tu chvíli pomyslel, co bych asi právě teď dělal, kdybych před rokem neopustil svoji práci a neodjel ze Spojených států.

Tyto myšlenky mě opustily stejně rychle, jako se objevily. Slyšel jsem, jak hlasatel bouřícímu davu oznamuje: „*Pareja numero 152, Timothy Ferriss y Alicia Monti, Ciudad de Buenos Aires!*“

Byli jsme na parketu – a já jsem zářil štěstím.

Odpovědět na základní americkou otázku je pro mě v současnosti obtížné. Jsem rád, že tomu tak je, protože v opačném případě byste nečetli tuto knihu.

Ta otázka zní: „A co ty děláš?“

Pokud byste mě zastihli (což není snadné) a tuto otázku mi položili (byl bych ale raději, kdybyste se neptali), podle aktuální situace bych vám odpověděl, že závodím na motorkách v Evropě, potápím se na soukromém ostrově v Panamě, užívám si odpočinku v přestávkách mezi zápasy v kickboxu pod palmami v Thajsku nebo tancuji tango v Buenos Aires. Krásné na tom všem je, že přitom nejsem multimilionář – a ani o to nijak zvlášť nestojím.

Odpovídat na dotaz „A co ty vlastně děláš?“ jsem nikdy neměl rád: připomíná mi dobu, kdy jsem podléhal stejné nákaze jako mnoho dalších lidí, pro něž je popis jejich práce totéž co popis jejich osobnosti. Pokud mi jej někdo položí dnes a nemyslí to zcela vážně, odpovídám jednoduše:

„Jsem drogový dealer.“<sup>1</sup>

To většinou stačí, aby mi tazatel dal pokoj. Navíc je to pravda, i když ne celá. Skutečnost je mnohem složitější a vysvětlit, že to, jak nakládám se svým časem, a co dělám, abych měl peníze, jsou dvě naprosto odlišné věci, by trvalo příliš dlouho. Není snadné uvěřit, že

1 V originálu „*I'm a drug dealer*“. Anglické slovo *drug* znamená česky drogu, ale i lék nebo – v případě Ferrisse – legální doplněk stravy na povzbuzení mozkové činnosti. Pozn. red.



pracuji méně než čtyři hodiny týdně a vydělávám přitom měsíčně víc, než jsem dříve vydělával za rok.

Tato kniha je o tom, co skutečně dělám. Je o neformální subkultuře lidí označovaných jako „noví bohatí“.<sup>1</sup>

Čím se odlišuje milionář přebývající v iglú od člověka, který tráví život v kanceláři? Řídí se pravidly, jež nejsou běžná.

Jak může někdo, kdo celý život pracuje pro velké a solidní společnosti, měsíc cestovat po světě, aniž by si toho jeho šéf vůbec povšiml? Používá technologie, aby tuto skutečnost zamaskoval.

Zlato vychází z módy. Noví bohatí jsou lidé, kteří životní styl plný nenaplněných, do budoucna odkládaných plánů nechali za sebou a začali – díky tomu, že využívají „měnu“ moderní doby, jíž je čas a mobilita – žít životem, který jim přináší radost a potěšení. Toto umění a vědu můžeme nazvat projektováním nového životního stylu.<sup>2</sup>

Poslední tři roky jsem strávil cestováním a ve společnosti lidí, jejichž život se vymyká vašim představám. Nemá smysl nesnášet svět, v němž žijeme, lepší je uzpůsobit ho vlastním představám. Je to snazší, než by se mohlo zdát. Moje cesta od neomluvitelně přepracovaného a finančně nedoceněného člověka z kanceláře k jednomu z nových bohatých vydá na román – a přitom je snadné ji napodobit, poté co jsem rozluštil tajemství, jak na to. Zde je návod.

Život nemusí být „ztraceně tvrdý“. Skutečně ne. Většina lidí, mě samotného dříve nevyjímaje, tráví příliš mnoho času přesvědčováním sebe samých, že život musí být těžký. Nakonec rezignují a každodenní dřinu od devíti do pěti vyměňují za občasné volné víkendy a dovolenou – ne ale dlouhou, jinak se už nemusejí vracet.

Skutečnost, přinejmenším ta, kterou zažívám já a o níž je tato kniha, je jiná. Ukážu vám, jak s pomocí drobných figlů – od využití měnových rozdílů přes outsourcing až po „zmizení z kanceláře“ – můžete dělat věci, o nichž si většina lidí myslí, že nejsou možné.

To, že držíte v ruce tuto knihu, naznačuje, že nejspíš netoužíte strávit zbytek produktivního života v kanceláři. Kniha vám umožní dosáhnout toho, po čem toužíte: opustit věčný shon v zaměstnání, cestovat

1 V originálu *New Rich (NR)*. Pozn. překl.

2 V originálu *Lifestyle Design (LD)*. Pozn. překl.

na vysněná místa, toulat se, kam se vám zlíbí, vytvářet světové rekordy či nějak jinak změnit život, a to nikoli v blíže neurčené, prchavé budoucnosti na poněkud iluzorním duchodovém „odpočinku“, ale tady a teď. Na odměnu, kterou přináší tvrdá a usilovná práce, nemusíme čekat do konce života.

Jak na to? Ze všeho nejdřív si musíte uvědomit jednu věc, která většině lidí uniká; mně samému unikala pětadvacet let.

Lidé nechtějí *být* milionáři. Chtějí zažívat a mít věci, o nichž se domnívají, že jsou dostupné pouze milionářům: horská vila, služebnictvo, exotické cesty a mnoho dalšího. Představa, že odpočíváte v houpací síti a nasloucháte rytmickému zvuku vln narážejících na kůly bungalovu s doškovou střechou, láká mnohé.

Milion dolarů v bance ve skutečnosti není tím, o čem sníme: toužíme po životě a volnosti, jež takové bankovní konto přináší. Otázka, kterou si musíme položit, tedy zní následovně: *Jak docílit životního stylu a svobody milionáře, aniž bychom měli milion dolarů?*

Během posledních pěti let jsem na tuto otázku našel odpověď – a nyní ji dávám k dispozici i vám. Ukážu vám, jak jsem oddělil finanční příjem od času stráveného prací, vytvořil si pro mě ideální životní styl, cestoval a užíval si toho nejlepšího, co nám tato planeta nabízí. Vysvětlím, jak jsem přestal pracovat čtrnáct hodin denně pro výdělek 40 000 dolarů ročně a začal pracovat čtyři hodiny týdně – a vydělávat přitom 40 000 dolarů měsíčně.

Neuškodí si připomenout, jak to všechno začalo. Překvapivě to bylo při přednášce pro budoucí investiční bankéře. V roce 2002 mě požádal Ed Zschau, vynikající rádce a můj bývalý profesor na Princetonské univerzitě, jehož kurz podnikání s moderními technologiemi jsem dříve navštěvoval, abych jeho studenty seznámil se svými zkušenostmi ze světa byznysu. Překvapilo mě to: v kurzu přednášeli mnohonásobní milionáři a já, přestože jsem založil vysoce ziskovou společnost prodávající doplňky stravy pro sportovce, jsem hrál zcela jinou ligu.

Během následujících dní jsem si uvědomil, že se všichni zabývají tím, jak vytvořit velkou a úspěšnou společnost, prodat ji a mít se dobře. To je v pořádku. Nikdo se ale nevěnoval tomu, proč něco takového vůbec dělat. Proč bychom měli nejlepší roky života trávit nadějami, že se nám naše úsilí nakonec vyplatí?

Přednášky, které jsem připravil, jsem nazval *Obchodujeme s drogami pro zábavu a zisk*. Vyšel jsem z jednoduché myšlenky: je třeba prověřit ty nejzákladnější předpoklady vztahu mezi prací a osobním životem:

- ▶ Jak by se změnila vaše rozhodnutí, kdybyste nemohli počítat s tím, že jednou odejdete do důchodu?
- ▶ Co by se stalo, kdybyste si mohli ještě dříve, než strávíte 40 let života prací, dopřát kratší „minidůchody“ a vyzkoušet si, jaké to bude, až odejdete na odpočinek?
- ▶ Je skutečně nutné dřít jako otrok, abyste mohli žít jako milionáři?

V té době jsem netušil, kam mě tyto otázky přivedou.

Jaký je závěr, k němuž jsem dospěl? Pravidla zdravého rozumu uplatňovaná ve „skutečném světě“ jsou křehkou sbírkou iluzí, posilovaných sociálním prostředím. Tato kniha vám ukáže, jak spatřit možnosti, které ostatním zůstávají utajeny, a jak se jich chopit.

Čím se tato kniha odlišuje od jiných publikací na podobná témata?

Za prvé, nevěnuje se příliš problému, o němž se zmiňuji výše. Předpokládám zkrátka, že toužíte po tom, abyste měli více času, zakoušíte plíživý pocit strachu z toho, že vám život utíká mezi prsty, případně, což je nejhorší, žijete pohodlným a přijatelným životem vrchovatě zaplněným činnostmi, které vás neuspokojují a nepřinášejí pocit životního naplnění. Poslední případ je ze všech nejběžnější a nejzákladnější.

Za druhé, tato kniha se nezabývá tím, jak spořit – nehodlám vás nabádat, abyste se vzdali své každodenní sklenky červeného vína jenom proto, abyste za padesát let měli na kontě milion dolarů; myslím, že lepší je víno si dopřát. Nechci po vás, abyste volili mezi životními radostmi dnes a penězi někdy v budoucnosti. Jsem přesvědčen, že můžete mít oboje, tady a teď. Cílem je radost a zisk.

Za třetí, kniha nepojednává o tom, jak nalézt „práci snů“. Předpokládám, že pro většinu z nás, dejme tomu pro nějakých šest až sedm miliard lidí, je nejlepší ta práce, která zabírá co nejméně času. Většina lidí nikdy nenalezne práci, která by jim přinášela nekončící, ničím nerušené uspokojení. Tím, o co mi v této knize jde, je volný čas a automatický příjem, ne vysněná práce.

Na začátku každé z kapitol se budu zabývat tím, proč je tak

mimořádně důležité být „*dealmakerem*“, tj. člověkem, který se řídí jednoduchým heslem: O realitě lze vyjednávat. Všechna pravidla, kromě přírodních zákonů a právních norem, lze, aniž bychom jednali neeticky, „ohýbat“ a překračovat.

Základ slova *dealmaker* – DEAL<sup>1</sup> – je však také akronymem, který označuje proces naší proměny v nového bohatého.

Jednotlivé kroky a strategie tohoto procesu přinášejí pozoruhodné výsledky, a to bez ohledu na to, zda jste zaměstnanec nebo podnikatel. Bude vám nadřizený tolerovat všechno to, co můj šéf toleruje mně? Ne. Můžete využívat tytéž principy, abyste zdvojnásobili svůj příjem, snížili počet hodin strávených prací na polovinu nebo přinejmenším zdvojnásobili délku své dovolené? Zcela jistě většinu z toho ano.

Na následujících řádcích naleznete hlavní kroky procesu DEAL, které vám pomohou zamyslet se nad vlastním životem a znovu si přebírat, jak vlastně chcete žít.

**D jako definice.** Je nutné přehodnotit zavádějící pravdy selského rozumu a stanovit si nová pravidla a cíle. Objasníme si koncepty *relativního bohatství* a *zdravého stresu (eustres)*.<sup>2</sup> Kdo jsou noví bohatí? Co a jak dělají? V této části knihy se seznámíte s podstatou nového životního stylu, a to před tím, než se budu zabývat jeho třemi hlavními součástmi.

**E jako eliminace.** Zastaralé a překonané pojetí time-managementu je nutné jednou provždy odložit do starého železa. V této části knihy vám ukážu, jak jsem využil myšlenky jednoho často opomíjeného italského ekonoma k tomu, abych svoji pracovní dobu zkrátil z 12 na 2 hodiny denně, a to během pouhých dvou dní. Zvyšte svoji pracovní produktivitu pomocí „nepřirozených“ postupů, jež jsou v rozporu s běžnými očekáváními, a rozvíjejte vaši schopnost využívat selektivní ignoraci, dopřávat si informační dietu a pomíjet vše nedůležité. V této části knihy se zabývám první složkou „luxusního“, radost a potěšení přinášejícího životního stylu, jíž je čas.

1 Anglické slovo *deal* znamená dohodu, úmluvu, ale také úděl. Pozn. překl.

2 Při vysvětlování svých konceptů jsem v knize na některých místech zavedl pojmy, jež nejsou zcela běžné. Pokud vám jejich význam nebude jasný či budete potřebovat podrobnější vysvětlení, navštivte webové stránky [www.fourhourblog.com](http://www.fourhourblog.com), kde naleznete glosář a seznam dalších informačních zdrojů.

**A jako automatizace.** Přepněte cash-flow na autopilota. Využijte k tomu práce v zemích s nižšími náklady, outsourcing a pravidla nerozhodování. Vše k tomu potřebné, od specifických metod po rutinní postupy mimořádně úspěšných nových bohatých, již existuje. V této části knihy se tedy budu zabývat druhou složkou nového životního stylu, jíž jsou peníze.

**L jako liberation čili osvobození** je heslem mobilních lidí, kteří uvažují globálně. V této části se budu zabývat konceptem minidůchodů jakožto prostředku pro udržení si dálkové kontroly nad pracovním děním a pro únik z dosahu šéfa. Osvobození není synonymem pro levné cestování: znamená to jednou provždy zpřetrhat pouta, jež nás váží k jednomu místu. V této části knihy se soustředím na třetí složku nového životního stylu, jíž je mobilita.

Na tomto místě bych měl říci, že většina šéfů nevidí ráda, když jejich podřízení tráví na pracovišti jednu hodinu denně. Pokud jste zaměstnanci, měli byste akronym DEAL a jeho jednotlivé kroky interpretovat stejně jako lidé, kteří podnikají, ale realizovat je v odlišném pořadí – jako DELA. Pokud se rozhodnete pracovat i nadále tam, kde v současnosti působíte, musíte si – ještě předtím, než svoji pracovní dobu zkrátíte o 80% – zajistit volnost, pokud jde o to, kde pracujete. Dokonce i když jste nikdy neuvažovali o vlastním podnikání, proces DEAL z vás podnikatele ve smyslu, v němž tento pojem v roce 1800 poprvé použil francouzský ekonom J. B. Say – podnikatel je člověk, který přesouvá ekonomické zdroje z oblastí, kde přinášejí malé výnosy, do oblastí s vysokými výnosy –, udělá.

A nakonec: mnohé z toho, co v této knize doporučuji, vám bude nejspíš připadat neuskutečnitelné a proti zdravému rozumu. Přesto o tom zkuste přemýšlet. Učiníte-li tak, uvidíte, že se můžete dostat velmi daleko – a už nikdy se nebudete chtít vrátit zpět.

Dovolte mi, abych vás seznámil se svým světem. A nezapomínejte: *Tranquilo* – je čas radovat se z života, to ostatní přijde samo.

TIM FERRISS

Tokio, Japonsko  
29. září 2006

## ► CHRONOLOGIE PATOLOGIE

Odborník je člověk, jenž ve velmi malé oblasti udělal všechny chyby, jichž je možné se dopustit.

- NIELS BOHR, dánský fyzik a nositel Nobelovy ceny

Obvykle se choval jako blázen, měl ale okamžiky nezkalené mysli, kdy byl jenom hloupý.

- HEINRICH HEINE, německý kritik a básník

**V** této knize se seznámíte s principy, které mi umožnily:

- být hostujícím přednášejícím o problematice podnikání s moderními technologiemi na Princetonské univerzitě;
- být prvním Američanem, který se dostal do Guinnessovy knihy rekordů za to, jak tančí tango;
- radit více než třiceti držitelům světových rekordů v profesionálně provozovaných sportech a olympijských disciplínách;
- stát se „Nejlepším propagátorem sebe sama roku 2008“ podle časopisu *Wired*;
- zvítězit na šampionátu v čínském kickboxu;
- střílet z luku při jízdě na koni (*jabusame*) v Nikko v Japonsku;
- být badatelem a aktivistou v otázkách politického azylu;
- tančit break-dance pro *MTV* na Tchaj-wanu;
- soutěžit v hurlingu (irský pozemní hokej) v Irsku;
- hrát v populárních televizních seriálech v Číně a v Hongkongu (*Human Cargo*).

Jak se mi to podařilo, je téměř stejně okouzující jako výše uvedený seznam.

1977: Narodil jsem se šest týdnů před termínem a lékaři mi dávali 10% šanci, že zůstanu na živu. Přežil jsem. Vyrostlo ze mě mimořádně otlé dítě, jemuž šly v důsledku svalové nedostatečnosti oči šejdrem. Matka mě láskyplně oslovovala „tuňáčku“. Až potud vše v pořádku.

**1983:** Téměř mě vyhodili ze školky, protože jsem se odmítal učit abecedu. Učitelka mi nechtěla vysvětlit, proč bych to měl dělat. Svůj požadavek zdůvodnila tím, že je učitelka. Řekl jsem jí, že je hloupá a ať odejde, protože mě ruší – chtěl jsem kreslit žraloky. Poslala mě do kouta a musel jsem sníst mýdlo. Začala se rodit moje neúcta k autoritám.

**1991:** Moje první zaměstnání. Kde jsou ty časy... Pracoval jsem za minimální mzdu jako uklízeč v cukrárně a rychle jsem si uvědomil, že musím vynakládat dvojnásobné úsilí jenom proto, že můj šéf vyžaduje určité postupy. Začal jsem svoji práci dělat po svém a vše jsem zvládl za jednu hodinu namísto dřívějších osmi. Ve zbývajícím čase jsem si četl časopisy o kung-fu a cvičil karatistické kopy venku před cukrárnou. Vyhodili mě v rekordním čase tří dnů, a to s komentářem: „Možná někdy pochopíš, že tvrdá a usilovná práce má smysl.“ Zdá se, že se mi to dosud nepodařilo.

**1993:** Jeden rok jsem strávil na výměnném programu v Japonsku. Lidé zde pracují až neuvěřitelně usilovně a tvrdě – smrt z přepracování se řekne *karoshi*. Sami Japonci říkají, že když se narodí, měli by být šintoisty, poté co uzavrou manželství, měli by se stát křesťany a zemřít by měli jako buddhisté. Dospěl jsem k závěru, že většina lidí životu příliš nerozumí a má v něm zmatek. Jednou večer jsem svoji hostitelku chtěl požádat, aby mě příští den ráno vzbudila (*okosu*), místo toho jsem ale nechtě řekl, aby mě brutálně znásilnila (*okasu*). Velmi ji to rozrušilo.

**1996:** Podařilo se mi nepozorovaně proklouznout na Princeton, přestože jsem v testu SAT<sup>1</sup> dosáhl výsledků 40% pod průměrem a poradce na střední škole mi doporučoval, abych uvažoval „realističtěji“. Dospěl jsem k závěru, že to není nic pro mě. Studoval jsem neurovědy a poté jsem přešel na východoasijská studia, abych nemusel upínat svorky kabelů na kočičí hlavy.

**1997:** Milionářské časy! Vytvořil jsem audioknihu *Jak jsem zvítězil nad Ivy League*<sup>2</sup>, z peněz získaných na třech letních brigádách jsem

---

1 Zkouška k ověření studijních předpokladů u uchazečů o studium na vysoké škole. Pozn. překl.

2 Skupina osmi elitních vysokých škol na východním pobřeží USA. Pozn. překl.

dal vyrobiť 500 kopií – a neprodal jsem ani jednu. Teprve o devět let později, v roce 2006, jsem matce dovolil, aby je vyhodila. Takové radosti přináší ničím nepodložená sebedůvěra.

**1998:** Poté co čtyři koulaři zkopali mého kamaráda do hlavy, zanechal jsem práce vyhazovače, což byla nejlépe placená činnost v univerzitním kampusu, a založil seminář rychločtení. Polepil jsem univerzitu stovkami příšerných neonově zelených letáků *Čtěte třikrát rychleji – za tři hodiny!* a pravověrní studenti Princetonské univerzity je všechny do jednoho popsali hanlivými poznámkami. Přihlásilo se však 32 zájemců, každý zaplatil 50 dolarů za tři hodiny a já jsem díky tomu dosáhl příjmu 533 dolarů na hodinu. To mě přesvědčilo, že lepší je objevit trh a až poté se zabývat produktem, nikoliv naopak. O dva měsíce později mě rychločtení začalo natolik nudit, že jsem s ním přestal. Ztratil jsem i tu nejmenší chuť nabízet jakékoliv služby – přišel čas začít dodávat reálné produkty.

**Podzim 1998:** Vedu velkou polemiku týkající se mé závěrečné práce. Stále více se obávám, že se ze mě nakonec stane investiční bankéř. Páchám akademickou sebevraždu a oznamuji tajemníkovi univerzity, že školu na neurčito opouštím. Můj otec se obává, že se na univerzitu již nikdy nevrátím, já jsem přesvědčen, že vše podstatné v mém životě se již událo. Matka si myslí, že se nic neděje a není zapotřebí věci zbytečně dramatizovat.

**Jaro 1999:** Během tří měsíců jsem nastoupil do několika zaměstnání a zase je opustil – pracoval jsem například jako tvůrce jazykových studijních programů ve společnosti Berlitz, která je největším světovým vydavatelem cizojazyčné literatury, a jako analytik ve firmě o třech lidech, zaměřené na výzkum politického azylu. Poté jsem zcela přirozeně odcestoval na Tchaj-wan, abych zde naprosto z ničeho vytvořil řetězec sportovních středisek a nechal se málem zastřelit příslušníky triád – gangů čínské mafie. Neuspěl jsem. Vrátil jsem se do Spojených států a rozhodl se věnovat kickboxu. O čtyři týdny později jsem vyhrál národní mistrovství Spojených států v tomto sportu; to, že jsem při tom předváděl naprosto nekonvenční, nejudpudivější styl, jaký bylo kdy možné spatřit, na věci nic nemění.

**Podzim 2000:** Závěrečnou práci jsem ještě stále nedokončil, má sebedůvěra je ale zpět – život nekončí a zdá se, že roční pauza mi



jenom prospěla. Je mi něco přes dvacet a mám nadání, jež v něčem připomíná schopnosti Davida Koreshe<sup>1</sup>. Můj přítel prodal svoji společnost za 450 milionů dolarů a já jsem se rozhodl vydat do slunné Kalifornie, abych zde vydělal miliardy. Přestože poptávka po pracovní síle nebyla nikdy v historii tak velká, práci jsem získal až za tři měsíce po dokončení studia na univerzitě. Ukázal jsem přitom, co ve mně je, když jsem jednomu nedávno jmenovanému generálnímu řediteli postupně poslal 32 e-mailů. Nakonec nevydržel a přijal mě jako prodejce.

**Jaro 2001:** Společnost TrueSAN Network se z neznámého subjektu s 15 zaměstnanci stala „lídrem mezi firmami zaměřenými na zálohování soukromých dat“ (jak se něco takového zjišťuje?) a pracuje pro ni už 150 lidí (co asi všichni dělají?). Nově jmenovaný ředitel prodeje mi uložil vzít telefonní seznam a „začít od A“, tedy obvolávat všechny potenciální klienty. Pokusil jsem se mu co možná nejtaktněji naznačit, že je to naprostý nesmysl a že se chováme jako idioti. Řekl mi, že mám dělat, co mi říká; nebyl to úplně nejlepší začátek mé kariéry.

**Podzim 2001:** Pracoval jsem dvanáct hodin denně, abych po roce zjistil, že jsem druhým nejhůře placeným člověkem ve firmě – hned po vrátném. Rozhodl jsem se, že čas, který ve firmě trávím, propříště cele věnuji surfování na internetu. Jednou odpoledne, když už se moje zásoba obscénních videoklipů povážlivě ztenčila, jsem se pustil do zjišťování, jak komplikované by bylo začít provozovat firmu dodávající potravinové doplňky. Ukázalo se, že všechny činnosti, od výroby po reklamu, lze zadat někomu jinému (outsourcovat). O dva týdny později a s dluhem 5000 dolarů na mé kreditní kartě se již vyráběla první dodávka a na webu se objevila stránka nabízející mé produkty. Za další týden jsem byl – naštěstí – propuštěn.

**2002–2003:** Společnost BrainQUICKEN LLC se prosadila a já jsem začal vydělávat více než 40 000 dolarů měsíčně namísto 40 000 dolarů za rok. Jediným problémem je to, že nenávidím svůj život a pracuji více než dvanáct hodin denně po sedm dní v týdnu; nějak

---

1 David Koresh byl představitel náboženské sekty davidjánů, známý svým charismatem. Pozn. překl.

jsem sám sebe zahnal do kouta. Udělal jsem si na týden „volno“, odjel jsem s rodinou na „dovolenou“ do Florencie v Itálii a tam jsem trávil, nervózní a rozrušený, každý den deset hodin v internetové kavárně. Mírně řečeno, stálo to za houby. Začal jsem přednášet studentům Princetonské univerzity o tom, jak vytvořit „úspěšnou“ (tj. ziskovou) společnost.

**Zima 2004:** Nemožné se stalo skutkem – oslovila mě jedna teleshoppingová společnost a izraelský koncern s nabídkou koupit moji začínající společnost BrainQUICKEN. Maximálně jsem zjednodušil, eliminoval a „vyladil“ vše, co se dalo, abych nebyl pro chod firmy nepostradatelný. Kupodivu, firma se ani poté – na rozdíl od obou tak slibných obchodů – nezhroutila. Vrátil jsem se zpátky do temných, mrazivých dní a kmital jako fretka. Brzy poté se obě společnosti, které se o moji společnost ucházely, pokusily okopírovat můj produkt, a přišly tak o miliony dolarů.

**Červen 2004:** Rozhodl jsem se, že musím, i kdyby se moje firma měla kvůli tomu sesypat, všeho nechat – dřív, než skončím jako Howard Hughes<sup>1</sup>. S batohem na zádech jsem odjel na letiště JFK v New Yorku, zakoupil jednosměrnou letenku na první let do Evropy, který jsem našel, přistál v Londýně a s úmyslem „dobít si baterky“, než se vrátím do svého slzavého údolí, jsem na čtyři týdny odjel do Španělska. Ozdravný pobyt jsem zahájil tím, že jsem se hned první ráno nervově zhroutil.

**Červenec 2004–2005:** Čtyři týdny se protáhly na osm a já jsem se rozhodl, že zůstanu za mořem blíže neurčenou dobu a zkusím zjistit, jak dosáhnout toho, aby věci fungovaly automaticky – a že zkusím žít jinak než dosud. Elektronickou korespondenci jsem omezil na jednu hodinu každé pondělí ráno. Jakmile jsem se přestal do věcí plést, přestal jsem být úzkým hrdlem a zisk se zvýšil o 40 %. Co má ale člověk dělat, když nemá práci, jíž by mohl sytit svoji hyperaktivitu a vyhýbat se tak tomu, aby si kladl významné a podstatné otázky? Očividně sedět na zadku s rukama v klíně.

1 Howard Hughes byl americký letecký konstruktér, pilot, podnikatel, filmový režisér a producent (mj. *Pekelní andělé, Psanec*), jeden z nejbohatších lidí světa. Proslul excentrickým způsobem života, mimo jiné byl znám fanatickou potřebou kontroly nad každíčkým aspektem svých projektů. Trpěl duševní chorobou. Pozn. překl.

**Září 2006:** Vrátil jsem se – poté, co jsem metodicky odvrhl všechny předpoklady o tom, co je a co není možné – do Spojených států s hlavou plnou neobvyklých myšlenek a v rozpoložení, jež nemělo daleko k zenovému buddhismu. Moje přednášky *Obchodujeme s drogami pro zábavu a zisk* se změnily v kurz o tom, jak dosáhnout ideálního životního stylu. Jejich poselství je prosté: *Viděl jsem zaslíbenou zemi a mám pro vás dobrou zprávu. Můžete v ní žít i vy.*



# KROK 1: D jako definice

Skutečnost je pouhá iluze, i když velmi vytrvalá.

– ALBERT EINSTEIN



# Příčiny a srovnání

## ► JAK PROŠUSTROVAT MILION DOLARŮ ZA JEDINOU NOC

Pro tyto lidi je bohatství stejně samozřejmé jako pro nás ostatní říct „mám horečku“, když ji skutečně máme.

– SENECA (4 př. n. l. – 65 n. l.)

Mám rovněž na mysli třídu, jež je zjevně bohatá, ale nejstrašlivěji zbídačená, třídu, která nahromadila peníze, ale neví, jak je využít nebo jak se jich alespoň zbavit, a jež si tak vykovala vlastní zlaté a stříbrné okovy.

– HENRY DAVID THOREAU (1817–1862)

### 1 HODINA RÁNO, 10 000 METRŮ NAD LAS VEGAS

Jeho přátelé, opilí natolik, že stejně nemohli mluvit, spali. Byli jsme jediní v první třídě, kdo zůstal vzhůru. Natáhl ke mně ruku, aby se představil. Ve světle lampičky na čtení se na jeho ruce blyštěl mimořádně velký, nádherný diamant.

Mark byl magnátem se vším všudy. Provozoval síť zahrnující téměř všechny benzinové čerpací stanice, řetězec potravinářských obchodů a většinu sázkových kanceláří v Jižní Karolíně. S úsměvem se přiznal, že on a jeho přátelé, kteří ho na víkendových cestách doprovázejí, mohou za víkend prohrát v průměru půl milionu až milion dolarů – každý sám. Pěkné.

Když se řeč stočila na mé cesty, zvedl se v sedadle a se zájmem poslouchal, co říkám. Mě ale více zajímalo, jak funguje jeho úžasný stroj na peníze.

„Kterou ze svých podnikatelských aktivit sis nejvíc oblíbil?“

Odpověď přišla téměř okamžitě, bez velkého přemýšlení.

„Žádnou.“

Vyprávěl, že více než třicet let života prožil s lidmi, které neměl rád, aby si mohl kupovat věci, které nepotřeboval. Byl třikrát ženatý, střídal drahá auta a obklopoval se nákladnými zbytečnostmi, jež mohl stavět na odiv. Měl všechno – ale nežil.

A to je přesně to, jak skončit nechceme.

## Hrušky a jablka: srovnání

Čím se odlišuje Markův život od života, jaký chceme žít? Čím se noví bohatí (NB), kteří mohou volit mezi různými možnostmi, liší od těch, kteří vše odkládají na později jenom proto, aby zjistili, že jim život uplynul mezi prsty? Ty druhé budeme nazývat „odkladači“ (O).

Vše má kořeny již v samém počátku. Noví bohatí se odlišují od ostatních svými cíli, v nichž se zrcadí velmi odlišné priority a životní filozofie.

Všimněte si, jak jemné formulační odlišnosti zcela změni to, co musíme udělat, chceme-li dosáhnout na první pohled obdobných cílů. Tyto cíle zdaleka nejsou výlučnou záležitostí podnikatelů: jak později ukáží, mohou se týkat i zaměstnanců, někdy dokonce především jich.

**O:** Pracovat sám na sebe.

**NB:** Nechat druhé pracovat pro mě.

**O:** Pracovat, když chci.

**NB:** Nepracovat pro práci samu, dělat jen nezbytné minimum nutné pro dosažení maximálního efektu („minimální efektivní zátěž“).

**O:** Odejít do důchodu brzy nebo ještě mladý.

**NB:** V průběhu celého života pravidelně odcházet na kratší minidůchody, během nichž si odpočineme a pobavíme se. Uvědomovat si, že cílem není nečinnost – cílem je dělat to, co nás baví.



- O:** Koupit si všechno, co chceme.
- NB:** Dělat všechno, co chceme. Být vším, čím chceme být. Pokud k tomu patří nějaké věci, jde buď o prostředky k dosažení cíle, nebo o nějaký „bonus“ – ne však o cíl samotný.
- O:** Nebýt zaměstnancem, ale šéfem. Moci rozhodovat.
- NB:** Nebýt ani šéfem, ani zaměstnancem, ale vlastníkem. Mít jak samotné „vozidlo“, tak i „řidiče“, který zajistí, aby fungovalo, jak má.
- O:** Vydělávat spoustu peněz.
- NB:** Vydělávat spoustu peněz s vědomím konkrétních důvodů a snů, o jejichž realizaci usilujeme, včetně časového rámce a kroků pro jejich dosažení. Proč pracujete vy?
- O:** Mít víc.
- NB:** Těšit se z vyšší kvality a méně se zatěžovat zbytečnostmi. Mít velké finanční rezervy, ale nezapomínat, že většina materiálních tužeb slouží k ospravedlnění toho, že vynakládáme čas na nepodstatné záležitosti, včetně nakupování věcí, a toho, co děláme, abychom je mohli nakupovat. Strávíme dva týdny vyjednáváním a ušetříme 10 000 dolarů? Bezva. Má náš život smysl? Přispíváme něčím užitečným světu, jehož jsme součástí, nebo jenom přehazujeme papíry z místa na místo, vyťukáváme cosi na klávesnici a vracíme se domů s tím, že si užijeme opilecký víkend?
- O:** Získat velký výnos, ať už z cenných papírů, akvizice, odstupného nebo jiného zdroje zlatých vajec.
- NB:** Mít velké cíle, ale výnosy získávat každý den: průběžný příjem je důležitější než den, kdy „zvítězíme“ a získáme velkou finanční částku.
- O:** Nemuset dělat to, co nemáme rádi.
- NB:** Nemuset dělat to, co nemáme rádi, ale mít také svobodu a odhodlání jít za svými sny a nevrátit se k práci pro práci.

Po letech neustále se opakující práce často není snadné znovu v sobě objevit zaujetí, vrátit se ke svým snům a přemýšlet o nich, dopřát svým zájmům a koníčkům, které jsme nechali téměř odumřít, aby se probraly z letargie. Cílem není pouze eliminovat vše špatné, protože v takovém případě nám nezbude nic než prázdno, ale také usilovat o to nejlepší na světě – a docílit toho.

## Vystoupit z nesprávného vlaku

Nejdůležitějším principem je neklamát sám sebe.

Osoba, kterou oklamáte nejsnáze, jste totiž vy sám.

– RICHARD P. FEYNMAN, nositel Nobelovy ceny za fyziku

**D**ost. Stačilo. Už žádné další hromadné směřování k životním katastrofám. Hledat zaslepeně cestu k penězům je hloupost.

Cestoval jsem pronajatými soukromými letadly přes Andy, vychutnával si nejlepší vína světa mezi jednotlivými soutěžemi světové série lyžařských závodů, žil jsem si jako král v mnoha soukromých rezidencích. Podělím se s vámi o tajemství, o němž hovořím jenom zřídka: to všechno mě stálo méně, než bych ve Spojených státech zaplatil za nájemné. Pokud si můžete zvolit čas a místo, vaše peníze mají automaticky troj- až desetinásobnou hodnotu.

Ne, nemá to nic společného se směnnými kurzy. Být finančně bohatý a moci žít jako milionář jsou dvě velmi odlišné věci.

Užitná hodnota peněz se násobí podle toho, v jaké míře máte ve svém životě kontrolu nad následujícími faktory (jež souhrnně označuji jako „multiplikátor svobody“): *co* děláte, *kdy* to děláte, *kde* to děláte a *s kým* to děláte.

Pokud použijeme „multiplikátor svobody“ jako kritérium, investiční bankéř, který pracuje osmdesát hodin týdně a vydělává půl milionu dolarů ročně, je méně „výkonný“ než zaměstnaný nový bohatý, který pracuje 1/4 té doby a vydělává 40 000 dolarů ročně, ale může se zcela svobodně rozhodovat, kdy, kde a jak bude žít. Bankéřův půlmilion dolarů může mít, když se zaměříme na to, jaký životní styl mu

poskytuje, menší hodnotu než 40 000 dolarů – jinak řečeno, 40 000 dolarů může mít pro nového bohatého větší hodnotu než půl milionu pro bankéře.

Skutečnou moc představují možnosti volby. Tato kniha se zabývá tím, jak tyto alternativní možnosti vidět a vytvářet s co nejmenším úsilím a náklady. Byť to vypadá paradoxně, můžeme získávat více peněz, dokonce mnohem více peněz, a dělat přitom polovinu toho, co děláme teď.

### **Kdo jsou tedy noví bohatí?**

- ▶ Zaměstnanci, kteří si nově uspořádají svůj časový harmonogram, vyjednají si možnost pracovat doma, a díky tomu dosáhnou 90% výsledků za desetinu času, což jim umožní strávit dva týdny v měsíci s rodinou na lyžích či na cestách.
- ▶ Podnikatelé, kteří vyloučí nejméně výnosné zákazníky a projekty, všechny provozní operace zadají dodavatelům (outsourcují je), a pak cestují po světě, sbírají vzácné tisky a na webu vystavují vlastní kresby.
- ▶ Studenti, kteří se rozhodnou riskovat vše (to jest nic) a založí on-line HDTV videopůjčovnu, která jim díky existenci nevelké skupiny fanoušků filmů s vysokým rozlišením vydělává měsíčně 5000 dolarů. Tato aktivita, jež jim zabere dvě hodiny týdně, jim umožňuje věnovat se s plným nasazením lobbování za práva zvířat.

Možností je nespočet, každá cesta ale začíná prvním krokem, který je v tomto případě pro všechny stejný: je třeba opustit staré domněnky a předpoklady.

Připojit se k novým bohatým vyžaduje osvojit si novou slovní zásobu a znovu stanovit svůj kurz – s pomocí kompasu určeného pro nový, neobvyklý svět. Musíme změnit stará pravidla, od redefinování „odpovědnosti“ až po opuštění celého konceptu „společenského úspěchu“.

## Noví hráči pro novou hru, globální a neomezenou

### TURÍN, ITÁLIE

Civilizace přináší příliš mnoho pravidel. Dělal jsem všechno, co bylo v mých silách, abych je přepsal.

– BILL COSBY

**V**e chvíli, kdy se ve vzduchu přetáčel o 360 stupňů, ohlušující křik ztlchl. Salto vzad se zkříženými lyžemi nad hlavou, které Dale Begg-Smith při jízdě v boulích právě předvedl, bylo perfektní, stejně jako dopad na zem. Když poté sjížděl po svahu dolů do cíle, měl své místo v historických záznamech jisté.

Bylo 16. února 2006 a Dale právě získal zlatou medaili na zimních olympijských hrách v Turínu. Po okamžicích slávy se – na rozdíl od dalších sportovců, kteří se svému sportu věnují „na plný úvazek“ – již nikdy nebude muset vrátit k nějakému bezvýhodnému zaměstnání, ani se nebude ohlížet zpět k tomuto dni s pocitem, že ho již nic lepšího nečeká. Koneckonců, bylo mu všehovšudy jedenadvacet a měl černé lamborghini.

Tento Kanadčan, který se narodil tak trochu nedopatřením jako pozdní, nečekané dítě, ve třinácti letech založil internetovou IT společnost. Naštěstí měl zkušenějšího mentora a partnera, který mu ukázal cestu – svého patnáctiletého bratra Jasona. O dva roky později se tato společnost, vytvořená s cílem financovat jejich velký sen stanout na olympijských hrách na stupních vítězů, stala třetí největší společností svého druhu na světě.

Zatímco se jeho týmoví kolegové mořili na svahu a otloukali si těla při dalších a dalších tréninkových skocích, Dale v Tokiu nakupoval saké pro klienty. Jeho koučové, vychovaní ve světě výstižně charakterizovaném heslem „Pracuj tvrději, ne chytřeji“, postupně nabyli přesvědčení, že tráví příliš mnoho času podnikáním a nevěnuje se dostatečně tréninku, a to přesto, že Daleovy výsledky mluvily jasnou řečí.

Místo aby volil mezi podnikáním a svým snem, rozhodl se Dale realizovat oboje – namísto přístupu buď/anebo zvolil přístup jak/tak. Podnikáním neztrácel zbytečně mnoho času: společně s bratrem trávili mnoho času s ostatními Kanadčany.

V roce 2002 se přestěhovali do pravé velmoci lyžování – do

Austrálie. Tým lyžařů zde byl menší, ale pružnější a koučovala ho jedna z legend tohoto sportu. Tři roky, které Dale potřeboval k získání australského občanství, uběhly jako voda, a v závodě, v němž se utkal se svými bývalými týmovými kolegy, se stal teprve třetím Australanem, jenž získal zlatou medaili na zimních olympijských hrách.

V zemi klokanů a surfařů se Dale dostal dokonce i na známky – hned vedle známek z edice připomínající Elvise Presleyho si můžete koupit ty s portrétem Dalea Begg-Smitha.

Sláva, stejně jako schopnost vidět i jiné možnosti než ty, které nám jsou nabízeny, má své výhody. A jiné možnosti existují vždy.

### NOVÁ KALÉDONIE, JIŽNÍ PACIFIK

Jakmile jednou prohlásíte, že vám stačí být tím druhým, tak jím i skutečně budete.

– JOHN F. KENNEDY

**N**ěkteří lidé žijí v přesvědčení, že stačí jenom trocha peněz navíc, a všechno bude tak, jak má být. Svě cíle podle uvážení mění a posouvají: 300 000 dolarů v bance, milion dolarů v akciích, roční příjem 100 000 namísto 50 000 dolarů a podobně. Cíl, který si stanovila Julie, měl hodnotu sám o sobě: vrátit se domů se stejným počtem dětí, s jakým odjížděla.

Narovnala se v sedadle a přes uličku se zadívala na svého spícího manžela Marca. Tak jako tisíckrát předtím počítala – jeden, dva, tři. Až dosud bylo všechno v pořádku. Za dvanáct hodin budou, samozřejmě za předpokladu, že se s letadlem nic nestane, všichni bezpečně a ve zdraví z Nové Kaledonie zpátky v Paříži.

Z Nové Kaledonie?

Nová Kaledonie, tropický ostrov v Korálovém moři, bývala francouzskou kolonií. Julie a Marc zde právě prodali plachetnici, na níž se plavili po trase dlouhé 15 000 mil kolem světa. Získat zpět svou počáteční investici bylo součástí plánu již od začátku. Patnáct měsíců, které strávili poznáváním světa, od gondolami zaplněných kanálů Benátek po domorodci obydlená pobřeží v Polynésii, je přišlo na 18 000 až 19 000 dolarů. Za nájem a bagety by v Paříži zaplatili více.

Většina lidí by něco takového považovala za nemožné. Většina lidí totiž neví, že více než 300 rodin vyplouvá každým rokem z Francie za stejným cílem.

Cesta, kterou podnikli, byla po více než dvě desetiletí snem, který vykazali na poslední místo neustále narůstajícího seznamu úkolů. Každý okamžik života přinášel nové a nové důvody, proč nevyrazit.

Jednoho dne si Julie uvědomila, že pokud se na cestu nevydá teď, neodjede nikdy. Racionální zdůvodnění, ať už oprávněná nebo ne, by se vršila jedno na druhé, takže přesvědčit sebe samu by bylo stále obtížnější.

Přípravy na cestu jejich života jim zabraly celý rok. Následovala třicetidenní zkušební plavba; Julie si téměř okamžitě po vyplutí uvědomila, že jejich děti nejenže nejsou důvodem, proč necestovat a nehledat dobrodružství, ale že jsou ve skutečnosti tím nejdůležitějším důvodem, proč to udělat.

Než se společně vydali na velkou cestu, jejich tři malí chlapci se spolu bez ustání donekonečna hašteřili – během plavby se ale postupně naučili vycházet spolu ve stísněném prostoru jejich plovoucí ložnice a naučili se trpělivosti, ku prospěchu svému i v zájmu zachování zdravého rozumu rodičů. Zatímco dříve jim knihy nic neříkaly, nyní je začali milovat – číst si bylo na otevřeném moři mnohem zajímavější než zírat do zdi. Přerušit na jeden rok školní docházku a ocitnout se v mnoha nových prostředích se ukázalo být tou nejlepší investicí do jejich vzdělání.

Julie se dívala na křídlo letadla prořezávající mraky a přemýšlela, co udělají příště: využijí peníze získané z rodinné dílny na výrobu lodní výstroje, najdou si pěkné místo v horách a budou po celý rok lyžovat a cestovat.

Nyní již věděla, že je to možné – a pociťovala nutkání vydat se za novým dobrodružstvím.

## ► NOVÝ ŽIVOTNÍ STYL V PRAXI

Měla jsem plné zuby cestování přes celé město jenom proto, abych vyzvedla svého syna a řítila se s ním po zledovatělých dálnicích zpátky do zaměstnání, kde jsem potřebovala dodělat svoji práci. Minidůchod mě i synovi umožnil prožít společný čas v alternativní internátní škole, ležící v nádherném lese u jarem provoněného rybníka na slunné Floridě a v níž vládla kreativní atmosféra pozitivně ovlivňující děti i personál. Najít alternativní nebo i tradiční školu, kde můžete být se svými dětmi, není tak těžké. Alternativní školy často považují komunitní podporu za své poslání a dostane se vám v nich mimořádně

srdečného přijetí. Někdy se vám dokonce podaří ve škole nalézt práci a užívat si nové prostředí společně se svým dítětem.

– DEB

Time,

tvoje kniha a blog mě inspirovaly odejít ze zaměstnání, napsat dvě e-knihy, skákat padákem, procestovat s batohem Jižní Ameriku, prodat všechny zbytečnosti a hostit výroční setkání nejlepších světových instruktorů v seznamování (třetím rokem moje hlavní podnikání). To nejlepší na všem? Není mi ještě ani jednadvacet.

Díky, kámo!

– ANTHONY

# Pravidla, která mění pravidla

## ► VŠE POPULÁRNÍ JE CHYBNÉ

Nemohu vám nabídnout zaručený návod na úspěch, ale mohu vám říci, jak být s jistotou neúspěšní: snažte se neustále všem zalíbit.

– HERBERT BAYARD SWOPE, americký komentátor a novinář, první nositel Pulitzerovy ceny

Vše populární je chybné.

– OSCAR WILDE, *Jak je důležité mítí Filipa*

## Nejít s proudem, ale proti němu

V roce 1999, nedlouho poté, co jsem opustil své druhé neuspokojivé zaměstnání a žil jsem na sendvičích s oříškovým máslem, se mi podařilo zvítězit na národním mistrovství v čínském kickboxu (*san-šou*).

Zlatou medaili jsem nezískal proto, že bych uměl tak dobře rozdávat rány a kopat kolem sebe. To ani náhodou. Moje účast se jevila poněkud riskantně a troufale, neboť jsem měl za sebou pouhé čtyři týdny přípravy – nemluvě o mé hlavě velikosti melounu, do níž věru není těžké se trefit.

Zvítězil jsem, protože jsem si přečetl pravidla a našel v nich dvě skuliny:

### 1. Vážení soutěžících se koná den před vlastní soutěží.

S pomocí dehydratačních postupů, jimž nyní učím elitní vzpěrače, jsem během osmnácti hodin snížil svoji váhu o téměř 13 kilogramů. Po vážení, při němž jsem se díky tomu dostal na



75 kilogramů, jsem rychle doplnil tekutiny a moje váha se vrátila na původních 88 kilogramů.<sup>1</sup> Utkat se s někým, kdo patří o tři váhové kategorie výše, není rozhodně snadné, což si brzy vyzkoušeli moji mnohem lehčí soupeři. Nezáviděl jsem jim to.

## **2. Malým písmem bylo v pravidlech uvedeno:**

„Zápasník, který se třikrát v jednom kole dostane mimo vyznačenou plochu, se dopustil technické chyby a prohrál.“ Rozhodl jsem se toto pravidlo využít a založit na něm svoji taktiku – soupeře prostě a jednoduše vytlačit mimo vyznačený prostor. Jistě si dokážete představit, že čínští rozhodčí nebyli mým stylem zrovna dvakrát nadšeni.

Ale výsledek? Ve všech zápasech jsem zvítězil technickým knock-outem. Domů jsem se vracel jako vítěz národního mistrovství, což je něco, co se nepodařilo dokázat devětadevadesáti ze sta těch, kteří tento sport provozovali pět až deset let.

Není však takový postup – vytlačovat lidi z ringu – tak trochu ne-etický? Vůbec ne – není to nic víc než snaha dělat v mezích pravidel to, co není běžné a obvyklé. Důležitou je zde hranice mezi oficiálními pravidly a dobrovolně přijatými pravidly. Zamyslete se nad následujícím příkladem, který jsem převzal z oficiálních webových stránek olympijského hnutí (<http://www.olympic.org>):

Na olympijských hrách pořádných v roce 1968 v Mexico City předvedl skokan do výšky Dick Fosbury poprvé na mezinárodní scéně svůj slavný styl „flop“, při němž se přechází přes laťku v poloze na zádech. Flop znamenal revoluci ve skoku do výšky. V té době skokani (...) skákali valivým obkročným stylem (strédl), založeném na švihu vnější nohy vzhůru a jejím přechodu přes laťku (tento styl je podobný stylu užívanému při běhu přes překážky a umožňuje doskok na nohy). Fosburyho flop stavěl na rychlém rozběhu

---

1 Většina lidí si myslí, že takto změnit váhu není možné. Na adrese [www.fourhourblog.com](http://www.fourhourblog.com) naleznete fotografie, které moji proměnu ilustrují. Nesnažte se o něco podobného sami – vše jsem dělal pod lékařským dohledem.

a následném odrazu z pravé (nebo vnější) nohy. Zatímco koučové z celého světa v údivu nedůvěřivě potřásali hlavami, diváky v Mexico City Fosburyho styl naprosto nadchl a pokaždé, když se přenesl přes latku, hlasitě volali „olé!“. Fosbury postupně překonával jednu výšku za druhou, a to až do výšky 2,22 metru. Nakonec si skokem 2,24 metru vytvořil osobní rekord a získal zlatou medaili.

V roce 1980 většina účastníků (13 ze 16) olympijského finále ve skoku do výšky skákala Fosburyho flopem.

S technikami snižování váhy a vytlačování ze zápasnické plochy, které jsem použil, je dnes možné se při soutěžích v *san-šou* běžně setkat. Nezpůsobil jsem to já; jen jsem pochopil, že nasazení těchto technik je nevyhnutelné, stejně jako druzí, kteří je vyzkoušeli. Nyní se s nimi již počítá.

Sport se vyvíjí, když porazíme jeho „posvátné krávy“, když základní předpoklady podrobíme zkoušce.

Totéž platí pro život a životní styl.

## Měnit status quo vs. jednat jako hlupák

Většina lidí využívá k chůzi vlastní nohy. Znamená to, že se s tím nemáme spokojit a místo toho máme chodit po rukách? Máme nosit spodní prádlo navrch přes kalhoty, jenom abychom se odlišili od ostatních? Nikoli. Chodit jako druzí a nosit prádlo vespod mi až dosud plně vyhovovalo. Nesnažím se napravovat věci, které fungují.

Odlišovat se je dobré tehdy, pokud je to efektivnější nebo zábavnější.

Jestliže všichni definují nebo řeší problém stejně a výsledky nejsou takové, jaké očekáváme, je čas položit si otázku: „Co kdybych to udělal jinak?“ Nedržte se nefunkčního postupu; pokud vaříte podle špatného receptu, nezáleží na tom, jak dobrými kuchaři jste.

Když jsem po skončení studia pracoval pro firmu zálohující data, uvědomil jsem si, že ve většině případů se při telefonickém oslovení potenciálních zákazníků nedostanu ke klíčovému lidem, s nimiž potřebuji hovořit, protože se mi do cesty staví sekretářky a jiní podobní

„dveřníci“. Pokud jsem ale všechny tyto hovory vyřizoval mezi osmou a půl devátou ráno a pak šestou a půl sedmou večer, dokázal jsem během jedné hodiny domluvit dvojnásobek schůzek než zkušený obchodník, kteří vše vyřizovali od devíti ráno do pěti odpoledne. Jinak řečeno, s osminou vynaloženého času jsem dosahoval dvojnásobných výsledků.

Od Japonska po Monako, od osamělých matek, jež cestují z místa na místo, po účastníky milionářských automobilových závodů, základní poučky a pravidla, jimiž se řídí noví bohatí, jsou překvapivě stejné a podle očekávání se odlišují od těch, jimiž se řídí ostatní.

Následující pravidla představují základní, podstatné, nejdůležitější odlišnosti mezi novými bohatými a ostatními, které bychom při čtení této knihy měli mít neustále na paměti:

## **1. Důchod je pojistka pro případ nejhoršího životního scénáře.**

Plánovat si důchod je jako uzavřít životní pojištění – neměli bychom jej považovat za nic jiného než za pojistku proti absolutně nejhoršímu scénáři, který může nastat, v tomto případě proti fyzické neschopnosti pracovat a nemožnosti zajistit si kapitál nutný pro to, abychom měli z čeho žít.

Odchod do důchodu chápáný jako cíl nebo dlouho očekávané vykoupení vykazuje přinejmenším tři zásadní vady:

- ▶ Vychází z předpokladu, že nejsme spokojeni s tím, co děláme, a to v době, kdy jsme na tom fyzicky nejlépe. To je naprosté selhání – nic nemůže ospravedlnit takovou oběť.
- ▶ Většina lidí nedokáže odejít do důchodu a udržet si přijatelnou životní úroveň. Ve světě, v němž se z důchodového života můžeme těšit i třicet let, zatímco inflace každým rokem z našich prostředků ukrájí 2–4 %, je dokonce i celý milion dolarů směšně malá částka. Jednoduché počty v tomto případě nefungují. Podzim života pak (opět) prožíváme na úrovni nižší střední třídy. To je dosti smutné.
- ▶ Pokud máme v důchodu dost prostředků, je to výsledek toho, že jsme ambiciózní, těžce pracující stroj. Jestliže je to i váš případ,

hádejte, co se stane? Po týdnu v důchodu se budete tak strašlivě nudit, že se nejspíš rozhodnete najít si novou práci nebo založit novou firmu. Tím se ale poněkud vytrácí smysl toho, na co jste tak dlouho čekali, že?

Netvrdím, že nemáte být připraveni na nejhorsí – já sám si ukládám peníze (urážlivých a nemorálních 401 000 dolarů) na individuálním důchodovém účtu (a optimalizuji tak navíc své daně). Nepovažujte ale odchod do důchodu za cíl.

## **2. Zájmy a životní energie mají cyklickou povahu.**

Kdybych vám nabídl 10 milionů dolarů za to, že budete patnáct let pracovat čtyřicet hodin denně a poté můžete odejít do důchodu, přijali byste? Samozřejmě že ne – nejde to. Takto fungovat dlouhodobě prostě nelze. Je to však stejně neudržitelné jako způsob, jímž většina lidí vnímá svoji kariéru: dělat stále stejné věci osm a více hodin denně tak dlouho, dokud se nezhroutíte nebo nemáte dostatek peněz na to, abyste mohli jednou provždy přestat pracovat.

Co jiného by mohlo způsobit, že všichni moji přátelé ve věku kolem třiceti let připomínají někoho mezi Donaldem Trumpem a Joan Riversovou<sup>1</sup>? Dívat se na ně, pozorovat jejich předčasné stárnutí způsobované nezměrným pracovním vyčerpáním a hektolitry kávy, již se udržují v chodu, to je skutečně děsivé.

Chceme-li vydržet, neřku-li vzkvétat, musíme střídat období aktivity a odpočinku. Potenciál, zájmy a mentální odolnost procházejí cyklickým vývojem, tj. sílí a slábnou. V souladu s tím musíme i plánovat.

Cílem nových bohatých je užívat si období minidůchodů v průběhu celého života namísto toho, aby obnovu sil a radost ze života odkládali na později, aby se těšili na „bláznovo zlato“ důchodu na sklonku života. Pracujeme-li pouze tehdy, když je to nejefektivnější, jsme produktivnější a život je příjemnější. Je to skvělý příklad toho, že koláč můžeme nejenom mít, ale také ho můžeme i jíst.

---

1 Americká herečka, podnikatelka. Pozn. překl.

Já osobně nyní dělím čas tak, že na každé dva měsíce práce na nějakém projektu připadá jeden měsíc pobytu za oceánem nebo intenzivního učení se či tréninku (tanga, bojového umění, nebo čehokoli jiného).

### **3. Méně pracovat neznamená být líný.**

Dělat méně práce, která postrádá smysl, a moci se díky tomu soustředit na věci, jež jsou pro nás osobně důležitější, NEZNAMENÁ být líný. Většina lidí se s takovým přístupem jenom obtížně smiřuje, protože naše kultura má sklon oceňovat osobní oběti, nikoliv osobní produktivitu.

Jenom málo lidí se rozhodne (nebo dokáže) sledovat a zjišťovat výsledky své práce – a tím i to, jak prospěšná je. Více času vynaloženého na práci vyvolává větší sebeúctu i větší podporu ze strany nadřízených a dalších lidí kolem nás. Noví bohatí dosahují smysluplnějších výsledků než tucet ostatních lidí dohromady, přestože na pracovišti tráví méně času.

Na „lenost“ se můžeme dívat také tak, že líný je ten, kdo setrvává u způsobu života, který není ideální (tj. jehož běh určují okolnosti či druzí lidé), případně ten, kdo hromadí majetek a vlastní život sleduje jen jako divák z okna své kanceláře. Velikost vašeho bankovního konta, stejně jako čas, který trávíte vyřizováním málo významné korespondence nebo nejrůznějších maličkostí, na věci nic nemění.

Soustředte se na to, abyste byli produktivní, ne zaneprázdnění.

### **4. Žádný čas není „ten správný“.**

Kdysi jsem se zeptal matky, podle čeho se rozhodovala, že chce mít první dítě – mě. Její odpověď byla prostá: „Chtěli jsme dítě a usoudili jsme, že není žádný důvod to odkládat. Není žádný správný čas mít dítě.“ A tak to skutečně je.

V případě věcí, jež jsou v životě nejdůležitější, načasování vždy představuje nepříjemný problém. Čekáte, až nastane vhodný čas odejít ze zaměstnání? Pamatujte si, že hvězdy nikdy nebudou v nejlepším možném postavení a na semaforu života nikdy nebude svítit pouze zelená. Svět se proti nám nespíkl, ale také se nám nebude

přizpůsobovat: půjde dál svou cestou. Podmínky nikdy nejsou bez kazu. „Někdy“ je choroba, která vezme naše sny do hrobu společně s námi. Stejně špatné jsou seznamy všech důvodů pro a proti. Pokud je pro vás něco důležité a chcete to „nakonec“, až přijde čas, udělat, zbytečně to neodkládejte, udělejte to a svůj postup průběžně korigujte.

### 5. **Žádejte o odpuštění, ne o svolení.**

Pokud to, co chcete udělat, nemá na lidi kolem vás skutečně devastující účinky, udělejte to a poté své konání ospravedlňte. Lidé – rodiče, partneři, šéfové – se mohou naučit přijímat věci, které emocionálně odmítají akceptovat. Pokud jsou potenciální negativní účinky toho, co chcete udělat, mírné, případně je lze nějak napravit, nedovolte lidem říci ne. Mnoho lidí nemá zábrany rychle vám zarazit to, s čím jsme ještě nezačali, budou ale váhat postavit se vám, když už jste na cestě k cíli. Nebojte se být „potíživou“ a naučte se omluvit, když něco skutečně zpackáte.

### 6. **Kladte důraz na přednosti a nezapomínejte se nedostatky.**

Většina lidí zvládá dobře pár věcí, zatímco v ostatních jsou naprosto mizerní. Mou silnou stránkou je tvorba produktů a marketing, zatímco většina věcí, které následují, je mi naprosto cizí.

Moje tělesná konstituce mi umožňuje manipulovat s těžkými předměty. Dlouho jsem tuto skutečnost nebral na vědomí. Pokoušel jsem se plavat a vypadal jsem při tom jako topící se opičák, snažil jsem se hrát košíkovou a při pohledu na mě museli mít diváci pocit, že jsem právě vylezl z jeskyně. Poté jsem se dal na bojové sporty a začalo se mi dařit.

Využívat své přednosti je mnohem výnosnější a zábavnější než pokoušet se odstranit všechny nedostatky. Můžeme si vybrat – buď budeme využívat své přednosti a dosahovat *mnohonásobně* lepších výsledků, nebo se budeme pokoušet překonat své nedostatky a *částečně* se zlepšovat – v nejlepším případě natolik, že se staneme průměrnými. Zaměřte se na to, abyste lépe využívali své nejsilnější zbraně, místo abyste neustále něco opravovali.

## 7. Čeho je moc, toho je příliš – a mění se to ve svůj opak.

I dobrého může být někdy příliš mnoho. Pokud o něco nadměrně usilujeme, máme-li něčeho příliš mnoho, dospíváme k pravému opaku:

Z pacifistů se stávají militantní bojovníci.

Bojovníci za svobodu se mění v tyrany.

Požehnání se stává prokletím.

Pomoc se stává překážkou.

Více je méně.<sup>1</sup>

Příliš mnoho a příliš často činí z toho, co chceme, něco, co nechceme. To platí pro majetek i pro čas, smyslem projektu nového životního stylu proto není trávit nadměrné množství času nečinností (což je nepříjemné a otravné), ale vytvářet a konstruktivně využívat volný čas, tj. mít možnost dělat to, co chceme, namísto toho, co vnímáme jako povinnost.

## 8. Peníze samy o sobě nejsou řešením.

Moc peněz jakožto směnné hodnoty je velká (a já jsem jejich velkým příznivcem), mít více prostředků ale není všelékem až tak často, jak bychom si představovali. Částečně za to může naše lenost. Konstatování „Kdybych jen měl více peněz!“ snáze než cokoli jiného umožňuje odložit intenzivní introspekci a rozhodování, bez nichž si nemůžeme – tady a teď, ne někdy později – vytvořit život, který nás uspokojuje a baví. Peníze v roli obětního beránka a práce jako vše pohlcující rutina nám umožňují pohodlně se vymluvit na nedostatek času a nemožnost jednat jinak: „Johne, tak rád bych si s tebou pohovořil o prohlubující se prázdnotě, kterou pociťuji, o beznaději, kterou zakouším pokaždé, když ráno zapínám počítač, jenže na to nemám čas – musím udělat tolik věcí! Více než tři hodiny budu odpovídat na nedůležitou korespondenci a pak musím zavolat potenciálnímu zákazníkovi, jenž včera odmítl naši nabídku. Zatracená práce!“

1 Goldian VandenBroeck, ed. Převzato z *Less is More: An Anthology of Ancient and Modern Voices Raised in Praise of Simplicity* (Inner Traditions, 1996).

Pokud propadneme rutině vydělávání peněz a budeme si namlouvat a předstírat, že peníze řeší vše, vytvoříme si bariéru, jež nám bude bránit v poznání, jak bezúčelné a marné takové chování je. Někde hluboko v nitru sice budeme vědět, že je to pouhá iluze, ale v prostředí, v němž všichni předstírají, že je to v pořádku, na tuto skutečnost rychle zapomeneme.

Problém nespočívá pouze v penězích.

## 9. Relativní příjem je důležitější než absolutní příjem.

Dietologové často diskutují o pojmu kalorie. Je kalorie jako kalorie, stejně jako je růže prostě růží? Je úbytek tělesného tuku výlučně otázkou nastavení kalorického příjmu na míru, při níž více kalorií vydáváme než přijímáme, nebo v tomto procesu hraje roli rovněž zdroj přijímaných kalorií? Moje zkušenosti s vrcholovými sportovci ukazují, že platí spíše to druhé.

Jak je to s příjmem? Je jeden dolar prostě jeden dolar? Noví bohatí si to nemyslí.

Podívejme se na věc očima matematiky pro pátou třídu základní školy. Dva usilovně pracující lidé se liší tím, že jeden pracuje 80 hodin týdně, zatímco druhý 10 hodin. Oba vydělávají 50 000 dolarů ročně. Kdo z nich bude bohatší, až se na cestě za svým cílem potkají? Ano, bude to ten druhý. Tento jednoduchý příklad ilustruje rozdíl mezi *absolutním* a *relativním* příjmem.

Ke zjištění absolutního příjmu slouží jediná, „posvátná“ a ničím nezaměnitelná proměnná: pravý, nefalšovaný, všemohoucí dolar. Jane Doeová vydělá 100 000 dolarů ročně, proto je dvakrát bohatší než John Doe, který za rok vydělá 50 000 dolarů.

Relativní příjem se zjišťuje pomocí dvou proměnných: dolaru a času, obvykle vyjádřeného v hodinách. Koncept ročního příjmu je zavádějící a matoucí. Podívejme se na věc jinak. Jane Doeová má roční příjem 100 000 dolarů, na každý z 50 týdnů, po něž pracuje, tak připadá 2000 dolarů. Protože každý týden pracuje 80 hodin, má příjem 25 dolarů na hodinu. John Doe vydělává 50 000 dolarů ročně, tj. 1000 dolarů týdně, ale pracuje pouze 10 hodin týdně; jeho hodinový příjem je proto 100 dolarů.



Z hlediska relativního příjmu je John *čtyřikrát bohatší* než Jane.<sup>1</sup>

Relativní příjem samozřejmě musí být tak velký, abychom mohli dosahovat svých cílů. Když budeme vydělávat 100 dolarů na hodinu a budeme pracovat všehovšudy jednu hodinu týdně, těžko budeme žít jako superstar. Pokud ale novým bohatým celkový absolutní příjem umožňuje realizovat jejich sny, skutečným měřítkem bohatství je pro ně relativní příjem.

Ti nejlepší z nových bohatých vydělávají přinejmenším 5000 dolarů za hodinu. Když jsem absolvoval univerzitu, bral jsem 5 dolarů na hodinu. Tato kniha vám ukáže, jak se přiblížit první z těchto příjmových hladin.

## 10. Stres může být špatný i dobrý.

Většina radost a zábavu milujících dvounožců netuší, že stres nemusí být vždy špatný. Noví bohatí se ani v nejmenším nepokoušejí eliminovat stres jako takový. Existují totiž dva typy stresu, lišící se jeden do druhého stejně, jako se *euforie* (subjektivní pocit radosti a štěstí) odlišuje od *dysforie* (stav úzkosti, subjektivně pociťovaná nepohoda), jejího málokdy zmiňovaného protipólu.

První typ stresu, označovaný jako *distres*, obrací naši pozornost ke škodlivým stimulům a nadměrné zátěži, jež mohou jedince oslabit, narušit jeho sebedůvěru a potenciál využívat své schopnosti. Příkladem takových neblahých stimulů může být například destruktivní kritika, urážlivé jednání šéfa nebo situace, kdy nám někdo něco „otlouká o hlavu“. Takovým situacím je lépe se vyhýbat a nedovolit, aby ovlivňovaly náš život.

O druhém typu stresu, tak zvaném *eustresu*, jste nejspíš nikdy neslyšeli. Řecká předpona *eu* znamená „dobrý“ či „zdravý“ – slyšíme ji třeba právě ve slově *euforie*. Lidé, již nám jsou vzorem a podněcují nás k tomu, abychom překonávali své limity; tělesná cvičení, jež nás zbavují přebytečných kilogramů; riskování, při němž se ještě cítíme dobře a jež rozšiřuje sféru našich aktivit – to všechno

---

1 John Doe a Jane Doe jsou ekvivalenty českého *pan Novák* a *paní Nováková* – používají se všude, kde není konkrétní jméno důležité nebo je neznámé. Pozn. překl.

jsou příklady situací produkujících eustres, tj. zdravý stres, stimulu-  
jící osobní růst.

Lidé, kteří odmítají jakoukoliv kritiku, nemohou být úspěšní. To, čemu se chceme vyhnout, je destruktivní kritika. Bez eustresu nedosáhneme pokroku – čím více eustresu dokážeme ve svém životě vytvořit nebo využít, tím dříve můžeme realizovat své sny. Podstatné je tyto dva typy stresu od sebe oddělit.

Noví bohatí se stejným zaujetím, s nímž odstraňují distres, vyhledávají eustres.

### ► OTÁZKY A AKTIVITY

1. Jak „realistické“ či „zodpovědné“ je nedopřát si takový život, po němž toužíte?
2. Když děláte to, co byste „měli“ dělat, jak dalece to omezuje vaše zážitky? Pociťujete lítost, že jste nedělali něco jiného?
3. Zamyslete se nad tím, co v současnosti děláte, a položte si následující otázky: „Co by se stalo, kdybych dělal pravý opak toho, co dělají lidé v mém okolí? Co všechno obětuji, když budu takto pokračovat dalších pět, deset nebo dvacet let?“

# Uskakujeme před kulkami

## ► NENECHÁME SE OVLÁDNOUT STRACHEM

Zůstat stát vede k mnoha chybným krokům.

– ČÍNSKÉ „ŠTĚSTÍČKO“ Z KOLÁČE

Strach musíš nejdříve pojmenovat, teprve potom ho můžeš zapudit.

– MISTR YODA, *Hvězdné války: Impérium vrací úder*

### RIO DE JANEIRO, BRAZÍLIE

**P**ár posledních metrů a bude tam.

„Běž! Makeeeeej!“ Hans sice nerozuměl portugalsky, ale smysl toho, co slyšel, byl jasný: zatracenej strašpytle! Jeho tenisky se pevněji přitiskly k rozeklané skále, naklonil se kupředu a pod sebou uviděl 300 metrů prázdnoty.

Zadržel dech a panika, jež ho zachvátila, ho přivedla téměř k mdlobám. Rozmazaným zrakem zachytil okraj skály, na níž stál, a potom... potom se vznášel. Ve chvíli, kdy si uvědomil, že ho zachytil stoupající vzdušný proud a táhne ho i s jeho padákem vzhůru, do jeho zrakového pole vstoupila vše pohlcující nebeská modř horizontu. Strach zůstal daleko za ním na vrcholu hory a Hans Keeling, vznášející se stovky metrů nad zářivou zelení deštného pralesa a bílými plážemi Copacabany, spatřil světlo.

To bylo v neděli.

V pondělí byl Hans zpátky v kanceláři právní firmy sídlící v ráji nóbl společností – v Century City v Los Angeles, kde okamžitě podal výpověď (dobře, s třítydenní výpovědní lhůtou). Posledních téměř pět let se každé ráno, když zazvonil budík, s hrůzou ptal sám sebe: „Budu muset *tohle* dělat dalších čtyřicet nebo padesát roků?“ Když

jednou spal v kanceláři na podlaze pod svým psacím stolem jenom proto, aby ráno vstal a pokračoval v práci, slíbil sám sobě, že dá výpověď, pokud se něco takového bude ještě dvakrát opakovat. Když na to došlo, sebral se a druhý den ráno odletěl do Brazílie.

Podobné sliby si dáváme všichni, Hans nebyl žádnou výjimkou. Jenže teď bylo všechno jinak. Změnil se. Když v pomalých kruzích klesal k zemi, uvědomil si, že riskovat není tak obtížné, jakmile to jednou uděláte. Kolegové reagovali přesně tak, jak očekával: říkali mu, že opouští a zahazuje všechno, co dokázal. Byl právním zástupcem, jehož kariéra se slibně rozvíjela – co by ještě chtěl?

Nebyl si úplně jistý, co vlastně chce, ale okusil už „zakázané ovoce“ – a neodolal. Věděl přesně, co ho k smrti nudí a čeho má plné zuby. Už žádné další dny, v nichž si připadá jako chodící mrtvola, už žádné další večere s kolegy vyplněné řečmi o tom, kdo má jaké auto, už žádné falešné uspokojení z nového BMW – na tak dlouho, než si někdo pořídí ještě dražší mercedes.

Hans poprvé po dlouhé době zakoušel vnitřní klid. Až dosud vždy, když letěl letadlem, zakoušel panickou hrůzu z turbulencí – měl pocit, že by mohl zemřít, a s ním i to nejlepší v něm. To ale byla minulost, teď i uprostřed velké bouřky dokázal spát jako malé dítě. Zvláštní.

O rok později stále ještě dostával nevyžádané nabídky zaměstnání od různých právních firem, v té době ale už měla jeho společnost Nexus Surf, poskytující prvotřídní zážitky při surfování v tropickém ráji ve Florianopolis v Brazílii, své začátky za sebou. Seznámil se s Tatianou, rodačkou z Ria de Janeiro s karamelovou pletí, a většinu času trávil odpočinkem pod palmami nebo tím, že rozmazloval své klienty a poskytoval jim nádherné životní zážitky.

Tohle že je to, čeho se tak moc obával?

Pohled na nepřiliší šťastné a přepracované klienty, jimž umožňuje nechat se unášet vlnami, mu často připomíná sebe sama v dřívějších dobách. Pozoruje je, plné emocí, jak při čekání na vhodnou vlnu říkají: „Tak rád bych dělal totéž co vy.“ Jeho odpověď je pokaždé stejná: „Vždyt můžete.“

Západ slunce odrážející se na vodní hladině vytváří náladu vhodnou pro vyznavače zenového buddhismu a pro myšlenku, o níž už ví, že je pravdivá: „Zanechat na neurčitou dobu toho, co děláme,

neznamená se toho navždy vzdát.“ Hans by se mohl ke své právnické kariéře vrátit a začít přesně tam, kde skončil – něco takového je ovšem to poslední, o čem by uvažoval.

Když se Hansovi klienti cachtají vodou zpátky ke břehu, naplňuje je klid a znovu nabytý pocit vyrovnanosti. Jakmile se ale dostanou na břeh, realita znovu bezostyšně vycení své tesáky: „Udělal bych to, ale opravdu nemohu všeho nechat a vzdát se toho, čeho jsem dosáhl.“

Hans se tomu musí jenom smát.

## Síla pesimismu: definujeme své noční můry

Činy nás nemusí vždy učinit šťastnými; pokud ale nebudeme jednat, nemůžeme očekávat, že se štěstí dostaví.

– BENJAMIN DISRAELI, bývalý britský premiér

**U**dělat to, nebo to neudělat? Pokusit se o to, nebo se o to nepokusit? Většina lidí odpoví záporně, ať už se považují za odvážné, či nikoliv. Nejistota a možnost, že neuspějeme, mohou být velmi zneklidňující. Většina lidí dá před nejistotou přednost tomu, že nebudou šťastni. Mnoho let jsem si dával cíle a činil jsem předsevzetí – a nic z toho nebylo. Zakoušel jsem stejnou nejistotu a byl jsem stejně vyděšený jako všichni ostatní.

Před čtyřmi lety mě nečekaně napadlo jednoduché řešení. V té době jsem „nevěděl, co s penězi“ – vydělával jsem zhruba 70 000 dolarů měsíčně – a cítil jsem se opravdu bídně, hůř než kdykoliv předtím. Neměl jsem žádný volný čas a byl jsem na nejlepší cestě upracovat se k smrti. Založil jsem vlastní společnost jenom proto, abych si uvědomil, že bude téměř nemožné ji prodat.<sup>1</sup> Připadal jsem si jako v pasti. Říkal jsem si, že bych měl svoji situaci nějak řešit. Proč jedním jako naprostý idiot? Proč nedokážu docílit, aby to fungovalo? Nastal čas zapnout si bezpečnostní pásy a přestat být takový ... (doplňte podle

<sup>1</sup> Nakonec se ukázalo, že i tento předpoklad je jen falešným myšlenkovým konstruktem a dobrovolně přijatým omezením: Firma BrainQUICKEN byla v roce 2009 koupena investiční společností. Celý proces je popsán na blogu [www.fourhourblog.com](http://www.fourhourblog.com).

uvážení). Co je se mnou v nepořádku? Ve skutečnosti jsem byl OK – ještě jsem si nesáhl na dno sil, časem by se to ale, pokud bych nezměnil způsob, jímž jsem své podnikání vedl, stalo. Problém nebyl ve mně, ale v tom, co jsem dělal.

Kritické chyby, jichž jsem se dopustil v počátečním období existence mé společnosti, by mi ji nikdy neumožnily prodat, i kdybych na to najal elfy vládnoucí magií a napojil svůj mozek na superpočítač. Moje dítě trpělo závažnými vrozenými vadami. Otázky, které se samy nabízely, zněly: Jak se mám zbavit tohoto Frankensteina a docílit, aby se dokázal postarat sám o sebe? Jak mám vycouvat z tenat workoholismu a z obav, že mé dítě nepřežije, když nad ním nebudu bdít 15 hodin denně? Jak mám uprchnout z vězení, do něhož jsem se sám uvrhl? Usoudil jsem, že nejlepší bude zmizet. Dopřát si rok volno a vydat se na cestu kolem světa.

A tak jsem tedy odjel – nebo snad ne, co myslíte? Za chvíli se k tomu dostanu. Nejprve jsem měl šest měsíců pocit, že je rozumné, abych zahanben, v rozpacích a nahněván chodil kolem horké kaše a neustále si dokola zdůvodňoval, proč na svůj vysněný výlet nemohu odjet. Bylo to, jak jistě tušíte, jedno z „nejproduktivnějších“ období mého života.

Poté mě jednoho dne, když jsem si zrovna představoval, jak budu v budoucnosti strádat a trpět, napadla geniální myšlenka. Byla tím nejlepším, co mi v této „don't happy, be worry“ etapě mého života vytanulo na mysli: „Proč si pořádně neujasním, co mě pronásleduje i ve spánku – tedy co nejhoršího, jaké konkrétní hrozné věci by se mohly stát, když na cestu kolem světa skutečně odjedu?“

Takže... Moje podnikání by se nepochybně mohlo v době, kdy budu pryč, zhroutit. Patrně ano. Oficiální dopis, který by mě na hrozící nebezpečí měl upozornit, by se nešťastnou náhodou ztratil a já bych následně čelil soudní žalobě. Zatímco bych si v Irsku smutně v odloučení ráchal nohy v chladném moři, moji firmu by zavřeli a zásoby zboží by podlehly zkáze. Jediné, co by mi zbývalo, by bylo bezmocně naříkat do skučícího větru a příválů deště. Moje bankovní konto by se smrsklo o 80 %. Ukradli by mi auto a motorku. Zatímco bych zbytky jídla krmil toulavého psa, někdo by mi z balkonu v horních patrech plivl na hlavu. A aby toho nebylo málo, pes by se něčeho polekal a pokousal mě v obličejí. Bože, život je nechutná, krutá svině.

## Porazit strach = definovat strach

Vyčleňte si určitý počet dní, po něž se spokojíte s nejskrovnější a nejlevnější stravou, s nejhrubším šatem, a zeptejte se sami sebe: „Je to snad to, čeho jsem se tak obával?“

– SENECA

**P**otom se stalo něco překvapivého. Moje neutuchající snaha uvrhnout sám sebe do co nejhoršího rozpoložení nečekaně nabrala opačný směr. Jakmile jsem se od neurčité úzkosti propracoval k pojmenování konkrétních strašáků, rázem jsem se přestal bát vydat se na cestu. Začal jsem přemýšlet, co bych mohl podniknout, abych v případě, že se všechny moje obavy skutečně naplní, uchránil zdroje, které mi budou zbývat. Mohl bych nějakou dobu dělat barmana, abych měl na nájem. Mohl bych prodat část nábytku a omezit stravování v restauracích. Mohl bych šlohnout peníze na oběd dětem z mateřské školy, které chodí každé ráno kolem mého bytu. Možností bylo tolik! Uvědomil jsem si, že získat zpět, co jsem měl, natož přežít, by nebylo až tak obtížné. Nic by pro mě nebylo osudné, dokonce ani zavřít firmu. Všechno, čeho jsem se obával, byly pouze menší životní nepříjemnosti.

Uvědomil jsem si, že na škále od 1 do 10 (kde 1 představuje mizivé důsledky a hodnota 10 trvalé životní změny) by to, co jsem považoval za nejhorší možný scénář, *dočasně* ovlivnilo můj život na úrovni 3 nebo 4. Jsem přesvědčen, že totéž platí nejenom pro většinu lidí, ale rovněž pro všechny rádo by katastrofy typu „Zatraceně, můj život je totálně v pr...i!“. Skutečné životní katastrofy se v poměru k děsivým představám „co všechno by se mohlo stát“, jež nám tak často nedají spát, vyskytují v poměru jedna ku milionu. Na druhou stranu, když jsem si představil nejlepší možný nebo dokonce jen pravděpodobný scénář, pozitivní, *trvalé* dopady na můj život měly hodnotu 9 nebo 10.

Jinak řečeno, riskoval jsem nepřilíš pravděpodobné a pouze dočasné důsledky na úrovni 3 nebo 4 kvůli pravděpodobným ziskům, které mohly pozitivně ovlivnit můj život na úrovni 9 nebo 10. K dosavadnímu životu workoholika jsem se kromě toho mohl, pokud bych chtěl,

s trochou úsilí snadno vrátit. To všechno mě vedlo k jednoduchému závěru: To, co chci udělat, nepřináší prakticky žádné riziko, obsahuje to ale velký potenciál docílit pozitivní životní změny, přičemž ke svému dosavadnímu životu se můžu vrátit, aniž bych vynakládal více úsilí než dosud.

Když jsem si tohle uvědomil, rozhodl jsem se koupit si jednosměrnou letenku do Evropy a vydat se na cestu. Začal jsem plánovat, co podniknu, zlepšovat svoji fyzickou kondici a překonávat psychologické bariéry. Žádná z katastrof, o nichž jsem uvažoval, se nestala a můj život se od té doby odvíjí jako v pohádce. Mému podnikání se začalo dařit lépe než kdykoliv předtím a upřímně řečeno jsem na ně téměř zapomněl, přestože mi umožnilo financovat patnáctiměsíční cestu kolem světa.

## Strach maskovaný jako optimismus

Mezi pesimistou, který říká „je to beznadějně, nemá smysl se o cokoli pokoušet“, a optimistou, jenž tvrdí „nemá smysl snažit se něco dělat, tak jako tak to dopadne dobře“, není žádný rozdíl. V obou případech se nic nestane.

– YVON CHOUINARD, zakladatel společnosti Patagonia

**S**trach nabývá mnoha podob a obvykle ho nenazýváme pravým jménem. Dokonce i ti nejinteligentnější lidé na světě strach skrývají a vydávají za něco jiného: za optimistické popření.

Většina lidí, kteří se vyhýbají tomu, aby opustili své místo, se utěšuje představou, že se jejich situace postupně, v průběhu času nebo s vyšším příjmem,lepší. Tato myšlenka se zdá být platným a pádným argumentem a představuje lákavou vidinu v případě, že zaměstnání je nudné nebo neinspirativní, ale není naprosto nesnesitelné. V opačném případě většinou něco podnikneme, pokud ale nemáme skutečně silný stimul a dokážeme si vše dostatečně racionalizovat, může trvat donekonečna, než se odhodláme něco udělat.

Skutečně si myslíte, že se situacelepší, nebo je to jenom zbožné přání a výmluva umožňující zachovat stávající stav? Pokud byste byli



presvědčení, že se něco může zlepšit, opravdu byste k věci přistupovali takto? Nejspíš ne. Je to strach z neznámého, jen maskovaný za optimismus.

Jste na tom lépe než před rokem, před měsícem, před týdnem?

Pokud ne, věci se samy od sebe nezlepší. Jestliže se sami obelháváte, nastal čas s tím přestat a naplánovat změnu. Pokud neskončíte jako James Dean<sup>1</sup>, budete žít DLOUHO. Pracovat čtyřicet až padesát let každý den od devíti do pěti je, pokud se něco nestane a nepřijde záchrana, zatraceně dlouhý a mizerně strávený čas – přibližně 500 měsíců práce, a to bez přestávk.

Kolik měsíců ještě musíte takto strávit vy? Nejspíše je načase s tím něco udělat.

## Někdo chce být obsluhován

Žijete komfortně, přesto vás život zcela netěší. A neříkejte, že v tom hrají roli peníze. Potěšení, o němž hovořím, nemá s penězi nic společného. Nemůžete si je koupit. Je to odměna, již se dostává těm, kteří se nebojí nepohodlí.

– JEAN COCTEAU, francouzský básník, romanopisec, boxerský manažer a filmový tvůrce, jehož dílo inspirovalo vznik termínu „surrealismus“

**N**ačasování je někdy dokonalé. Na parkovišti, kde se snaží zaparkovat stovky řidičů, se uvolní místo těsně u vjezdu přesně ve chvíli, kdy přijíždíte. Další zázrak z vánočních příběhů!

Jindy by mohlo být načasování lepší. Telefon zazvoní právě ve chvíli, kdy si užíváte sexu a nechcete za žádnou cenu přestat. Aby nebylo všeho málo, o deset minut později vám u dveří zazvoní kurýr z UPS. Nic moc.

Jean-Marc Hachey přijel do západní Afriky jako dobrovolník plný optimismu a odhodlání podat místním lidem pomocnou ruku. Z tohoto hlediska si nemohl vybrat vhodnější dobu: Ghana se na počátku 80. let 20. století zmítala ve víru pučů, hyperinflace a nejhoršího sucha

<sup>1</sup> Americký filmový herec a kulturní ikona, zemřel při dopravní nehodě ve 24 letech. Pozn. překl.

za poslední desetiletí. Mnozí lidé by po zvážení bezpečnostních rizik mohli považovat dobu jeho příjezdu za přinejmenším značně nevhodnou.

Aby toho nebylo málo, země strádala hladem. Chléb a čistá voda se staly luxusem a skutečným požitekem. Jean-Marc se čtyři měsíce živil rozbředlou směsí kukuřice a špenátu – něčím, co by si většina z nás nedala ani ve špatném snu nebo v kině.

### „HROME, DOKÁŽU PŘEŽÍT“

Jean-Marc se dostal do situace, kdy nebylo cesty zpět, ale nezáleželo mu na tom. Po dvou týdnech postupně přivykl snídaním, obědům a večeřím „kaše à la Ghana“ a nijak netoužil odjet. Základní nezbytná strava a dobří přátelé se ukázali být tím jediným, co k životu skutečně potřeboval. To, co zvenčí vypadalo jako naprostá katastrofa, se pro něj stalo největším potvrzením síly a smyslu života. To nejhorší, co si až dosud dokázal představit, ve skutečnosti nebylo tak hrozné. K tomu, abychom se dokázali radovat ze života, nepotřebujeme luxusní a nákladné zbytečnosti, potřebujeme ale být pány svého času a uvědomovat si, že většina věcí není tak závažných, za jaké je považujeme.

Jean-Marc, jemuž je nyní 48 let, v současnosti žije v pěkném domě v Ontariu; kdyby ho ale neměl, dokázal by žít i bez něj. Má peníze, ale kdyby o ně zítra přišel, nevadilo by mu to. Ke svým nejpříjemnějším vzpomínkám řadí ty, v nichž se vyskytují dvě věci: přátelé a ghanská kaše. Je odhodlán přinášet sobě a své rodině nezapomenutelné životní zážitky, odchod do důchodu ho nezajímá a nestará se o něj; ve skutečnosti již dvacet let žije v „částečném důchodu“ a kypí zdravím.

Nenechávejte si všechno až na konec života. Nemáte k tomu žádný důvod.

## ► OTÁZKY A AKTIVITY

Jsem starý muž, který zažil mnoho obtíží, z nichž většina se nikdy nestala.

– MARK TWAIN

**P**okud vás znervózňuje představa „skoku do neznáma“ nebo pokud se obáváte neznámých důsledků, a vše proto odkládáte

a oddalujete, odpovězte si na následující otázky. Mějte přitom na paměti, že dalekosáhle o všem přemýšlet nebývá v tomto případě tím nejlepším, co můžete udělat: nejlepších výsledků dosáhnete, když si bez dalšího velkého přemýšlení poznamenate, co vás právě napadá. Jednotlivé nápady si zapisujte, aniž byste je jakkoliv upravovali. Cílem je co největší počet nápadů. Na každou odpověď si vyčleňte několik minut.

- 1. Přesně vymezte, co vás sužuje – co nejhoršího by se mohlo stát, kdybyste udělali to, o čem uvažujete.** Jaké pochyby, obavy a myšlenky typu „co kdyby“ se vám honí hlavou, když přemýšlíte o velkých a významných změnách, které můžete – nebo potřebujete – udělat? Představte si je co nejpodrobněji. Byl by to konec vašeho života? Jaké trvalé důsledky, pokud vůbec nějaké, by to mělo na škále od 1 do 10? Byly by tyto důsledky skutečně trvalé? Jak pravděpodobné ve skutečnosti jsou?
- 2. Jaké kroky byste mohli podniknout, abyste případné škody napravili nebo aby se věci opět začaly pozitivně vyvíjet, i když třeba jen dočasně?** Často je to snazší, než si dokážete představit. Jak byste mohli opětovně dostat situaci pod kontrolu?
- 3. Jaký výsledek nebo prospěch, trvalý i dočasný, můžete očekávat v případě, že se věci budou vyvíjet podle některého z pravděpodobnějších scénářů?** Poté, co jste přesně určili, čeho se nejvíce obáváte, zamyslete se, jaké pozitivní výsledky, vnitřní (sebedůvěra, sebeúcta atd.) nebo vnější, můžete pravděpodobně nebo s jistotou očekávat. Kam byste tyto výsledky mohli zařadit na stupnici od 1 do 10? S jakou pravděpodobností můžete očekávat přinejmenším průměrně dobré výsledky? Dokázali totéž i méně inteligentní lidé než jste vy?
- 4. Kdybyste byli dnes propuštěni ze zaměstnání, co byste udělali, abyste vzniklou situaci finančně zvládli?** Představte si tento scénář a znovu projděte otázky 1–3. Kdybyste odešli ze zaměstnání, abyste si mohli ověřit a vyzkoušet i jiné možnosti, co a jak byste

mohli udělat, abyste se, pokud by to bylo absolutně nezbytné, mohli opět vrátit ke své dosavadní kariéře?

- 5. Co odkládáte a oddalujete, protože to ve vás vyvolává obavy?** To, čeho se nejvíce obáváme, je obvykle tím, co potřebujeme udělat ze všeho nejvíce. Strach a obavy z důsledků, jež dopředu neznáme, nám brání jednat a udělat to, co je třeba – ať už je to někomu zatelefonovat, s někým si promluvit či cokoliv jiného. Přesně určete, co nejhoršího by se mohlo stát, akceptujte to a udělejte, co udělat chcete. Ještě jednou připomenu motto, které by nezaškodilo nechat si vytetovat na čelo: *To, čeho se nejvíce obáváme, je obvykle tím, co potřebujeme udělat ze všeho nejvíce.* Kdesi jsem slyšel, že člověk je v životě natolik úspěšný, nakolik je ochotný vést nepříjemné rozhovory s druhými lidmi i se sebou samým. Dejte si předsevzetí, že každý den uděláte jednu věc, která ve vás vyvolává obavy. Já jsem si tento návyk osvojil mimo jiné tak, že jsem se pokoušel kontaktovat celebrity a známé lidi z byznysu, abych je požádal o radu či doporučení.
- 6. Co vás bude stát – finančně, emocionálně a fyzicky –, když zůstanete nečinní?** Nesoustřeďte se pouze na potenciální nevýhody určitého jednání. Stejně důležité je uvědomit si nemalé náklady a neblahé důsledky spojené s tím, že neděláme nic. Pokud nebudete dělat to, co vás zajímá a co vnáší do vašeho života vzruch a potěšení, jak bude vypadat váš život za rok, za pět let, za deset let? Jaké pocity ve vás vyvolává představa, že se podřizujete vnějším okolnostem a že dalších deset let vašeho časově ohraničeného života budete dělat něco, o čem víte, že vás to nijak neuspokojuje a nenaplnuje? Pokud se podíváte do budoucna a s neúprosnou jistotou zjistíte, že jdete po cestě plné zklamání a lítosti, a pokud si definujete riziko jako „pravděpodobnost nevratného negativního výsledku“, potom tím největším rizikem je nejednat.
- 7. Na co čekáte?** Pokud nemůžete na tuto otázku odpovědět, aniž byste se uchýlili ke konceptu „vhodného načasování“, který jsme již dříve zamítli, odpověď je jednoduchá: trpíte obavami, máte

strach stejně jako ostatní lidé na celém světě. Stanovte náklady nicnedělání, uvědomte si, že většina chybných kroků není příliš pravděpodobná a lze je napravit, a rozvíňte v sobě nejdůležitější dispozici lidí, kteří excelují a užívají si života: schopnost jednat.

# Resetujeme systém

## ► JEDNÁME NEROZUMNĚ A JEDNOZNAČNĚ

„Řekla bys mi prosím, kudy se odsud dostanu?“  
 „Záleží na tom, kam se chceš dostat,“ řekla kočka.  
 „To je mi jedno, kam...“, řekla Alenka.  
 „Pak je jedno, kudy půjdeš,“ řekla kočka.  
 – LEWIS CAROLL, *Alenka v kraji divů*

Rozumný člověk se přizpůsobí světu, nerozumný se vytrvale snaží, aby se svět přizpůsobil jemu. Veškerý pokrok je proto věcí nerozumných lidí.

– GEORGE BERNARD SHAW, *Maxims for Revolutionists*

### JARO 2005, PRINCETON, NEW JERSEY

**M**usel jsem je nějak uplatit. Co jiného mi zbývalo? Studenti mě obklopili ze všech stran a chtěli vědět jedině: O co jde? Jaký úkol po nich chci? Doslova na mně viseli očima.

Moje přednáška na Princetonské univerzitě právě skončila a studenti byli nadšení. Přesto mi bylo jasné, že většina z nich záhy po odchodu z přednáškového sálu udělá pravý opak toho, o čem jsem hovořil. Budou pracovat 80 hodin týdně jako dobře placení sluhové – ledaže jim ukážu, že principy, o nichž jsem hovořil, skutečně fungují.

Takže, o co šlo?

Na přednášce jsem studentům řekl, že tomu z nich, kdo nejpůsobivěji zvládne blíže nespecifikovaný „obtížný úkol“, zaplatím zpáteční letenku kamkoliv, kam jen bude chtít. Podstatnými kritérii jsou výsledek a styl. Řekl jsem jim, aby za mnou, pokud se budou chtít

zúčastnit, přišli po hodině – a teď jsem stál obklopen téměř dvacítkou studentů z celkem šedesáti.

Úkol byl vymyšlený tak, aby prověřil jejich zónu psychického komfortu a nutil je využít některé taktiky, o nichž jsem hovořil na přednášce. Zadání samo o sobě bylo velmi prosté: Kontaktujte tři lidi, které zjevně kontaktoval nelze – Jennifer Lopezovou, Billa Clintona, J. D. Salingera či kohokoliv dalšího –, a přimějte alespoň jednoho z nich, aby odpověděl na tři otázky.

Kolik z dvaceti studentů dychtivých získat zdarma cestu kolem světa došlo do cíle?

Ano, správně – žádný. Ani jeden.

Slyšel jsem mnoho výmluv. „Není tak snadné přimět někoho, aby...“ „Musím odevzdat rozsáhlou seminární práci...“ „Hrozně by se mi to líbilo, ale tohle nemůžu žádným způsobem dokázat...“ Ve skutečnosti v jejich reakcích zazníval jediný důvod, byť různě vyjádřený a formulovaný: je to obtížné, snad i nemožné, a navíc ostatní by mě předběhli. Protože všichni přecenili konkurenci, nikdo ani nezačal.

Přitom stačilo, abych v souladu se stanovenými pravidly od kohokoliv z nich obdržel jediný nečitelný odstavec a musel bych odměnu vyplatit. Tento výsledek mě fascinoval a současně deprimoval.

Následujícího roku bylo všechno jinak.

Řekl jsem studentům, co se přihodilo předchozího roku – a šest ze sedmnácti jich úkol zvládlo za méně než osmačtyřicet hodin. Byl tento ročník lepší? Ne. Ve skutečnosti studenti v předešlém ročníku byli schopnější, ale nic neudělali. Pozvedli zbraň – ale spoušť nezmáčkli.

Druhá skupina si vzala za své, co jsem jim říkal, to jest:

## Je snazší dosahovat nerealistických cílů než realistických

**S**tudenti z druhé skupiny dokázali kontaktovat miliardáře a setkat se s celebritami. Je to právě tak snadné, nakolik uvěříme, že je to možné.

Na vrcholu je liduprázdno. Devadesát devět procent lidí na světě je přesvědčeno, že nemohou dokázat velké věci, pročež si kladou

průměrné cíle. Konkurence na úrovni „realistických“ cílů je proto paradoxně největší a nejintenzivnější a jejich dosažení vyžaduje nejvíce času a energie. Dát dohromady deset milionů dolarů je snazší než získat jeden milion. V baru je snazší seznámit se s dokonalou dívkou než s těmi, jimž k dokonalosti něco chybí.

Pokud postrádáte jistotu, myslíte, že jste jediní? Vůbec ne – zbytek světa je na tom úplně stejně. Nepřeceňujte konkurenci a nepodceňujte sami sebe. Jste lepší, než si myslíte.

Dosahovat nerozumných a nerealistických cílů je snazší ještě z jiného důvodu.

Nezvykle velký, významný cíl je zdrojem adrenalinu, který umožňuje vytrvat a překonat nevyhnutelné obtíže, zkoušky a útrapy spojené s dosažením každého cíle. Realistické cíle, tj. cíle, jež nemají ambice vybočit z průměru, nejsou inspirativní a pohánějí nás kupředu pouze dočasně – překonáme jednu nebo dvě překážky a potom hodíme ručník do ringu. Pokud je potenciální odměna průměrná nebo na ní není nic mimořádného, je takové i úsilí, které vynakládáme. Zatímco víkendový výlet do města Columbus v Ohio mě nejspíš nebude stát ani za to, abych změnil značku cereálií, které jím k snídani, udělám i nemožné, abych se mohl na katamaránu plavit po řeckých ostrovech. Pokud si zvolím první možnost, protože je „realistická“, nebudu mít dost odhodlání, abych překonal i tu nejmenší překážku, jež se mi postaví do cesty. Představa nádherného průzračného moře a výtečného vína způsobí, že budu připraven za svůj sen bojovat. Přestože na škále od 1 do 10 má obtížnost dosažení druhého cíle hodnotu 10 a prvního 2, je možnost, že při realizaci prvního cíle (s procházkou po Columbusu jako odměnou za jeho dosažení) neuspěji, větší.

Nejlépe se rybaří tam, kam chodí málo rybářů. Zahrát v baseballu homerun je mnohem snazší, pokud převládající kolektivní nejistota vede k tomu, že se všichni ostatní zaměřují na „ulejvku“. Větší cíle přinášejí menší konkurenci.

Dělat velké věci vyžaduje položit si nejprve ty správné otázky.



## Co chcete? Ze všeho nejdříve lepší otázku

Většina lidí nikdy nebude vědět, co vlastně od života chce. Já sám to nevím. Když se mě ale zeptáte, co chci podniknout v příštích pěti měsících, abych se zdokonalil v jazycích, odpověď znát budu. Jde o to být dostatečně konkrétní. „Co chcete?“ je příliš nepřesná, nedostatečně konkrétní otázka, abychom na ni získali smysluplnou odpověď, jež by nám umožnila jednat. Zapomeňte na ni.

Otázka „Jaké máte cíle?“ rovněž pouze vyvolává zmatek a vede k dohadům. Abychom ji mohli přeformulovat, musíme zpomalit, znovu se zamyslet a podívat se na vše z odstupu; jen tak získáme celkový obraz.

Dejme tomu, že si stanovíme deset cílů a dosáhneme jich. O jaký výsledek, jenž by ospravedlnil všechnu vynaloženou námahu a překonané obtíže, usilujeme? Nejběžnější odpovědi na tuto otázku, již by se vám ještě před pěti lety dostalo i ode mě, zní: o štěstí. Dnes si ale už nemyslím, že je to dobrá odpověď. Štěstí si můžete koupit společně s lahví vína, sám pojem štěstí navíc devalvoval a není příliš zřejmé, co vlastně znamená, protože se užívá nadměrně. Existuje ale přesnější alternativa, v níž se zrcadlí to, co podle mého soudu představuje skutečný cíl.

Uvažujme. Co je protikladem štěstí? Smutek? Ne. Tak jako láska a nenávist představují dvě strany jedné mince, tak i štěstí a smutek jsou dvě neoddelitelné stránky života. Dokonale to ilustrují situace, o nichž říkáme, že při nich pláčeme štěstím. Protikladem lásky je lhostejnost a netečnost. Protikladem štěstí – a o to nám jde – je nuda.

*Reálnějším, použitelnějším synonymem pojmu štěstí je vzrušení<sup>1</sup> – a právě o něj, o tento všelék na nejrozmanitější neduhy, bychom měli usilovat.* Když vás lidé nabádají, abyste následovali své „touhy“ nebo usilovali o dosažení „blaženosti“, odkazují podle mého soudu k téměř konceptu.

Kruh se uzavírá. Předešlé úvahy nás přivádějí k závěru, že otázka, kterou byste si měli položit, nezní „co chci?“ nebo „jaké mám cíle?“, ale „co udělat, aby můj život byl víc vzrušující?“

1 V originále *happiness a excitement*. Pozn. red.

## Dospělý věk: syndrom nedostatku dobrodružství

**N**ěkdy v době mezi absolvováním univerzity a druhým zaměstnáním se v našem vnitřním dialogu začne ozývat refrén: Bud' realista a přestaň si něco nalhávat. Skutečný život není jako ve filmu.

Když je vám pět let a prohlásíte, že chcete být kosmonautem, rodiče s vámi budou souhlasit a řeknou, že můžete být čímkoliv. Je to stejně neškodné jako tvrdit dětem, že Santa Claus skutečně existuje. Když je vám pětadvacet a řeknete, že chcete založit cirkus, dočkáte se odlišné odpovědi: Bud' realista. Staň se právníkem nebo účetním nebo doktorem, měj děti, vychovej je a zajisti věčný koloběh života.

Pokud se vám podaří ignorovat všechny pochybovače a vydat se vlastní cestou, nedostatek dobrodružství nezmizí, pouze nabude odlišnou podobu.

Když jsem v roce 2001 zakládal společnost BrainQUICKEN, činil jsem tak s jasným cílem: vydělávat 1000 dolarů denně, bez ohledu na to, zda mi únavou padá hlava na klávesnici nebo se povaluji na pláži. Chtěl jsem, aby moje společnost automaticky, bez nutnosti mých zásahů, generovala peníze. Pokud se podíváte do mého životopisu, zjistíte, že se mi to nepodařilo, dokud se společnost náhle a úplně nezhroutila a přede mnou nevyvstala nutnost zajištění nezbytného příjmu. Proč? Cíl, který jsem si stanovil, nebyl dostatečně konkrétní. Nevymezil jsem si dostatečně přesně alternativní aktivity – co budu dělat, až počáteční pracovní nápor spojený s rozjezdem firmy pomine? Pracoval jsem proto i tehdy, když to nebylo z finančního hlediska nutné. Potřeboval jsem se cítit produktivně a kromě práce jsem neměl nic, co by mi takový pocit poskytovalo.

Takto do úmoru pracuje většina lidí, dokud nezemřou: „Budu pracovat tak dlouho, dokud nebudu mít tolik a tolik dolarů. Potom si budu dělat, co budu chtít.“ Pokud si přesně neurčíte alternativní aktivity, tj. ono „co budu chtít“, hodnota „tolik a tolik“ se bude donekonečna zvyšovat, a to s cílem vyhnout se zneklidňující nejistotě, co budete skutečně dělat.

Přesně to vede zaměstnance i podnikatele k tomu, že se z nich stanou otlí muži v červeném kabrioletu BMW.

## Tlustoch v červeném kabrioletu BMW

V mém životě lze nalézt několik významných okamžiků – například když jsem byl vyhozen ze společnosti TrueSAN či těsně před tím, než jsem opustil Spojené státy, abych nevtrhl se samopalem do některé z provozoven McDonald's – v nichž jsem se v budoucnosti viděl jako obézní muž procházející krizí středního věku. Díval jsem se na ty, kteří šli stejnou cestou jako já, s tím rozdílem, že se na ní pohybovali o 15 či 20 let déle – a to, co jsem viděl, mě zbavilo všech přání stát se ředitelem prodeje nebo podnikat ve stejné oblasti jako oni.

Moje akutní chorobná úzkost byla natolik silná a přirovnání k obéznímu muži s červeným sportovním BMW bylo natolik výstižnou a dokonalou metaforou pro všechny mé obavy, že jsme ho společně s Douglasem Pricem, podnikatelem, který se stal mým soupeřem při realizaci projektu nového životního stylu, začali používat jako prostředek, jenž nám pomáhal neupadnout do osidel tradičních vzorců jednání. Doug a já jsme téměř pět let kráčeli po téže stezce, čelili stejným obtížím, problémům a pochybám o nás samých a „hlídali“ se navzájem. Období, kdy jsme „dole“, se podle všeho u nás míjejí, proto tvoříme dobrý tým.

Kdykoliv se jeden z nás začal držet při zemi, ztrácel víru nebo začal „akceptovat realitu“, druhý se mu telefonem nebo e-mailem ozval: „Člověče, že se z tebe stává plešatý tlustoch s červeným BMW?“ Tato představa je pro nás oba natolik děsivá, že po takovém varování okamžitě zvedneme zadek a dáme věci do pořádku. Tím nejhorším, co by se mohlo stát, není narazit a spálit se, ale přijmout nudu jako konečný, tolerovatelný status quo.

Pamatujte si: nuda není nějaký abstraktní „neúspěch“, je to nepřítel, s nímž musíme bojovat.

## Upravujeme směr: jednáme nerealisticky

Když muž s červeným BMW začne vystrkovat svoji ošklivou plešatou hlavu, používám postup umožňující znovu zažehnout životní jiskru a upravit směr, jímž jdu. Tento postup, ať už v té či oné

podobě, používají ti nejimpozantnější noví bohatí na celém světě. Je jim snění v čase, metoda využívající časovou přímku či rozvrh budoucích událostí, jež by většina lidí označila za sny.

Tento proces v mnohém připomíná stanovení cílů, od něhož se ale odlišuje v několika podstatných směrech:

1. Cíle přestávají být vágně určeným chtěním a stávají se z nich přesně vymezené kroky.
2. Pokud mají být cíle efektivní, musí být nerealistické.
3. Postup se zaměřuje na aktivity, které zaplní prázdný prostor, jenž vzniká, když přestaneme pracovat. *Žít jako milionář* vyžaduje *dělat* zajímavé věci a ne pouze vlastnit záviděníhodný majetek.

Nastal čas, abyste začali uvažovat o velkých věcech.

## Jak dostat George Bushe staršího nebo šéfa Google k telefonu

V článku *Jak lépe chybovat*, který naleznete níže, jeho autor Adam Gottesfeld popisuje, jak učím studenty na Princetonské univerzitě vytvářet si kontakty na vynikající rádce ze světa byznysu a na celebrity všeho druhu. Článek jsem s ohledem na jeho rozsah na několika místech redakčně upravil.

### Jak lépe chybovat

ADAM GOTTESFELD

Většina studentů s psaním seminárních prací příliš nespěchá. Ryan Marrinan z Los Angeles nebyl žádnou výjimkou. Nicméně zatímco většina studentů bakalářského studia tráví čas aktualizací svého profilu na Facebooku nebo sledováním videonahrávek na YouTube, Marrinan prostřednictvím elektronické pošty vede s Randy Komisarem (partnerem v investiční společnosti Kleiner Perkins Caufield and Byers) diskusi o škole sóto zenového buddhismu a od Erica Schmidta, generálního ředitele společnosti Google, se snaží získat odpověď na otázku, kdy byl v životě nejšťastnější. (Schmidt odpověděl: „Zítřa.“)

Zatímco s Randy Komisarem neměl Marrinan až dosud žádný kontakt, se Schmidtem se krátce setkal na Princetonské univerzitě na listopadovém jednání o akademických záležitostech univerzity. Marrinan, který sám sebe považuje za „od přírody stydlivého člověka“, by se podle svých slov nikdy nedovázil „jen tak“ kontaktovat dva z nejlivnějších lidí v Silicon Valley – kdyby nebylo Tima Ferrisse, který jako hostující přednášející vystoupil v kurzu profesora Eda Zschaua „Podnikání s moderními technologiemi“. Ferriss před Marrinana a ostatní studenty posledního ročníku postavil nelehký úkol – kontaktovat známé celebrity a významné generální ředitele a získat od nich odpovědi na otázky, které (jim) vždy chtěli položit.

Aby podpořil zájem a odvalu studentů, Ferriss slíbil, že tomu z nich, komu se podaří získat kontakt na nejobtížněji dosažitelného člověka a položit mu nejneobyklejší otázku, zaplatí zpáteční letenku, kamkoli si bude přát.

„Jsem přesvědčen, že úspěch lze měřit počtem rozhovorů, které nechceme podstoupit – a přesto to uděláme. Měl jsem pocit, že pokud se mi podaří studentům pomoci překonat strach z odmítnutí, jehož se jim při nevyžádaném telefonickém hovoru nebo e-mailu může dostat, bude to pro ně užitečné na celý život,“ říká Ferriss. „Nedocenit sám sebe je snadné, ale když vidíte, jak spolužáci dostávají odpovědi od lidí, jako jsou bývalý prezident George Bush, generální ředitelé společností Disney, Comcast, Google a HP, a tucty dalších ‚nedostupných‘ lidí, nutí nás to přemýšlet o limitech, které sami sobě klademe.“ (...) Ferriss každý semestr přednáší studentům výše zmíněného kurzu o tom, jak rozjet podnikání a vytvořit si ideální životní styl.

„Já takto „soutěžím“ sám se sebou každý den,“ říká Ferriss. „Najdu si, pokud je to možné, osobní e-mail některé osobnosti – často prostřednictvím jejich (nepříliš známých) blogů – a pošlu jim elektronicky dva či tři odstavce textu. Ukážu, že vím, co dělají, a položím jim jednu otázku, týkající se jejich práce nebo životní filozofie, na niž je snadné odpovědět, ale vyžaduje přemýšlet. Cílem je zahájit dialog a docílit, aby mi odpověděli i na následující e-maily. Nechci od nich žádnou pomoc – přinejmenším ne do doby, než si vyměníme tři nebo čtyři e-maily.“

Díky „příkladné, učebnicové realizaci postupu Tima Ferrisse“ se Marrinanovi podařilo navázat kontakt s Komisarem. V prvním e-mailu mu Marrinan napsal, že četl jeden z jeho článků otištěných v *Harvard Business Review* a že ho napadlo se ho zeptat „Kdy byl v životě nejšťastnější?“. Když mu Komisar odpověděl a odvolával se při tom na tibetský buddhismus, Marrinan mu napsal: „Tak jako slovy nelze vyjádřit, co je skutečné štěstí, ani já nenalézám slova, jak vám poděkovat.“ Do e-mailu

přidal svůj vlastní překlad francouzsky napsané básně Taisena Deshimaru<sup>1</sup>, představitele zen-buddhistické školy sótó v Evropě. Když Marrinan takto s Komisarem navázal vztah, o několik dní později mu Komisar dokonce poslal odkaz na článek o štěstí otištěný v *New York Times*.

Kontaktovat Schmidta se ukázalo obtížnější. Nejsložitějším bylo pro Marrinana získat jeho soukromou e-mailovou adresu. Požádal o ni e-mailem jednu děkanku na Princetonské univerzitě a nedočkal se odpovědi. O dva týdny později jí napsal znovu. Své přání obhajoval tím, že se s ním již setkal. Děkanka mu odpověděla, že Schmidtovu adresu mu neposkytne. Marrinan se ale nehodlal vzdát. Napsal děkance pořetí. „Udělala jste někdy v životě výjimku?“ zeptal se jí v posledním e-mailu. Děkanka to nakonec vzdala a adresu na Schmidta mu poslala.

„Vím, že někteří moji spolužáci zkusili alternativní strategii a nahodile zkoušeli kontaktovat různé osobnosti – a částečně uspěli. To ale není můj styl,“ říká Marrinan, když vysvětluje svoji vytrvalost. „Já bojuji s odmítnutím tím, že vytrvám, ne tím, že se zaměřím někam jinam. Řídím se aforismem Samuela Becketta, který je mým osobním idolem: ‚Pořád se snažíš. Stále neúspěšně. Na tom nezáleží. Zkus to znovu. Znovu neúspěšně. Pouč se z neúspěchu a nevzdávej se.‘ Nevěřili byste, co všechno můžete dokázat, když máte odvalu znovu a znovu zkoušet nemožné – a pokaždé se z neúspěchu poučíte a nevzdáte se.“

Další student, který se zapojil do soutěže, Nathan Kaplan, byl ze všeho nejvíce hrdý na to, jak se mu podařilo kontaktovat dřívějšího starostu Newarku, Sharpea Jamese. Protože James přispěl na volební kampaň demokratického kandidáta na prezidentský úřad Ala Sharptona<sup>2</sup>, nalezl na adrese <http://www.fundrace.org> jeho domácí adresu. S pomocí programu na on-line vyhledávání telefonních čísel podle adresy zjistil telefonní číslo bývalého starosty a zanechal mu vzkaz. O několik dní později se mu nakonec podařilo zastihnout ho a zeptat se na jeho výchovu a vzdělání v dětství.

Ferriss je hrdý na to, co studenti dokázali. „Většina lidí dokáže dělat obdivuhodné věci,“ říká. „Občas stačí jen maličko je postrčit.“

1 Taisen Deshimaru žil 15 let ve Francii. Pozn. překl.

2 Al Sharpton se účastnil demokratických primárek v roce 2004. Později odstoupil a vyjádřil podporu dalšímu demokratickému kandidátovi na prezidenta, Johnu Kerryemu. Pozn. překl.

## ► OTÁZKY A AKTIVITY

**S**nít v čase je nejenom zábavné, ale také obtížné. Čím obtížnější takové snění je, tím více je ale potřebujeme. Abyste ušetřili čas, doporučuji použít automatickou kalkulačku a formuláře, které naleznete na adrese [www.fourhourblog.com](http://www.fourhourblog.com). Při četbě následujících kroků sledujte vzorové pracovní schéma na straně 78 – a použijte ho.

### 1. Co byste dělali, kdybyste byli „odsouzeni k úspěchu“?

**Kdybyste byli desetkrát chytřejší než všichni ostatní?**

Představte si dvě časové řady – šest měsíců a dvanáct měsíců – a uveďte (v tomto pořadí) nejvýše pět věcí, o nichž sníte, že je budete *mít* (včetně, ale ne výlučně, materiálních potřeb: dům, auto, oblečení atd.), že je *ovládnete* – tj. věci vyjadřující, kým chcete být (skvěle vařit, plynne hovořit čínsky atd.), a že je *uděláte* (podívat se do Thajska, vyhledat předky ve staré vlasti, závodit na pštrosech atd.). Pokud se vám v některé kategorii (kategoriích) nebude dařit určit, co vlastně chcete, což se stává většině lidí, zamyslete se, co v příslušné kategorii nesnášíte nebo čeho se obáváte – a poznamenejte si to, co je toho pravým opakem. Ve svých úvahách se nijak a ničím neomezujte, ani se nezabývejte a netrapte tím, jak jednotlivých věcí dosáhnete. V tuto chvíli to není podstatné. Smyslem tohoto cvičení je dát prostor tomu, co v sobě potlačujeme.

Nebudte sami sobě soudcem, ale ani si nic nenalhávejte. Pokud skutečně chcete mít ferrari, přiznejte si to a nesnažte se zaplašit pocit viny tím, že místo toho budete sami sobě tvrdit, že chcete vyřešit problém hladu ve světě. Někdo sní o tom, že bude slavným, jiný o bohatství nebo o prestiži. Všichni máme své nectnosti, všichni v něčem trpíme nejistotou. Pokud vám něco pomůže zvýšit sebeúctu a hrdost, poznamenejte si to. Já mám například závodní motoru, protože miluji rychlost, pomáhá mi ale také cítit se jako správný chlap. Není na tom nic špatného. Zapište si všechno, co vás napadne.

### 2. Nic vás nenapadá?

Lidé si často stěžují a nadávají na všechno možné i nemožné, co jim brání v rozletu, když ale mají přesně říct, čeho vlastně chtějí dosáhnout.

nout, ale nemohou, zpravidla se jim to moc nedaří. V případě snů o tom, co bychom chtěli dělat, to platí dvojnásob. Pak může být dobré zamyslet se nad následujícími otázkami:

- a) Co byste den za dnem dělali, kdybyste měli v bance 100 milionů dolarů?
- b) Co by vás ze všeho nejvíce přimělo těšit se na okamžik, kdy se ráno probudíte do nového dne? Co by do vašeho života vneslo nejvíce vzrušení?

S odpověďmi nespěchejte a pár minut o nich přemýšlejte. Pokud vás ani tak nic nenapadne, poznamenejte si:

- jedno místo, kam byste se chtěli podívat;
- jednu věc, kterou byste chtěli udělat, než umřete;
- jednu věc, kterou byste chtěli dělat každý den;
- jednu věc, kterou byste chtěli dělat každý týden;
- jednu věc, kterou jste vždy chtěli umět.

### 3. Co „udělám“, aby se „být“ stalo skutečností?

Převeďte každé „být“ na „udělat“, abyste mohli adekvátně jednat. Určete aktivitu typickou pro požadovaný stav, nebo úkol, který umožňuje tohoto stavu dosáhnout. Zdá se, že pro většinu lidí je snazší nejdříve uvažovat o kategorii „být“; příslušný sloupec v záznamovém archu je ale pouze dočasným „útočištěm“ pro aktivity spadající do kategorie „udělat“. Uvedu dva příklady:

- Být skvělým kuchařem. → Připravit štedrovečerní večeři bez cizí pomoci.*  
*Plynně hovořit čínsky. → Pět minut rozprávět s čínským spolupracovníkem.*

### 4. Které čtyři sny by váš život podstatně změnily?

V rámci časového horizontu šesti měsíců určete a zřetelně označte (hvězdičkou, jako to dělám já, či nějak jinak) čtyři sny, o nichž se domníváte, že přinesou nejvíce vzrušení do vašeho života a/nebo jsou nejdůležitější. Vybírejte ze všech sloupců. Totéž udělejte pro horizont dvanácti měsíců.

### 5. Určete náklady potřebné na dosažení těchto snů a spočítejte si cílový měsíční příjem (CMP) pro obě časové řady.

Pokud jsou tyto čtyři sny finančně zvládnutelné, na kolik by vás



měsíčně přišla realizace každého z nich (nájem, hypotéka, splátky atd.)? Namísto o velkých, celkových sumách začněte přemýšlet o příjmech a výdajích z hlediska měsíčního cash flow – o dolarech, které přicházejí na váš účet, a o těch, které vydáváte. Věci jsou často drahé, ale ne tak, jak si myslíme. Například Lamborghini Gallardo Spyder, za které u oficiálního prodejce zaplatíme 260 000 dolarů, můžeme mít za 2897,80 dolaru měsíčně. Své oblíbené auto, Aston Martin DB9 (najeto 1000 mil), jsem objevil na eBay za 136 000 dolarů, tj. za 2003,10 dolaru měsíčně. Co třeba cesta kolem světa (Los Angeles – Tokio – Singapur – Bangkok – Dillí nebo Bombaj – Londýn – Frankfurt – Los Angeles) za 1399 dolarů? Vyrovnat se s některými z těchto výdajů vám pomohou Nástroje a triky, jež naleznete na konci kapitoly 14.

Nakonec si spočtete cílový měsíční příjem (CMP), který potřebujete, abyste mohli realizovat výsledky svého snění v čase. Jak na to? Nejdříve si spočtete celkové náklady pro každou kategorii (kolonky A, B a C), přičemž počítejte pouze náklady spojené se čtyřmi zvolenými nejdůležitějšími sny. V některých kolonkách vám přitom může vyjít nula, což je v pořádku. Poté sečtete měsíční výdaje a vynásobte je číslem 1,3 – dostanete celkové náklady na realizaci čtyř snů, které jste si označili, zvýšené o 30 %. Tato suma představuje bezpečnostní „polštář“ nebo (případně) úspory. Celková výsledná hodnota, kterou dostanete jako součet nákladů na realizaci zvolených čtyř snů a bezpečnostního „polštáře“ představuje váš cílový měsíční příjem (CMP), který byste měli (nejenom) při čtení této knihy mít neustále na paměti. Já sám tuto hodnotu ještě obvykle vydělím 30 – získám tak cílový denní příjem (CDP), s nímž se mi lépe pracuje. On-line kalkulačka na doprovodných webových stránkách k této knize vám pomůže vše spočítat – není na tom nic složitého.

Výsledná hodnota bude pravděpodobně nižší, než jste očekávali. Navíc se tato hodnota často snižuje s tím, jak sny typu „udělat“ stále více vyplňují místa, která ve vašem životě původně patřila přáním typu „mít“. Tento trend dále podněcuje mobilita. Dokonce i když celkový součet vypadá hrozivě, netrapte se tím. Svým studentům jsem pomohl získat mimořádný příjem přesahující 10 000 dolarů měsíčně během tří měsíců.

## CÍLOVÝ MĚSÍČNÍ PŘÍJEM

$$A + B + C + (1,3 \times \text{MĚSÍČNÍ NÁKLADY})$$

$$\text{CMP: } 3337 \$ + (2600 \$) = 5937 \text{ dolarů } \$$$

: 30

=

$$\text{CDP: } 197,90 \$$$

## KROK ①: MÍT KROK ②: NÁKLADY

- \* 1. Aston Martin DB9
- 2. Hrací deska na 60 z 19. století
- \* 3. Osobní asistent
- 4. Kompletní vybava na kendo
- 5.

$$A = 2403 \$$$

## KROK ③: NÁKLADY

- 1. prvůň → 1. zvládnout gymnastickou rozněžku
- \* 2. autorem bestselleru → 2. prodát 20 000 ks týdně
- 3. plynně hovořit řecky → 3. 15 minut hovořit s roatlým mřněm
- 4. vynikajícím kuchařem → 4. na Den dikoržadění připravit večeri pro šest lidí
- 5. → 5.

## KROK ④: UDĚLAT KROK ⑤: NÁKLADY

- 1. prodát do TV vlastní slovo
- \* 2. navštívit chorvatské pobřeží 519 \$ zpatřněm letenka, 420 \$ nájem
- 3. nalézt chytrov a krásnou přítelkyni
- 4.
- 5.

$$C = 934 \$$$

## UDĚLAT DNES

1. Najít autosalon, domluvit si jízdu.
2. Na 3 hlavní weby dát popis práce asistenta (v bodcích).
3. Pět autorům bestsellerů (za poslední 2-3 roky) poslat 3 otázky, jak to dokázali.
4. Na Virtual Tourist zvolit nejlepší čas cesty a pět nejvíce, co tam dělat.

## ZÍTRA

1. Zkusobní jízda.
2. Uložit 3, nejnadřijším vchazebním úkol v rozsahu jedné až dvou hodin.
3. Na základě odpovědí zformulovat plán (marketing/PK).
4. Zjistit možnosti letenek a bydlení na 5 týdnů, pozvat přítele na společnou cestu.

## POZITÍVĚ

1. Rozhodnout se, jakou cíci doplňkovou vybavu.
2. Vybírat si nejlepšího z kandidátů, odměna 20 dolarů na hodinu.
3. Poslat na katedru angličtiny nealoké školy e-mail s nabídkou práce pro studenty na práci.
4. Zaregistrovat si letenky (i jen pro sebe, pokud přítel odmítne).

## MĚ SNY PRO NÁSLEDUJÍCÍCH 6 MĚSÍCŮ:

**CÍLOVÝ MĚSÍČNÍ PŘÍJEM**

**A + B + C + (1,3 x MĚSÍČNÍ NÁKLADY)**

=

CMP:

: 30 =

CDP:

**KROK ①: MÍT**                      **KROK ⑤: NÁKLADY**

- |    |  |
|----|--|
| 1. |  |
| 2. |  |
| 3. |  |
| 4. |  |
| 5. |  |

A =

**UDĚLAT DNES**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

**MĚ SNY**

**PRO**  
**NÁSLEDUJÍCÍCH**

**MĚSÍCŮ:**

**KROK ②: BÝT**                      **KROK ④: UDĚLAT**                      **KROK ⑤: NÁKLADY**

- |    |    |  |
|----|----|--|
| 1. | 1. |  |
| 2. | 2. |  |
| 3. | 3. |  |
| 4. | 4. |  |
| 5. | 5. |  |

B =

**ZÍTRA**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

**KROK ③: UDĚLAT**                      **KROK ⑤: NÁKLADY**

- |    |  |
|----|--|
| 1. |  |
| 2. |  |
| 3. |  |
| 4. |  |
| 5. |  |

**POZITÍVĚ**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

C =

## Jiný přístup k matematice snění

**N**áklady na měsíční a jednorázové cíle bychom měli počítat jinak. Ukážu to na vašem příkladu s měsíčními platbami za Aston Martin, za práci osobního asistenta a za výlet na chorvatské pobřeží. Zatímco první dvě položky by měly být bezpochyby zahrnuty do cílového měsíčního příjmu v uváděné výši, náklady na výlet by se měly vydělit počtem měsíců zbývajících do konce příslušného období.

Takže pokud se naše snění týká časového úseku šesti měsíců, měla by kalkulace vypadat takto:

Aston Martin = 2003 dolarů měsíčně

Osobní asistent = 400 dolarů měsíčně

Výlet do Chorvatska = 934 dolarů (celkové náklady), a tudíž 934:6 měsíčně

Zde v knize a v tabulkovém kalkulátoru na webu se uvádí  $(2003 + 400 + 934) \times 1,3$  měsíčních výdajů = měsíční cílový příjem (MCP).

Podle mě by to mělo být  $(2003 + 400 + 934:6) \times 1,3$  měsíčních výdajů = měsíční cílový příjem (MCP).

Nebo, obecněji:  $[\text{Měsíční cíle} + (\text{Jednorázové cíle} / \text{Celkový počet měsíců})] \times 1,3$  měsíčních výdajů = měsíční cílový příjem (MCP).

– Jared, prezident, SET Consulting

6. Pro každý ze čtyř snů, které chcete realizovat v šestiměsíčním časovém horizontu, stanovte tři kroky – a první z nich učiňte *bneď teď*.

Nejsem velkým příznivcem dlouhodobého plánování a vzdálených cílů; cíle si obvykle stanovuji s horizontem tři a šesti měsíců. Variabilita našich životů je příliš velká a vzdálená budoucnost se stává omluvou pro to, abychom nic nedělali a oddalovali jednání na neurčito. Cílem tohoto cvičení proto není vymezit všechny jednotlivé kroky vedoucí k realizaci cíle od začátku do konce, ale přesně určit konečný cíl a prostředky nutné pro jeho dosažení (CMP, CDP) a učinit první nezbytné a současně pro úspěch kritické kroky, jež nás přimějí zvednout zadek a začít něco dělat – jinak řečeno,

dají našemu snažení potřebnou dynamiku a hybný moment. Poté budeme potřebovat získat volný čas a vytvářet nezbytný CMP (jak na to, je tématem následujících kapitol).

Ze všeho nejdříve se soustřeďte na první kroky, které jsou pro úspěch kritické. Pro každý ze svých snů přesně definujte tři kroky, jež vás přiblíží k jeho uskutečnění. Stanovte si jednoduché, dobře definované aktivity, které realizujete dnes, zítra (do 11 hodin dopoledne) a pozítří (opět do 11 hodin).

Až pro každý ze čtyř zvolených cílů určíte tyto tři kroky, запиšte si je – a první z nich realizujte hned teď. Každá aktivita by měla být natolik jednoduchá, abyste ji zvládli během pěti minut nebo v ještě kratším čase. Pokud to nejde, nečekejte a jděte dál. Je-li půlnoc a nemůžete zavolat tomu, s kým potřebujete mluvit, udělejte něco jiného – třeba mu pošlete e-mail a příslušný telefonický hovor zařaďte na první místo seznamu zítřejších úkolů.

Jestliže v následující etapě budete potřebovat něco zjistit, kontaktujte osobu, která zná odpověď – neplývejte zbytečně časem tím, že budete hledat informace v knihách nebo na internetu. Analýza vás v takovém případě může paralyzovat. Prvním krokem, který doporučuji, je nalézt někoho, kdo už daný proces podstoupil, a zeptat se ho, jak máte postupovat. Není na tom nic těžkého.

K dalším možnostem, jak vše uvést do pohybu, patří schůzka nebo telefonická konzultace s prodejcem, instruktorem, učitelem... Můžete si s ním domluvit soukromou schůzku, jejíž následné zrušení by ve vás vyvolalo nepříjemné pocity? Využijte pocit viny ve svůj prospěch.

Zítra znamená nikdy. První krok učiňte hned – nezáleží na tom, jak malý bude!

## ► ROZŠÍRUJEME KOMFORTNÍ ZÓNU

**T**y nejdůležitější aktivity nejsou nikdy příjemné, naštěstí je ale možné se na nadcházející nepohodu připravit a překonat ji. Naučil jsem se, jak řešení navrhnout, ne o ně žádat, jak požadovanou odezvu vyvolávat, nikoliv reagovat na vzniklou situaci, jak jednat asertivně,

aniž bych za sebou páčil mosty – a naučil jsem se skutečně to dělat. Žít životním stylem, který není běžný, vyžaduje *osvojit si a rozvinout návyk, který rovněž není obvyklý – rozhodovat za sebe i za druhé.*

Cvičení, s nimiž se setkáte v dalších částech této knihy, budou jednoduchá – a stále méně příjemná. Některá vám přijdou, přinejmenším dokud je nezkusíte, velmi snadná a možná i nepříliš významná; k těm patří i to následující. Berte je jako hru a očekávejte sladkou odměnu. Většinu těchto cvičení budete provádět po dva dny, poznamenejte si je proto do kalendáře, abyste na ně nezapomněli. A nezkoušejte jich dělat více najednou, ničemu tím nepomůžete.

Zapamatujte si: Rozšiřovat svoji zónu psychického komfortu a získávat to, co chceme, jsou spojené nádoby. Jsou to činnosti, jež spolu korelují.

Pojďme na to.

### **Naučte se upřeně hledět do očí (2 dny)**

Můj přítel Michael Ellsberg vymyslel aktivitu pro nezadané, jež spočívá v upřeném pohledu druhému do očí. Trochu to připomíná rychlé seznamování, je tu ale jedna podstatná odlišnost: aktéři nesmějí hovořit. Každý účastník této aktivity se postupně dívá ostatním spoluhráčům upřeně do očí, každému po tři minuty. Kdybyste se hry zúčastnili, zjistili byste, jak se při ní většina lidí cítí nesvá. Zkuste to také. V následujících dvou dnech se ostatním lidem – těm, které potkáváte na ulici nebo s nimiž hovoříte – dívejte upřeně do očí, a to tak dlouho, dokud s vámi nepřeruší oční kontakt. Rady a tipy:

1. Zaměřte se na jedno oko a občas mrkněte, abyste nepůsobili jako psychopati nebo aby vás někdo záhy nenakopal do zadku.
2. Udržujte oční kontakt, i když hovoříte; udržovat oční kontakt, když nasloucháte, je snadné.
3. Provádějte toto cvičení s lidmi, kteří jsou větší nebo se vyznačují vyšší sebedůvěrou než vy. Pokud se vás někdo z nich zeptá, proč tak sakra zíráte, usmějte se a odpovězte: „Promiňte, zdálo se mi, že jste můj dávný přítel.“

# KROK 2:

## E jako eliminace

Ne akumulace, ale eliminace. Ne každodenní nárůst, ale úbytek. Vysoká úroveň kultivace vždy vede k jednoduchosti.

– BRUCE LEE





# Konec time-managementu

## ► ILUZE A ITALOVÉ

O dokonalosti můžeme mluvit, když už nelze nic ubrat, ne když není možné něco přidat.

– ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY, průkopník letecké kurýrní služby a spisovatel, autor *Malého prince*

Entity se nemají zmnožovat více, než je nutné.

– WILLIAM Z OCKHAMU (1300–1350), autor principu logické úspornosti, takzvané Ockhamovy britvy

**O** time-managementu řeknu jenom pár slov: zapomeňte na něj. Nesnažte se každý den zvládnout více věcí, vyplnit každou vteřinu nějakou prací. Než jsem přišel na to, že bych (a vy se mnou) nic takového neměl dělat, zabralo mi to poměrně dost času. Dosahovat co nejvyšších kvantitativních výsledků mi dlouhou dobu přišlo naprosto báječné.

Být zaneprázdněný je ale často pláštík, pod nějž ukrýváme neochotu udělat několik málo mimořádně důležitých, ale nepříjemných věcí. Možností, jak se stát „zaneprázdněným“,<sup>1</sup> je nespočet: uskutečnit několik set zbytečných obchodních telefonických rozhovorů, reorganizovat své kontakty v Outlooku, zajít do kanceláře přes chodbu pro dokumenty, které ani v nejmenším nepotřebujeme, několik hodin si hrát s mobilním telefonem namísto toho, abychom si stanovili priority.

Pokud chcete ve většině firem v Americe postupovat po kariéřním žebříčku vzhůru, potom (za předpokladu, že nikdo nekontroluje, co skutečně děláte – nic si nezastírejme) stačí, když budete s telefonem

1 V originále je nepřeložitelná slovní hříčka *busyness*. Pozn. překl.

u ucha a s hromadou papírů pod paží pobíhat z jednoho místa na druhé. Podívejte, jak zaneprázdněný je – zvyšte mu plat! Takové chování vám ale neumožní pracovat mimo kancelář nebo si zaletět do Brazílie, a to je pro člověka, který chce patřit k novým bohatým, špatné.

Existuje mnohem lepší možnost, která vám umožní dosahovat nejenom více, ale dokonce mnohonásobně více. Ať tomu věříte nebo ne, dělat méně a dosahovat více je nejenom možné – je to nutné.

Vítejte ve světě eliminace.

## K čemu nám bude vyšší produktivita

V předešlých kapitolách jste si ujasnili, jak chcete nakládat se svým časem. Nyní musíte čas získat – a současně si udržet příjem, případně jej ještě zvýšit.

V této kapitole chci ukázat, jak můžete být podstatně produktivnějšími než dosud. Pokud se budete řídit mými doporučeními, vaše produktivita vzroste o 100 až 500 procent. *Principy*, jež v této kapitole uvádím, jsou platné pro zaměstnance i pro podnikatele, avšak účel této vyšší produktivity je u daných dvou skupin naprosto odlišný.

Začněme u zaměstnanců. Zaměstnanec potřebuje být produktivnější, aby mohl lépe vyjednávat o dvou simultánních cílech, jimiž jsou zvýšení platu a možnost pracovat mimo pracoviště.

Připomínám, že v první kapitole jsem uvedl obecný postup umožňující stát se jedním z nových bohatých, vyjádřený akronymem DEAL. Řekl jsem rovněž, že zaměstnanci, kteří na svém postavení nechtějí alespoň dočasně nic měnit, musí tento proces realizovat v poněkud pozměněném pořadí: DELA. Důvodem je odlišné prostředí, v němž se pohybují. Zaměstnanci, od nichž se očekává, že budou od devíti do pěti plně pracovní vytížení, musejí nejdříve získat možnost pracovat mimo kancelář – tedy dosáhnout *osvobození (liberation)*. Teprve potom mohou začít trávit práci méně času než dosud, například deset hodin týdně. Pokud budete pracovat čtvrtinu doby, kterou na práci vynakládají vaši kolegové, jste na dobré cestě k propuštění, a to i tehdy, když budete o sto procent produktivnější než dosud. Budete-li pracovat deset hodin týdně a dosahovat dvojnásobných výsledků než ti, kteří

pracují 40 hodin, všichni budou chtít, abyste pracovali 40 hodin (jako oni) a dosahovali osminásobných výsledků. Tuto nikdy nekončící hru si zcela jistě chcete odpustit – proto musíte nejdříve dosáhnout řečeného osvobození.

Pokud jste zaměstnancem, v této kapitole se dozvíte, jak se stát pro firmu natolik užitečným, že vám raději poskytne vyšší plat a možnost pracovat mimo kancelář, než aby o vás přišla. A právě o to vám jde. Když se vám podaří tohoto cíle dosáhnout, zbavíte se nejrůznějších byrokratických zásahů do své práce a můžete pracovat méně hodin než dosud. Čas, který tak získáte, můžete věnovat realizaci svých snů.

Cíle podnikatelů jsou méně komplexní, protože vyšší zisky plynou přímo jim. Cílem je zmenšit objem práce, kterou musí sami dělat, a současně dosahovat vyšších výnosů, čímž si vytvoří podmínky pro *automatizaci* umožňující *osvobození (liberation)*.

V obou případech platí následující zásady.

## Efektivita versus výkonnost

**E**fektivní jsme tehdy, když děláme věci, které nás přibližují k našim cílům. Výkonní jsme tehdy, když určitý úkol (nezáleží, zda důležitý, nebo nedůležitý) realizujeme tím nejlepším možným způsobem. Náš svět se často vyznačuje výkonností, která nebere v úvahu efektivitu.

Vynikající podomní prodejce, který ani v nejmenším nemrhá časem a je kultivovaný, takže dosahuje skvělých výsledků, je podle mého soudu výkonný, ale naprosto neefektivní, protože by prodal mnohem více, kdyby místo obcházení zákazníků využil jiné, například elektronické způsoby prodeje.

Totéž platí pro člověka, který třicetkrát denně zpracovává e-maily; je přitom úplně lhostejný, jak důmyslný systém třídění a archivace používá k tomu, aby tuto duševní onanii zvládl co nejlépe. To, co dělá, je neužitečné a postrádá to jakýkoliv smysl. Já sám jsem byl v takovémto „házení lopatou“ opravdu dobrý. V jistém (poněkud perverzním) smyslu je takový člověk výkonný, ale rozhodně není efektivní.

Zapamatujte si dvě banální pravdy:

1. Tím, že budeme nějakou nedůležitou věc dělat dobře, se na faktu, že je nedůležitá, nic nezmění.
2. To, že úkol vyžaduje mnoho času, neznamena, že je důležitý.

Neuškodí zapamatovat si také následující: *Co* děláte, je mnohonásobně důležitější, než *jak* to děláte. Výkonnost je důležitá, ale neúčinná, pokud není vynaložena na správné věci.

Co jsou to „správné věci“? Abychom našli odpověď, vydáme se do zahrady.

## Pareto a jeho zahrada: 80/20 aneb zbavujeme se zbytečného

Co můžeme změřit, to můžeme ovládat.

– PETER DRUCKER, teoretik managementu,  
autor 31 publikací, držitel Prezidentské medaile svobody

**P**řed čtyřmi roky jeden ekonom navždy změnil můj život. Škoda, že jsem ho nikdy nemohl pozvat na skleničku. Můj drahý Vilfredo totiž před téměř 100 lety zemřel.

Vilfredo Pareto (1848–1923) byl mazaný a kontroverzní ekonom a sociolog. Tento vzděláním technik začal svoji pestrou kariéru jako manažer v uhelných dolech a později nastoupil na místo vedoucího katedry politické ekonomie na univerzitě v Lausanne ve Švýcarsku, uvolněné odchodem Leona Walrase. V práci *Cours d'économie politique* představil tehdy nepříliš prozkoumaný „zákon“ rozdělení příjmů, později nazývaný *Paretovo pravidlo* nebo *Paretův princip*, v posledním desetiletí též jako *princip 80/20*.

Matematický vztah, který použil pro zachycení výrazně nerovnoměrného, ale předvídatelného rozdělení bohatství ve společnosti – 80% bohatství a příjmů vytváří a vlastní 20% populace – je platný i mimo sféru ekonomie. Ve skutečnosti se s ním můžeme setkat téměř

všude. Například 80% hrášků pocházelo z 20% lusků, které ve své zahradě Pareto pěstoval.

Paretův zákon lze obecně vyjádřit následovně: 80% výstupů je výsledkem 20% vstupů. V závislosti na kontextu lze tento princip formulovat například následovně:

- ▶ 80% důsledků je výsledkem 20% příčin;
- ▶ 80% výsledků je produktem 20% vynaloženého úsilí a času;
- ▶ 80% zisku společnosti vytváří 20% produktů a zákazníků;
- ▶ 80% přírůstků akciového trhu kapitalizuje 20% investorů a týká se 20% individuálního portfolia.

Tento seznam příkladů by mohl být nekonečně dlouhý a rozmanitý. Poměr obou složek je často ještě větší a hodnoty jako 90/10, 95/5 či 99/1 nejsou až tak výjimečné. Rozumné minimum, o něž má smysl usilovat, je ale 80/20.

V době, kdy jsem se s Paretovým pravidlem jednou pozdě večer seznámil, jsem otročil patnáct hodin denně po sedm dní v týdnu. Měl jsem pocit, že mi vše naprosto přerůstá přes hlavu, a připadal jsem si bezmocný. Vstával jsem před úsvitem, abych vyřídil telefonní hovory do Velké Británie, od devíti ráno do pěti odpoledne jsem řešil obchody ve Spojených státech, poté jsem téměř do půlnoci telefonoval do Japonska a na Nový Zéland. Protože jsem neviděl lepší možnost, házel jsem další a další lopaty uhlí do kotle dálkového nákladního vlaku, který neměl brzdy a vymkl se mé kontrole. Tváří v tvář nevyhnutelnému vyhoření, nebo možnosti vyzkoušet Paretovy myšlenky v praxi jsem zvolil druhou možnost. Následujícího rána jsem s pomocí dvou jednoduchých otázek začal pitvat své podnikání a svůj osobní život:

1. Kterých 20% příčin je zdrojem 80% mých problémů a nespokojenosti?
2. Kterých 20% příčin je zdrojem 80% výstupů, o něž usiluji, a tedy mé spokojenosti?

Nechal jsem stranou vše zdánlivě naléhavé a s pomocí obou výše uvedených otázek jsem se pustil do celodenní, co možná nejintenzivnější

analýzy. Nic a nikoho jsem nevynechal – přátele, zákazníky, inzerci, odpočinek. Nepodléhejte iluzi, že děláte vše dobře. Pravda často bolí; cílem je odhalit vše nevykonné a eliminovat to, odhalit své přednosti a znásobit je. Během následujících čtyřiaadvaceti hodin jsem učinil několik jednoduchých, ale emocionálně obtížných rozhodnutí, jež doslova a do písmene navždy změnila můj život a umožnila mi žít tak, jak žiji nyní.

První z těchto rozhodnutí skvěle ilustruje, jak dramatická a rychlá může být návratnost této investice, tj. analýzy zaměřené na odstranění všeho, co se nevejde do 20% vytvářejících 80% výstupů: přestal jsem aktivně oslovovat 95% svých zákazníků a další 2% jsem rovnou vyřadil, takže mi zbyla pouhá 3%; tyto zákazníky jsem potřeboval lépe poznat a získat další s obdobným profilem.

Z více než 120 velkoobchodních firem, s nimiž jsem udržoval obchodní styk, pouhých pět zajišťovalo 95% mých výnosů. Zhruba 98% procent pracovního času jsem trávil tím, že jsem naháněl ty ostatní, protože s objednávkami od oněch pěti jsem neměl žádné problémy – byly pravidelné, takže jsem jim nemusel pořád dokola telefonovat a přesvědčovat a přemlouvat je. Jinak řečeno, pracoval jsem, protože jsem měl pocit, že bych měl od devíti do pěti něco dělat. Neuvědomoval jsem si, že vyplnit každou hodinu tohoto časového úseku prací není mým cílem. Nechozelo mi, že je to jen a pouze časový rámec, jímž se řídí většina lidí, a to bez ohledu na to, zda to je či není nezbytné. Byl jsem až po uši zapadlý v práci pro práci – v tom, co noví bohatí nenávidí ze všeho nejvíce.

Všechny (a myslím tím skutečně plných 100%) problémy a stížnosti pocházely od oné neproduktivní většiny mých klientů. Výjimkou byli dva velcí zákazníci, kteří byli naprostými přeborníky, pokud šlo o to, přehodit na mě své problémy. Všechny neproduktivní zákazníky jsem přestal aktivně oslovovat. Když si něco objednali, fajn. Pokud ne, ani v nejmenším jsem se nesnažil je jakkoliv přesvědčovat a přemlouvat; netelefonoval jsem jim, neposílal e-maily, zkrátka nic. Zbyli mi tak všeho všudy dva velcí zákazníci, s nimiž jsem musel něco udělat. Spolupracovat s nimi sice nebylo snadné, avšak v dané době přispívali přibližně deseti procenty k celkovým finančním výsledkům mé společnosti.

Vždy budete mít několik zákazníků, kteří jsou zdrojem všech myslitelných problémů, z nichž dříve nebo později začnete trpět depresemi a nakonec nenávidět sami sebe. Až dosud jsem jejich snahy zastrašovat mě, vynucovat si nesmysly, napadat mě, jejich sáhodlouhé argumenty a nekonečné tirády bral jako nezbytnou daň za možnost obchodovat s nimi. Při analýze 80/20 jsem si uvědomil, že tito dva klienti jsou zdrojem téměř všech nepříjemností a rozčilování, jimiž trpím během dne a jež negativně ovlivňují dokonce i můj soukromý život, že jsou příčinou bezesných nocí, v nichž se utápím v sebekritickém uvažování o tom, co všechno jsem jim měl říci a neřekl. Nakonec jsem dospěl k tomu, co bylo najednou zřejmé: finanční prospěch z obchodování s nimi nemůže vyvážit negativní dopady na moji sebeúctu a duševní rozpoložení. Peníze, jež jsem takto získával, jsem nepotřeboval na nic konkrétního. Jenže zákazník má vždy pravdu, není-liž pravda? Jeho chování je nevyhnutelnou součástí byznysu, že ano? Cha, vůbec ne! Tedy ne pro nové bohaté. Dal jsem jim to najevo a opravdu jsem si to vychutnal.

**Zákazník:** „Do p...e práce, objednali jsme si dvě bedny a dodali jste nám je o dva dny později. (Poslali objednávku špatnému pracovníkovi a jinak, než bylo domluveno, a to přesto, že jsem jim to opakovaně připomínal.) Jste banda neschopnejch idiotů, který maj ve všem akorát naprostej bordel. Něco takovýho jsem za dvacet let praxe v oboru ještě nezažil!“

**Kterýkoli NB, v tomto případě já:** „Přisahám, že tě zabiju. Počítej s tím.“

No jo. Přál bych si, abych byl něco takového skutečně řekl. V duchu jsem si podobné odpovědi přehrával snad milionkrát, ve skutečnosti jsem ale zareagoval nějak takto:

„To, co říkáte, mě mrzí. Víte, vaše urážlivé chování jsem nějakou dobu toleroval, ale zdá se, že asi nebudeme moci nadále spolupracovat. Možná byste se mohl zamyslet, kdo je zdrojem všech potíží. V každém případě vám přeji vše nejlepší. Pokud si od nás budete chtít něco objednat, rádi vám vyhovíme, tedy za předpokladu, že se přestanete vyjadřovat sprostě a odpustíte si veškeré nadávky. Číslo našeho faxu znáte. Přeji příjemný den.“

Tento dialog proběhl v prvním případě telefonicky, druhému zákazníkovi jsem zaslal e-mail. Co se stalo? Přišel jsem o jednoho klienta, zatímco druhý změnil své chování, přestal mi telefonovat a začal

své objednávky posílat faxem. Problém se vyřešil, přičemž výnosy se nijak významně nesnížily – a já jsem byl okamžitě desetkrát šťastnější a spokojenější.

V dalším kroku jsem přesně určil charakteristické vlastnosti, jež byly společné mým pěti nejlepším zákazníkům. V několika následujících týdnech jsem získal, nemýlím-li se, tři další zákazníky s obdobným profilem. Nezapomínejte, že více zákazníků neznamená automaticky vyšší příjem. Cílem není mít více zákazníků – často to znamená o 90 % více práce, zatímco příjem se zvýší o mizerných 1–3 %. Neztrácejte ze zřetele cíl, jímž je maximální příjem dosahovaný s minimálním nezbytným úsilím (včetně co nejmenšího počtu zákazníků). Zmnožil jsem počet těch, z nichž mi plynuly nejvýznamnější příjmy, a poté jsem se zaměřil na to, aby jejich objednávky byly větší a častější.

Jaký byl výsledek? Namísto toho, abych se trápil se 120 zákazníky, přemlouval je a ustupoval jim, jsem od pouhých osmi klientů dostával velké objednávky, aniž bych se jich musel telefonicky doptávat nebo se zabývat e-maily plnými výtek a kázání. Můj měsíční příjem se během čtyř týdnů zvýšil z 30 000 na 60 000 dolarů a namísto 80 hodin jsem pracoval jen asi 15 hodin týdně. A co bylo nejdůležitější: poprvé za více než dva poslední roky jsem se cítil šťastný, spokojený, volný a plný optimismu.

V následujících týdnech jsem princip 80/20 použil v tuctu různých oblastí, včetně následujících:

## **1. Reklama**

Přesně jsem určil ty složky reklamy, které přinášely 80 nebo více procent příjmů, zmapoval jsem, co mají společného či obdobného, znásobil jsem je – a všechny ostatní jsem eliminoval. Náklady na reklamu se během osmi týdnů snížily o více než 70 %, zatímco příjmy z přímého prodeje se téměř zdvojnásobily (z 15 000 na 25 000 dolarů měsíčně). Kdybych namísto reklamy v časopisech, kde její realizace dlouho trvá, inzeroval v rádiu, v denících nebo v televizi, příjmy by se zdvojnásobily okamžitě.

## **2. Affiliate partneři**

Zrušil jsem spolupráci s více než 250 málo výnosnými on-line



affiliate partnery<sup>1</sup> nebo jsem se jim přestal aktivně věnovat a zaměřil jsem se na *dva*, kteří vytvářeli více než 90% příjmu. Čas, který jsem až dosud vynakládal na řízení, se snížil z 5 až 10 hodin týdně na 1 hodinu měsíčně. Příjem získávaný od on-line partnerů se naopak zvýšil o více než 50 %.

Zkrátka zpomalte a zapamatujte si: Na většině věcí nezáleží. Být zaneprázdňený je forma lenosti – lenosti myslet a promyšleně konat.

Být zavalený a ochromený prací je často stejně neproduktivní jako nedělat nic, nemluvě o tom, že je to mnohem méně příjemné. Být produktivní vyžaduje být selektivní a dělat méně. Soustřeďte se na to, co je důležité, ostatní prostě ignorujte.

Je samozřejmé, že než budete moci v novém prostředí (zaměstnání nebo podnikatelském projektu) oddělit zrna od plev a eliminovat některé aktivity, budete muset investovat energii do samotné identifikace, co vás vlastně nejvíc zatěžuje. Nemělo by to však trvat déle než měsíc nebo dva.

Nechat se lapit do pasti nepodstatných drobností je snadné. Abyste se necítili uštvaní, je klíčové si pamatovat: *nedostatek času je ve skutečnosti nedostatek priorit*. Dopřejte si čas a přivoňte k různým. Nebo spíš v tomto případě – spočítejte hrášky v luscích.

## Iluze práce od 9 do 5 a Parkinsonův zákon

Viděl jsem, že jedna banka nabízí „banking 24 hodin denně“.

Jenže já nemám tolik času.

– STEVEN WRIGHT, komik

**P**okud jste zaměstnanci a vynakládáte čas na hlouposti, není to do jisté míry vaše vina. Jestliže nejste placeni od úkolu, nemáte často žádný stimul využívat čas dobře. Protože společnost přijala za své, že od 9 do 5 je čas přenášet papíry z místa na místo, a protože jste

<sup>1</sup> V affiliate marketingu prodejce (typicky e-shop, on-line prodejce letenek, zájezdů apod.) vyplácí odměnu svým partnerům (typicky zájmovým webům) nikoli za zobrazení reklamy, ale za uskutečněné nákupy klientů, kteří k němu přišli ze stránek daného partnera. Obvyklá výše provize je 5 až 30 %. Pozn. red.

v tomto čase otrocké práce nuceni setrvat ve své kanceláři, nezbyvá vám nic jiného než si vymýšlet různé činnosti, jimiž tento čas zaplníte. Časem se mrhá, protože je ho mnoho. Teď ale máte nový cíl: vyjednat si možnost pracovat mimo pracoviště. Nastal čas přehodnotit *status quo* a začít jednat efektivně. Ti nejlepší zaměstnanci mají největší šanci to dokázat.

Podnikatelé mrhají časem zejména proto, že mají špatné návyky a že napodobují druhé. Já sám nejsem v tomto směru žádnou výjimkou. Většina podnikatelů byla dříve zaměstnanci, a vyšli tudíž z prostředí kultury práce od devíti do pěti. Jako podnikatelé aplikují stejný vzorec chování, bez ohledu na to, zda v 9 skutečně pracují či zda potřebují osm hodin na to, aby dosáhli plánovaného příjmu. Pracovat od 9 do 5 je pouhá sociální dohoda – je to obrovské, dávno překonané dědictví kvantitativního přístupu k dosahování výsledků. Jak je možné, že všichni lidé na celém světě potřebují právě osm hodin, aby udělali svoji práci? Samozřejmě, že tomu tak není. Pracovat od 9 do 5 je rozhodnutí, jež nemá objektivní základ.

Nemusíte pracovat osm hodin denně, aby se z vás stali skuteční milionáři nebo abyste získali prostředky, jež vám umožní jako milionáři žít. Často nepotřebujete pracovat ani osm hodin týdně (ač mi všichni ještě určitě nevěříte). Nejspíš máte stejný pocit, jaký jsem dlouho měl i já: že totiž den je příliš krátký.

Zkusme uvážit několik věcí, na nichž se zřejmě dokážeme shodnout.

Protože potřebujeme něčím vyplnit osm hodin pracovní doby, něco si vymyslíme. Kdyby jich bylo patnáct, dokážeme to také. Pokud bychom museli z naléhavých důvodů z pracoviště za dvě hodiny odejít a měli přitom na krku neodkladný termín odevzdání práce, jako zázrakem bychom příslušné úkoly během těch dvou hodin dotáhli do konce.

Všechno, o čem hovořím, se týká zákona, s nímž mě na jaře roku 2000 seznámil Ed Zschau.

Do vyučovací hodiny jsem dorazil nervózní a neschopný se soustředit. Termín odevzdání závěrečné písemné práce, která tvořila 25 % výsledného hodnocení, byl už zítra. Jednou z možností, a tu jsem si zvolil, bylo uskutečnit rozhovor s vrcholovými řídicími pracovníky

a důkladně analyzovat model řízení, který používají. Ukázalo se ale, že ve společnostech, jež jsem na poslední chvíli vybral, se nemůžu setkat se dvěma klíčovými manažery nebo nemůžu použít získané informace, protože jsou důvěrné kvůli vstupu společnosti na burzovní trh. Tečka.

Po hodině jsem zašel za Edem, abych mu řekl, jak se věci mají.

„Ede, potřeboval bych posunout termín odevzdání práce.“ Vysvětlil jsem mu, co se stalo. Ed se usmál a poté mi bez náznaku účasti řekl:

„Myslím, že to zvládneš. Podnikatelé jsou přece lidé, kteří dokážou plány realizovat, že?“

O čtyřicet hodin později, minutu před vypršením termínu, ve chvíli, kdy Edův asistent zamykal dveře kanceláře, jsem odevzdal třicetistránkovou práci. Pojednával jsem v ní o jiné společnosti, kterou jsem objevil a v níž jsem realizoval potřebné rozhovory; s pomocí takového množství kávy, které by stačilo na diskvalifikaci celého olympijského týmu, jsem poté během jediné noci získané informace důkladně rozpitval. Byla to jedna z mých nejlepších seminárních prací za čtyři roky studia a získal jsem za ni hodnocení A.

Jestě předtím, než jsem předchozího dne odešel ze školy, mi Ed na rozloučenou dal radu v podobě Parkinsonova zákona. Ten říká, že „práce roste úměrně s časem, který je na ni možno vynaložit; to, co je třeba udělat, nabývá na důležitosti a komplikovanosti přímo úměrně vyhrazenému času“. Je to magie blížícího se termínu. Pokud budete mít na dokončení projektu čtyřicet hodin, časový tlak vás donutí soustředit se na práci a nezbude vám nic jiného než věnovat se pouze tomu, co je skutečně podstatné. Jestliže budete mít na stejnou práci týden, šest z nich strávíte tím, že budete z krtince vytvářet horu, budete-li mít k dispozici dva měsíce (jen to ne!), vznikne mentální monstrum. Výsledek dosažený při kratším termínu dokončení je přitom téměř vždy kvalitativně stejný nebo lepší, protože se na úkol více soustředíme.

To ukazuje na velmi zajímavý jev. Existují dva synergické přístupy zaměřené na zvyšování produktivity, jež jsou vzájemným opakem:

1. Omezte úkoly na ty důležité a zkraťte tak čas vynakládaný na práci (princip 80/20).

2. Zkraťte čas vynakládaný na práci a dělejte díky tomu to skutečně důležité (Parkinsonův zákon).

Nejlepší je využívat oba tyto přístupy společně: přesně určit několik rozhodujících úkolů, jež nejvíce přispívají k dosažení příjmu, a naplánovat jejich provedení s *velmi krátkými* a jasně určenými termíny.

Pokud jste přesně neurčili úkoly rozhodující pro dosažení vašeho cíle a stanovili jste smělé počáteční a koncové termíny jejich dokončení, nedůležité se stane důležitým. Dokonce i když víte, co je rozhodující, bez termínů, které vám umožní soustředit se, méně významné úkoly, které máte před sebou (nebo které jste si vytvořili, pokud jste podnikateli), vás připraví o čas na tak dlouho, dokud se neobjeví další – a dokud nezjistíte, že jste za celý den ničeho nedosáhli. Jak jinak by mohly záležitosti typu odeslat poštovní zásilku, domluvit si několik schůzek a vyřídit pár e-mailů zabrat celý čas od devíti do pěti? Ne, nemějte z toho špatný pocit – já sám jsem strávil měsíce tím, že jsem se neustále nechal tím nebo oním odvádět od práce, a to dokonce s pocitem, že řídím své podnikání.

PRINCIP 80/20 a Parkinsonův zákon představují dva úhelné kameny – dva základní koncepty, k nimž se v této části knihy budu neustále vracet. Většina informačních vstupů je neužitečná a časem mrháme v takové míře, v jaké ho máme k dispozici.

Štíhlá postava a dostatek volného času závisí na naší schopnosti omezit vstupy – kalorické a informační. V následující kapitole si ukážeme snídani šampionů: informační dietu.

## Tucet zákusků a jedna otázka

Milovat ruch a shon není výraz přičinlivosti.

– SENECA

MOUNTAIN VIEW, KALIFORNIE

„**O** sobotách dietu nedržím,“ sdělil jsem zástupu cizích lidí, rozličných „přátel mého přítele“, kteří na mě zírali. Byla to pravda.

Dokážete se celý týden živit cereáliemi a kuřaty? Já také ne. Tak mě nesudte.

Mezi desátým a dvanáctým zákuskem jsem se svalil na gauč, abych si pořádně vychutnal své sladkosti, než hodiny odbijí půlnoc a já se vrátím ke své zodpovědné dietě, držené od neděle do pátku. V křesle vedle mě seděl další návštěvník večírku, v ruce sklenici vína, ne sice dvanáctou, ale rozhodně také ne první. Pustili jsme se do hovoru. Jako obvykle jsem se musel vyrovnat s otázkou „A co vy vlastně děláte?“. Moje odpověď ho, jako obvykle, ponechala na rozpacích, jestli jsem notorický lhář, nebo zločinec.

Jak lze věnovat tak málo času vydělávání peněz? Správná otázka. Dokonce TA PRAVÁ otázka.

Charney měl téměř ve všech oblastech všechno. Byl šťastně ženatý, měl dvouletého syna a další potomek byl na cestě. Byl úspěšným prodejcem technologií, a přestože chtěl, jako všichni, vydělávat o 500 000 dolarů ročně víc, stav jeho financí byl utěšený.

Kladl dobré otázky. Právě jsem se vrátil z další zámořské cesty a plánoval jsem, že se podívám do Japonska. Dvě hodiny se mě vyptával v podstatě na jedině: Jak lze věnovat tak málo času vydělávání peněz?

„Pokud tě to zajímá, můžeme to zkusit – ukážu ti, jak na to,“ navrhl jsem mu.

Charney byl pro. Jediné, co totiž neměl, byl čas.

Po jediném e-mailu a pěti uplynulých týdnech měl pro mě Charney dobrou zprávu: Za poslední týden toho dokázal víc než za čtyři předešlé dohromady, přičemž v pondělí a v pátek si vzal volno a každý den strávil s rodinou přinejmenším o dvě hodiny víc času. Namísto 40 hodin týdně pracoval pouhých 18 hodin a vytvářel čtyřnásobek toho, co předtím.

Dokázal to, protože se uchýlil do osamění na vrcholcích hor a podstoupil přípravu u mistra kung-fu? Ani náhodou. Osvojil si nové poznatky japonského stylu řízení nebo si pořídil lepší software? Ne. Jediné, co jsem po něm chtěl, bylo, aby si důsledně, trvale a bez opomenutí přinejmenším třikrát denně při plánování aktivit kladl následující otázku: Jednám produktivně, nebo jsem pouze aktivní?

Charney si podstatu této otázky sám pro sebe vyjádřil méně abstraktně: Vymyslím si práci proto, abych se nemusel zabývat tím, co je ve skutečnosti důležité?

Eliminoval všechny aktivity, které mu dosud sloužily jako odkládací berličky. Zaměřil se na to, aby přestal dávat najevo, že se věcem

věnuje, a namísto toho aby vykazoval výsledky. Skutečnost, že se něčemu věnujeme, často neznamená nic jiného než to, že děláme práci, která postrádá smysl, a maskujeme to tím, že projevujeme snahu a vynakládáme úsilí. Buďte nemilosrdní a bez soucitu odstraňte všechno nadbytečné. Sladkosti života můžete nejenom mít, ale také si jich užívat.

---

## ► OTÁZKY A AKTIVITY

Za stres si můžeme sami, protože máme pocit, že musíme něco dělat. Lépe řečeno, *vy* musíte. Já tento pocit již nemám.

– OPRAH WINFREYOVÁ,

herečka a moderátorka vlastní talk-show

**K**líčem k tomu, abychom měli více času, je pracovat méně. Toho lze docílit dvěma způsoby, které bychom měli využívat současně: (1) sestavte si krátký seznam úkolů, (2) sestavte si seznam toho, co dělat nebudete. Jinak řečeno, potřebujeme si položit dvě otázky:

1. Kterých 20% příčin je zdrojem 80% mých problémů a nespokojenosti?
2. Kterých 20% příčin je zdrojem 80% výstupů, o něž usiluji, a mé spokojenosti?

Na následujících řádcích naleznete několik hypotetických příkladů, které vám umožní začít.

### 1. Kdybyste prodělali infarkt a mohli pracovat jen dvě hodiny denně, co byste dělali?

Ne pět hodin, ne čtyři hodiny, ne tři hodiny – dvě hodiny. Dvě hodiny nejsou tím, k čemu bych vás chtěl nakonec dovést, je to ale dobrý začátek. Už slyším, jak se vám hlavou honí: To je směšné. Nemožné! Víím, opravdu víím, co si myslíte. Kdybych vám řekl, že můžete docela dobře žít a fungovat měsíce se čtyřmi hodinami spánku, věřili byste mi? Nejspíš ne. A přesto to miliony novopeče-

ných matek dělají. Nemáte prostě jinou možnost. Lékař vás varoval, že po operaci srdce musíte prvé tři měsíce omezit práci na dvě hodiny denně, jinak zemřete. Jak to uděláte?

**2. A pokud byste měli druhý infarkt a mohli pracovat pouze dvě hodiny týdně, co byste dělali?**

**3. Kdyby vám někdo přiložil pistoli k hlavě a řekl vám, že musíte přestat dělat 80 % aktivit vyžadujících váš čas, které by to byly?**

Jednoduchost vyžaduje bezohlednost hraničící s brutalitou. Kdybyste museli přestat se čtyřmi z pěti aktivit vyžadujících váš čas – e-maily, telefonické hovory, debaty s druhými lidmi, „papírování“, porady, propagace, práce se zákazníky, dodavateli, produkty, službami atd. –, co byste eliminovali, aby to mělo co nejmenší dopady na příjmy? Tato otázka vám pomůže uchovat si zdravý rozum a nesejít z cesty, po níž jdete, dokonce i když si ji položíte všeho všudy jednou měsíčně.

**4. Které tři aktivity mi nejvíce slouží k tomu, abych jimi vyplnil čas a získal pocit, že jsem ho strávil produktivně?**

Tyto činnosti nám obvykle slouží k tomu, abychom mohli odložit na později důležité aktivity, do nichž se nám často příliš nechce, protože je možné, že neuspějeme nebo budeme odmítnuti. Nic si nenalhávejte, všichni tak občas jednáme. Které aktivity vám slouží tímto způsobem?

**5. Kterých 20 % lidí je zdrojem 80 % mé radosti a potěšení a pohání mě kupředu? Kterých 20 % je naopak zdrojem 80 % mé sklíčenosti, rozčilování a nekonstruktivní kritiky?**

Určete:

- ▶ Kteří přátelé mi přinášejí něco pozitivního a kteří mě jenom připravují o čas? Kdo mi pomáhá a kdo ubližuje? Jak prodloužím čas strávený s první skupinou a jak zkrátím nebo zcela eliminuji čas trávený s tou druhou?
- ▶ Kdo je zdrojem mých špatných nálad neúměrně k času, který s ním trávím? Co se stane, když se s takovými lidmi prostě

přestanu stýkat? Pomůže vám, když si ujasníte, čeho se opravdu obáváte.

- Kdy pociťuji největší nedostatek času? Které závazky, záměry a lidi mohu ze svého života eliminovat, abych vyřešil tento problém?

Na to, abychom si uvědomili, že trávíme příliš mnoho času s lidmi, kteří nás otravují a znechucují svým pesimismem, leností a nízkými očekáváními, nepotřebujeme žádné exaktní údaje. Pokud chceme žít takový život, jaký chceme, musíme často dát vale některým přátelům nebo se vzdát kontaktů s lidmi z některých společenských kruhů. Neznamená to, že jsme podlí, ničemní a opovrženíhodní. Znamená to, že jsme rozumní a praktičtí. Lidé, kteří nám otravují život, si nezaslouží, abychom jim věnovali svůj čas. Myslet si něco jiného zavání čirým masochismem.

Nejlepší možnost, jak přikročit k potenciálnímu přerušení vztahů, je prostá a jednoduchá: upřímně a bez vytáček, ale s taktem sdělte a objasněte dotyčným lidem své zájmy a úmysly. Pokud nic neudělají nebo se ostře ohradí, jenom tím potvrzují, k čemu jste dospěli; pusťte je jako každý jiný špatný návyk k vodě. Jestliže slíbí nápravu, ze všeho nejdříve se s nimi alespoň dva týdny nestýkejte a vytvořte si jiné pozitivní vazby a snižte psychologickou závislost. Poté může začít „zkušební období“, a to s předem jasně určenou dobou trvání a kritérii úspěchu či neúspěchu.

Pokud je takový přístup pro vás příliš konfrontační, zdvořile odmítněte vzájemné kontakty. Když vám zatelefonují, omluvte se, že právě něco máte. Když vás někde pozvou, řekněte, že už něco máte. Až zjistíte, co vám omezení času stráveného s dotyčnými lidmi přináší, bude pro vás snadnější přestat s nimi zcela komunikovat.

Nechci lhát – lhát je nechutné a zavání to podrazem. Lhaní zraňuje. Nepodceňujte ale to, jak na vás působí vaši pesimističtí, ambice postrádající nebo chaoticky žijící přátelé. Vezměte pět lidí, s nimiž se nejvíce stýkáte či ztotožňujete, „zprůměrnějte“ je – a dostanete sami sebe. Pokud vás někdo nečiní silnějším, oslabuje vás.

Odstraňte tyto zadřené třísky vašeho života – a brzy sami sobě poděkujete, že jste to udělali.



**6. Naučte se ptát se sami sebe: „Kdybych dnes nedosáhl ničeho jiného, budu spokojený s tím, jak jsem dnešní den prožil?“**

Nikdy nevstupujte do své kanceláře nebo neusedejte před počítač, aniž byste měli jasně určené priority, jinak se budete věnovat nesouvisejícím e-mailům a všechno se vám v hlavě jenom pomíchá. Seznam úkolů si sestavte nejpozději předcházejícího večera; nedoporučuji k tomu používat Outlook nebo podobné počítačové programy, protože umožňují vytvářet nekonečně dlouhé seznamy. Osobně používám natrikrát přeložený list papíru standardního formátu, který se mi skvěle vejde do kapsy a umožňuje zapsat jenom několik málo úkolů.

V jednom dni byste si neměli stanovit více než dva úkoly zásadní pro dosažení vašeho cíle. Nikdy. Více není třeba, mají-li skutečně velký dopad na jeho realizaci. Pokud váháte a nemůžete se rozhodnout mezi větším počtem úkolů, které vám všechny připadají podstatné, což se stává všem lidem, zamyslete se postupně nad každým z nich a zeptejte se sami sebe: *Pokud to bude to jediné, čeho dnes dosáhnu, uspokojí mě to?*

Abyste dokázali odolat zdánlivě naléhavým věcem, položte si otázku: Co se stane, když to neudělám? Stojí to za to, odložit kvůli tomu něco jiného, co je důležité? Pokud jste během dne nedokončili alespoň jeden důležitý úkol, nepromarněte poslední hodinu pracovního dne tím, že se vydáte vrátit vypůjčené DVD, abyste nemuseli platit pět dolarů za pozdní vrácení. Udělejte, co je důležité, a zaplaťte pět dolarů.

**7. Nalepte si na monitor lístek nebo si v Outlooku nastavte pravidelné (alespoň třikrát denně) upozornění s otázkou, zda si nevymlýšlíte nějakou činnost jenom proto, abyste nemuseli dělat tu skutečně důležitou.**

Já osobně používám i zdarma dostupný software RescueTime ([www.rescuetime.com](http://www.rescuetime.com)), který mě upozorní, když prohlížením nějaké webové stránky nebo prací s některou aplikací (Gmail, Facebook, Outlook atd.) strávím více času, než jsem si určil (často abych se vyhnul tomu, co je důležité). Tento program také poskytuje souhrnné informace o tom, jak každý týden využíváte svůj čas.

## 8. Nedělejte více věcí najednou.

Řeknu vám teď něco, co dávno víte: pokoušet se ve stejnou chvíli čistit si zuby, telefonovat a odpovídat na e-maily prostě nejde. Jíst, něco hledat na internetu a chatovat také ne.

Pokud si vhodně určíte priority, nemusíte dělat více věcí najednou. Je to příznak toho, že děláme více, abychom se cítili produktivní, zatímco dosahujeme méně. Ještě jednou připomínám: v jednom dni byste měli mít nanejvýš dva primární cíle nebo úkoly. Realizujte je každý zvlášť, od začátku do konce, a nenechte se přitom ničím vyrušovat. Pokud svoji pozornost rozdělíte mezi více věcí nebo se častěji necháte vyrušit, vaše soustředění bude upadat a budete dosahovat horších výsledků a menšího uspokojení.

## 9. Aplikujte Parkinsonův zákon na makro- i mikroúrovni.

S pomocí Parkinsonova zákona dosahujte více s menším vynaložením času. Zkraťte časový horizont a termíny realizace – přinutí vás to soustředit se na jednotlivé úkoly a neodkládat je.

Na makroúrovni (týdenní a denní) se snažte končit s prací ve čtyři hodiny odpoledne a mít v pondělí a/nebo v pátek volno. To vám umožní efektivněji si stanovit priority a nejspíš i společensky žít. Pokud vás šéf sleduje ostržím zrakem, v následujících kapitolách si ukážeme konkrétní praktické aspekty tohoto problému a jak se s ním vyrovnat.

Na mikroúrovni omezte počet položek na seznamu úkolů a stanovte si nemožně krátké termíny pro jejich dokončení – přinutí vás to okamžitě jednat a ignorovat malé a méně významné záležitosti.

Pokud pracujete na počítači připojeném na internet nebo ho máte po ruce, na adrese <http://e.ggtimer.com/> naleznete šikovnou časomíru. Stačí zadat požadovaný časový limit přímo v URL a stisknout klávesu *enter*. Často můžete vypustit <http://>. Například:

<http://e.ggtimer.com/5minutes> (v některých prohlížečích stačí napsat jenom „e.ggtimer.com/5min“)

<http://e.ggtimer.com/1hour30minutes30seconds>

<http://e.ggtimer.com/30> (pokud napíšete pouze číslici, program ji interpretuje jako vteřinový údaj)

## ► ROZŠÍŘUJEME KOMFORTNÍ ZÓNU

### **Naučte se navrhovat (2 dny)**

Přestaňte se druhých ptát, co si myslí, a začněte místo toho navrhovat řešení. Začněte drobnostmi. Když se někdo zeptá „Kam se půjdeme najíst?“, „Na jaký film půjdeme?“, „Co bychom mohli večer podniknout?“ či na jinou podobnou věc, NEVRACEJTE mu otázku zpět, tj. neodpovídejte „Podle tebe, jak chceš ty...“. Přijďte s návrhem řešení. Zabraňte tomu, abyste si položenou otázku začali přehazovat tam a zpět – učiňte místo toho rozhodnutí. Realizujte toto cvičení v osobním i profesním prostředí. Na následujících řádcích naleznete příklady formulací, jež vám při tom mohou pomoci (já osobně mám nejradši první a poslední z nich):

„Můžu něco navrhnout?“

„Navrhuji, abychom...“

„Rád bych navrhl...“

„Doporučuji, abychom... Co si o tom myslíte?“

„Zkusme to... Pokud to nebude fungovat, vyzkoušíme něco jiného.“

## ► NOVÝ ŽIVOTNÍ STYL V PRAXI

Jsem hudebník a vaši knihu jsem si pořídil, protože ji doporučil Derek Silver z CD Baby. Když jsem použil Paretův zákon, zjistil jsem, že 78 % skladeb, které si lidé stahují, pochází z jediného z mých CD a že 55 % příjmů, které takto získávám, generuje pouhých pět skladeb! Poznal jsem, co moji fandové hledají, a umožnilo mi to lépe prezentovat tyto skladby na mých webových stránkách. To je ta správná cesta. Na iTunes prodávám písničky a přes CD Baby jdou příjmy přímo na můj účet. Všechno probíhá automaticky. V některých měsících mohu žít z takto vydělaných peněz. Až splatím půjčky, neměl by být problém cestovat po světě, vydělávat si jako umělec, získávat nové fanoušky – a zajistit si tak nepřetržitý přísun financí přes internet.

– VICTOR JOHNSON

\* \* \*

Pokud jde o „outsourcing“ bankovních operací, každá společnost, jež potřebuje akceptovat šeky, by měla zvážit využití služby „lock box“, kterou pro firemní klientelu nabízí téměř každá banka. Všechny šeky jsou pak adresovány

na poštovní schránku v bance. Ta je (obvykle několikrát denně) zpracuje, přičte peníze na účet klienta a v souladu s dispozicemi mu zašle soubor s informacemi o všech došlých platbách (jako textový soubor, xls nebo v jiném formátu, který umožňuje propojení s libovolným účetním programem od Excelu přes Quicken po SAP). Z hlediska nákladů je to docela efektivní řešení.

– ANONYM

# Informační dieta

## ► SELEKTIVNÍ IGNORANCE

Je celkem zřejmé, čím se informace živí: pozorností těch, kteří je přijímají. Důsledkem příliš velkého množství informací je proto nedostatečná pozornost a potřeba rozdělovat ji mezi nadbytek informačních zdrojů, jež ji pohlcují.

– HERBERT SIMON, držitel Nobelovy ceny za ekonomii<sup>1</sup> a Ceny A. M. Turinga, jež je obdobou Nobelovy ceny v oboru výpočetní techniky

Četba od jistého věku příliš odvádí mysl od tvůrčího vzepětí. Člověk, který čte příliš mnoho a používá mozek příliš málo, propadá myšlenkové lenosti.

– ALBERT EINSTEIN

**D**oufám, že sedíte. Odložte svačinu, abyste se nezakuckali. Zacpěte uši dětem. Řeknu vám něco, co spoustu lidí pořádně nadzvedne.

Nikdy nesleduji zpravodajské pořady. Za posledních pět let jsem si všeho všudy jednou – bylo to na londýnském letišti Stansted – koupil noviny, a to pouze proto, že jsem díky tomu získal slevu na dietní Pepsi-Colu.

Mohl bych se možná dát k amišům,<sup>2</sup> jenže Pepsi s tím nejde, jak jsem zjistil, příliš dohromady.

1 Simon obdržel Nobelovu cenu v roce 1978 za příspěvek k poznání rozhodovacích procesů v organizacích: Při rozhodování není možné mít v žádném okamžiku úplné a dokonalé informace.

2 Přísné křesťanské komunity sídlící v USA a v Kanadě. Vyznačují se silnou vírou, konzervativností, skromností a velkou soudržností, odmítají moderní technologie. Pozn. překl.

Ó hrůzo! Já že jsem informovaný a zodpovědný občan? Jak tedy sleduji nejnovější události? Mějte strpení, vše vysvětlím. Aby toho nebylo málo, řeknu ještě, že pracovním e-mailům věnuji přibližně jednu hodinu týdně, a to vždy v pondělí. V zahraničí zcela ignoruji hlasovou schránku. Naprosto a bez výjimky.

Jenže co když se přihodí něco mimořádného, co vyžaduje pohotovou reakci? Nic takového se nestane. Lidé, s nimiž pracuji, vědí, že na naléhavé záležitosti prostě nereaguji. Výsledek? Naléhavé záležitosti se jaksí nevyskytují, případně mě nedostihnou. Pokud přestanete být informačním úzkým hrdlem a posílíte pravomoci druhých, problémy se vyřeší samy nebo zmizí.

## Kultivujeme selektivní ignoranci

Existuje mnoho věcí, které má rozumný člověk chuť ignorovat.

- RALPH WALDO EMERSON (1803–1882)

**O**d této chvíle zkuste rozvíjet zázračnou schopnost selektivní ignorance. Nevědomost může být sladká, je ale rovněž praktická. Musíte se naučit ignorovat všechny informace, které jsou irelevantní, nedůležité nebo v praxi nepoužitelné, případně je přesměrovat na někoho jiného. Většina informací přitom svou povahou naplňuje všechny tři uvedené podmínky.

Prvním krokem na cestě k tomuto cíli je rozvíjet a udržovat informační dietu. Stejně jako moderní člověk přijímá příliš mnoho kalorií, včetně těch, které jsou z hlediska výživy bezcenné, pracovníci informačního věku zpracovávají příliš mnoho dat, včetně těch z nesprávných zdrojů.

Náš nový životní styl je založen na vysoce produktivním jednání. Vyšší výstupy však vyžadují méně vstupů. Většina informací si totiž žádá příliš mnoho našeho času, jsou negativní či irelevantní ve vztahu k našim cílům nebo leží mimo sféru našeho vlivu. Vraťte se k tomu, co jste dnes četli nebo sledovali v médiích – byl bych překvapený, kdyby tyto informace nesplňovaly přinejmenším dvě z výše uvedených charakteristik.

Novinové titulky si prolétnu v prodejních automatech, když jdu na oběd, jinak z novin nečtu vůbec nic. Za pět let, co tuto selektivní ignoranci provozuji, jsem s tím neměl jediný problém. Tento přístup vám umožní se ostatních namísto nezávazné konverzace zeptat na aktuální dění: „Řekněte mi, co je nového?“ Pokud se děje něco důležitého, lidé o tom rádi hovoří. Můj přístup k dění ve světě mi umožňuje zapamatovat si více než někomu, kdo v prostředí plném přílišných detailů pro stromy nevidí les.

Pokud jde o informace směřující k praktickému jednání, měsíčně přečtu nanejvýš jednu třetinu odvětvově zaměřeného časopisu *Response* a časopisu pro podnikatele *Inc.* – četbou těchto periodik strávím celkem přibližně čtyři hodiny za měsíc. Tomu říkám četba orientovaná na výsledky. Než jdu spát, čtu si pro oddech beletrii, asi tak hodinu.

Jak tedy můžu, u všech všudy, jednat zodpovědně? Ukážu vám, jak já a další noví bohatí přistupujeme k informacím – jak s nimi nakládáme a jak je získáváme. Hlasoval jsem v posledních prezidentských volbách, přestože jsem byl v Berlíně. Rozhodnout se, koho budu volit, mi nezabralo více než několik hodin. Svým vzdělaným přátelům ve Spojených státech, kteří sdílejí obdobné hodnoty jako já, jsem poslal e-mail s dotazem, koho volili a proč. Protože neposuzuji lidi podle toho, co říkají, ale podle toho, co dělají, zeptal jsem se rovněž přátel v Berlíně, jejichž názory jsou méně ovlivněné mediální propagandou ve Spojených státech, jak hodnotí kandidáty na základě toho, co až dosud činili. Sledoval jsem debaty kandidátů v televizi. Toť vše. Nechal jsem na lidech, na něž jsem se mohl spolehnout, aby za mě dali dohromady stovky hodin vysílání a tisíce novinových stránek. Bylo to stejné, jako kdybych měl tucty asistentů shromažďujících a zpracovávajících informace, jimž jsem ale za jejich práci nemusel zaplatit ani cent.

Můžete namítnout, že příklad, který jsem uvedl, je jednoduchý. Co když se ale budu potřebovat dozvědět anebo udělat něco, s čím moji přátelé nemají žádné zkušenosti? Například prodat rukopis, který je mou prvotinou, největšímu světovému nakladateli. Úsměvný nápad, že ano? V tomto případě jsem použil následující postup.

1. Z desítek titulů jsem vybral jedinou referenční knihu; kritérii bylo hodnocení čtenářů a fakt, že se autorovi podařilo to, co sám zamýšlím. Jestliže potřebuji zjistit nějaké know-how, čtu pouze autobiografické texty, v nichž autor objasňuje, jak on sám něco dokázal. Žádné spekulace a poznatky z druhé ruky nestojí za čtení.
2. S pomocí této knihy jsem dal dohromady inteligentní a konkrétní otázky k danému tématu (tedy jak prodat prvotinu největšímu nakladateli) a kontaktoval jsem pak e-mailem nebo telefonem deset předních světových autorů a agentů. 80% z nich mi odpovědělo.

Četl jsem vždy pouze ty části knihy, které se týkaly mých nejbližších kroků, což mi zabralo méně než dvě hodiny. Připravit vzor e-mailu a telefonní „scénář“ vyžadovalo asi čtyři hodiny. Samotné psaní e-mailů a telefonování netrvalo déle než hodinu. Tento přístup, založený na osobním kontaktu, je nejenom efektivnější a účinnější než snaha co nejvíce se „nacpat“ dostupnými informacemi, ale umožnil mi rovněž získat významné spojence a rádce, bez nichž bych nemohl prodat tuto knihu. Zkuste znovu objevit sílu zapomenuté dovednosti zvané „hovořit s lidmi“. Funguje to.

A ještě jednou připomínám – méně je více.

---

---

## Jak během 10 minut číst o 200% rychleji

**J**istě, občas budete muset něco přečíst. Na následujících řádcích naleznete čtyři jednoduché rady, jež vám umožní omezit negativní důsledky a zvýšit rychlost, s níž čtete, během deseti minut o 200 %, aniž by se zhoršila kvalita vnímání obsahu.

**1. Dvě minuty: Použijte tužku nebo prst a posouvejte je pod textem průběžně tak, jak čtete; snažte se číst co nejrychleji.** Čtení je sériové přeskakování okem od jedné krátké informace ke druhé (tzv. kmitání oka). Vizualní pomůcka, která vede náš zrak, brání tomu, abychom se pohledem vraceli zpátky.



**2. Tři minuty:** Četbu každého řádku začněte tím, že zaměříte zrak na třetí slovo od začátku, a ukončete zaostřením na třetí slovo od konce. To vás nutí využívat periferní vidění, které jinak bez užítku spočívá na prázdných okrajích stránek. Například když tučně vytištěná slova v následující větě budou počátečním a koncovým místem, na něž zaměříte zrak, „přečtete“ celou větu a budete přitom méně pohybovat očima:

„I člověk **posedlý** informacemi se občas **rozhodne** pro detoxikaci.“

Postupně, jak si na tento způsob čtení budete zvykat, přecházejte ke slovům stále vzdálenějším od obou konců řádku.

**3. Dvě minuty:** Až vám nebude činit potíže zaměřit pozornost na slova vzdálená o tři nebo čtyři místa od začátku a konce řádku, zkuste celý řádek zvládnout soustředěním pohledu (tzv. fixací) na tato slova.

**4. Tři minuty:** S pomocí tří výše uvedených technik rychlého čtení přečtete pět stran co nejrychleji, takže sice nebudete plně chápat obsah, ale procvičíte si tyto techniky. Potom začněte číst tak rychle, jak vám to bude vyhovovat. Zlepšíte si tak postřeh a nastavíte rychlost čtení na novou hodnotu. Je to podobný proces, jako když zpomalíte ze 70 mil za hodinu na dálnici na 50 mil na silnici – přestože 50 mil normálně působí jako docela slušná rychlost, při zpomalení ze 70 mil máme pocit, že jedeme pomalu.

Abyste si mohli spočítat, jak rychle čtete (počet slov za minutu), a zjistit, jak jste se při čtení konkrétní knihy zlepšili, sečtete počet slov na deseti řádcích a vydělte tento součet deseti. Získáte tak průměrný počet slov na řádek. Vynásobte tuto hodnotu počtem řádek na stránce a získáte průměrný počet slov na stránku. Pokud jste původně za jednu minutu přečetli 1,25 stránky při průměrném počtu 330 slov na stránku, přečetli jste 412,5 slova za minutu. Jestliže po tréninku rychlého čtení přečtete za minutu 3,5 strany, je to 1155 slov za minutu – ocitli jste se ve společnosti 1 % nejrychleji čtoucíh lidí na světě.

## ► OTÁZKY A AKTIVITY

Naučit se ignorovat různé věci je jedna z nejlepších cest k dosažení klidu v našem nitru.

– ROBERT J. SAWYER, *Calculating God*

### 1. Okamžitě zahajte týdenní mediální půst.

Svět si ani neškytne, natož aby skončil, když odstříhnete informační pupeční šňůru. Nejlepší je bez velkého otálení začít jednotýdenní mediální půst. Jinak to nejde, protože informace jsou jako zmrzlina: „Dám si jenom lžičku“ je stejně realistické jako „Mrknu se jenom na chvilíčku na internet.“

Pokud se poté budete chtít vrátit ke kaloricky vydatné informační stravě, nic hrozného se nestane. Od zítřka se ale přinejmenším po pět dní řiďte následujícími pravidly:

**Žádné** noviny, časopisy, audioknihy, rozhlasové pořady s výjimkou hudebních. Hudbu můžete poslouchat bez omezení.

**Žádné** zpravodajské webové stránky (cnn.com, drudgereport.com, msn.com<sup>1</sup> atd.).

**Žádná** televize – kromě sledování zábavných pořadů pro radost a potěšení hodinu denně.

**Žádné** knihy – s výjimkou této a hodinky četby *beletrie*<sup>2</sup> před spaním.

**Žádné** surfování na internetu, pokud není nezbytné pro dokončení pracovního úkolu, jež jste si *pro daný den* stanovili. Nezbytné přitom znamená nezbytné, nikoliv příjemné.

Úhlavním nepřítelem vašeho jednotýdenního mediálního půstu je snaha číst cokoli, co si nutně přečíst nepotřebujete.

1 LOL (*laughing out loud* – opravdu k popukání; pozn. překl.).

2 Protože jsem 15 let nečetl nic jiného než literaturu faktu nebo populárně naučnou literaturu, můžu vám s čistým svědomím říci dvě věci. Za prvé, číst dvě faktografické publikace najednou není produktivní (toto je jedna z nich). Za druhé, beletrie vám pomůže zanechat události právě končícího dne za vámi mnohem lépe než prášky na spaní.

Jak máte naložit s časem, který takto získáte? Místo toho, abyste četli při snídani noviny, si povídejte s partnerem, s dětmi nebo si osvojujte principy obsažené v této knize. Mezi devátou ráno a pátou odpoledne zvládněte hlavní priority (přesně podle předešlé kapitoly). Pokud vám zbude čas, pusťte se do některého cvičení uvedeného v této knize. Doporučení věnovat čas této publikaci se může zdát pokrytecké, ale není: informace, které kniha přináší, jsou nejenom důležité, ale je zapotřebí je aplikovat tady a teď, ne zítra nebo pozítří.

Každý den během přestávky na oběd (rozhodně ne dříve) věnujte pět minut získání informací o tom, co je nového. Zeptejte se dobře informovaného kolegy nebo číšníka v restauraci: „Přihodilo se dneska ve světě něco důležitého? Nestihl jsem si koupit noviny.“ Nechte toho, jakmile si uvědomíte, že odpověď nijak neovlivňuje vaše aktivity. Většina lidí si na informace, jejichž získání ráno věnovali hodinu nebo dvě, ani nevzpomene.

Neulehčujte si to a buďte důslední. Mohu vám doporučit lék, ale užívat ho musíte sami.

Stáhněte si prohlížeč Firefox ([www.firefox.com](http://www.firefox.com)). Využijte službu LeechBlock a na určitou dobu zcela zablokujte přístup na některé webové stránky. Na stránkách LeechBlock (<http://www.proginosko.com/leechblock.html>) můžete:

Určit až šest skupin webových stránek, které mají být zablokovány. Pro každý soubor můžete určit odlišný čas a dny. Stránky můžete blokovat v určitých časových úsecích (například od 9 ráno do 5 odpoledne), po určité době prohlížení (například po 10 minutách každou hodinu) nebo můžete obě předešlé možnosti kombinovat (například po 10 minutách každou hodinu v době od 9 ráno do 5 odpoledne). Můžete si rovněž zadat heslo pro přístup k těmto rozšířeným možnostem – jako „pomocnou brzdu“ pro chvíle pokušení!

## 2. Navykněte si ptát se sami sebe: „Využiji skutečně tuto informaci na něco bezodkladného a důležitého?“

Využití informace na „něco“ nestačí – musí to být něco bezodkladného a důležitého. Pokud zní odpověď na kterýkoliv z těchto bodů

„ne“, danou informací se nezabývejte. Informace je neužitečná, pokud ji nepoužijeme na něco důležitého nebo pokud ji zapomeneme, než budeme mít možnost ji využít.

Byl jsem zvyklý číst knihy nebo webové stránky s cílem připravit se na něco, co mělo nastat až za několik týdnů nebo měsíců. Když se termín příslušné aktivity přiblížil, musel jsem vše číst znovu – to je hloupé, otravné a zbytečné. Dělejte to, co máte na svém krátkém seznamu úkolů, a průběžně získávejte informace, které k tomu potřebujete.

Zaměřte se na to, pro co znalci digitálních technologií, internetu a počítačů, jako je Kathy Sierra, používají pojem „just-in-time“ informace (informace ve chvíli, kdy jsou zapotřebí) namísto informací „just-in-case“ (informace pro případ, že je budeme potřebovat).

### 3. Osvojte si umění věci nedokončit a využívejte ho.

Trvalo mi dlouho, než jsem si toto pravidlo (stejně jako mnohá další) osvojil. Něco začít ještě automaticky neznamená, že to musíme dokončit.

Když čtete článek, který za nic nestojí, odložte ho a už se k němu nevracejte. Pokud je film, na nějž jste se vypravili do kina, horší než *Matrix Revolutions*, prchněte, než vám odumřou další neurony. Pokud jste snědli polovinu žebírek a máte už dost, položte vidličku a zapomeňte na moučník.

Více neznamená lépe a přestat s něčím je často desetkrát lepší než to dokončit. Navykněte si nedokončovat nudnou a neproduktivní práci, pokud na tom šéf netrvá.

## ► ROZŠÍŘUJEME KOMFORTNÍ ZÓNU

### Získejte telefonní čísla (2 dny)

Každý den požádejte o telefonní číslo nejméně dva atraktivní příslušníky opačného pohlaví – čím více jich bude, tím méně vás to bude stresovat. Nezapomeňte udržovat oční kontakt. To platí samozřejmě pro muže i pro ženy – a je jedno, je-li vám padesát nebo víc. Nezapomínejte, že skutečným cílem není získat telefonní číslo, ale

překonat obavy, takže samotné získání čísla není důležité. Pokud máte trvalý vztah, prostě je hned zase vyhodíte.

Pokud chcete získávat čísla rychle za sebou – čemuž dávám v případě, že chci rychle překonat ostych, přednost –, zajděte do nákupního centra a uložte si, že během pěti minut oslovíte tři lidi. Neostýchejte se použít tu či onu variaci následujícího scénáře.

„Promiňte. Víím, že to může vypadat divně, ale pokud se vás teď na něco nezeptám, budu se kvůli tomu celý den tlouct do hlavy. Spěchám teď na setkání s kamarádem (tj. mám přátele a nepronásleduji cizí lidi), ale myslím, že jste opravdu (mimořádně, ohromně, zatraceně) krásná (nádherná, úžasná, zajímavá). Mohla byste mi dát své telefonní číslo? Nejsem blázen, opravdu ne. Můžete mi dát jiné, pokud nemáte zájem.“

# Rušíme vyrušování a učíme se odmítat

Přemýšlejte nezávisle. Hrajte šachy, nebudte figurkou na šachovnici.

– RALPH CHARELL

Porady jsou vysoce návyková, požitkářská činnost, již korporace a další organizace obvykle provozují jenom proto, že nemohou masturbovat.

– DAVE BARRY, americký humorista, nositel Pulitzerovy ceny

## JARO 2000, PRINCETON, NEW JERSEY

13.35

„Myslím, že to chápu. Pojdme dál. V následujícím odstavci se říká, že...“ Dělal jsem si podrobné poznámky a nechtěl jsem naprosto nic opomenout.

15.45

„OK. To dává smysl, ale pokud se podíváme na následující příklad...“ Na chvíli jsem se zarazil uprostřed věty. Odborný asistent skryl tvář do dlaní. „Time, to by snad pro tentokrát mohlo stačit. Budu si tvé dotazy pamatovat.“ Měl toho dost. Já také, ale věděl jsem, že tohle stačí podstoupit jen jedinkrát.

**T**uto taktiku jsem ve škole používal celé čtyři roky. Když jsem v určitém předmětu ze seminární práce nebo testu s otevřenými otázkami nedostal A, zašel jsem v konzultačních hodinách za tím, kdo moji práci hodnotil, a začal jsem se ho vyptávat na vše, co s testem

souviselo. Neodešel jsem, dokud mi na všechny mé otázky neodpověděl (což vyžadovalo dvě až tři hodiny) nebo nebyl zcela vyčerpán.

Sledoval jsem tím dva hlavní cíle:

1. Poznat, na základě jakých kritérií vyučující moji práci hodnotil a jakou jim přikládá váhu, co všechno při hodnocení bere v úvahu, vůči čemu je zaujatý a co naopak preferuje.
2. Docílit, aby si ten, kdo moji práci hodnotí, příště dobře rozmyslel, zda mi dá horší známku než A, pokud k tomu nemá opravdu vážný důvod. Po mé první návštěvě v konzultačních hodinách většinu vyučujících ani nenapadlo o něčem takovém uvažovat, protože věděli, že v takovém případě zanedlouho zatukám na dveře a neodjedu dřív než za tři hodiny.

Naučte se dělat potíže, když to má smysl. Pověst asertivního člověka vám ve škole i v životě pomůže k tomu, že s vámi budou lidé jednat jinak než s ostatními, aniž byste se museli pokaždé o něco doprošovat nebo o to bojovat.

Vzpomeňte si na dobu, kterou jste jako děti trávili na hřišti. Vždy tam byl nějaký tyran a bezpočet obětí, ale také jedno malé dítě, které bojovalo jako čert. Možná nevyhrálo, ale tyran si ho po jednom nebo dvou vypjatých střetnutích přestal všimát, protože si snadno našel jinou oběť.

Buďte takovým dítětem.

Dělat jen to důležité a nepodstatné ignorovat je obtížné – obzvláště když se zdá, že se velká část lidí proti nám spikla a nutí nás vyžrat si to nejhorší. Naštěstí stačí pozměnit zažitá postupy a otravovat vás s něčím se pro ně stane mnohem méně výhodným, než vás nechat na pokoji.

Je čas přestat nesprávně používat informace.

## Špatné věci nejsou jedny jako druhé

**V**yrušení je něco, co nám brání začít řešit rozhodující úkoly a dokončit je v jednom tahu. Tři hlavní „narušitelé“ jsou:

1. **Věci, na něž mrháme časem.** Můžeme je ignorovat, aniž by to mělo jakékoliv důsledky, případně jsou tyto důsledky nevýznamné. Častým příkladem jsou *nedůležité* porady, diskuse, telefonické hovory a e-maily.
2. **Věci, které nám „žerou“ čas.** Opakující se úkoly, činnosti nebo žádosti, které je sice nutné dělat nebo na ně reagovat, často nás ale odvádějí od důležitější práce. Některé vám asi nemusím připomínat, protože je dobře znáte: e-mailová korespondence, telefonování, poskytování služeb zákazníkům (objednávky, pomoc atd.), sepisování finančních zpráv či zpráv o prodejích, některé osobní záležitosti – prostě všechny nezbytné opakující se aktivity, úkoly a práce.
3. **Špatně udělené pravomoci.** Případy, kdy někdo potřebuje schválit nějakou drobnost, např. při řešení problémů zákazníků (ztracené nebo poškozené dodávky, selhání atd.), kontaktování zákazníka, schválení výdajů v hotovosti.

Podívejme se, jak se s těmito věcmi lze vypořádat.

## Věci, na něž mrháme časem: stáváme se ignoranty

Nejlepší obranou je dobrý útok.

– DAN GABLE, držitel zlaté olympijské medaile ve wrestlingu, nejúspěšnější kouč všech dob; osobní záznam: 299–6–3, 182 vítězství držení

**Z**áležitosti, na něž jenom mrháme časem, se eliminují nejsnadněji. Jde o to, omezit přístup k informacím a zaměřit veškerou komunikaci na okamžité jednání.

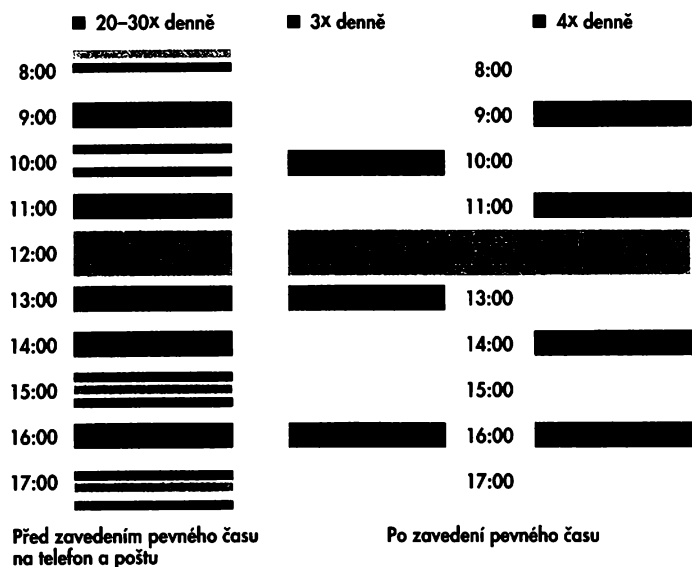
### **Omezte čtení a psaní e-mailů, jež jsou největším zdrojem vyrušování v moderním světě**

1. Pokud máte Outlook nebo podobnou e-mailovou aplikaci, vypněte zvukový signál upozorňující na příchozí zprávu. Vy-



pněte funkci automatického odesílání/stahování zpráv do vaší schránky.

- Čtete poštu jen dvakrát denně – v poledne nebo těsně před obědem a poté až ve čtyři hodiny odpoledne. Tímto načasováním docílíte, že budete mít k dispozici většinu odpovědí na e-maily, které jste předtím odeslali. Nikdy nezačínáte den tak, že otevřete elektronickou poštu.<sup>1</sup> Místo toho nejpozději v 11 hodin dokončete nejdůležitější úkol dne – zabráníte tak tomu, aby se přestávka na oběd nebo vyřizování e-mailů stala záminkou a výmluvou umožňující odložit jeho realizaci na později.



### SVĚTLE ŠEDÁ BARVA OZNAČUJE ČAS NA PRIORITY ÚKOLY

*S laskavým svolením společnosti SANDIA*

Než přejdete na tuto praxi čtení e-mailů, musíte si vytvořit potřebné podmínky, to jest připravit šéfa, spolupracovníky, dodavatele a klienty na nový, efektivnější způsob komunikace. Dobrým nástrojem je automaticky generovaná odpověď. Nežádejte o povolení! Vzpomeňte

<sup>1</sup> Tento návyk může sám o sobě změnit váš život. Možná se zdá nicotný, má ale mimořádně velké dopady.

si na jedno z našich deseti přikázání: Proste o odpuštění, nežádejte o dovolení.

Pokud se vám z takové představy nepříjemně rozbušilo srdce, promluvte si o všem s vaším bezprostředním nadřízeným a navrhněte mu, že vše zkusíte na dobu jednoho až tří dní. Zmiňte se o všech projektech, jejichž termín dokončení se blíží, a rovněž o tom, jak frustrující je, když vás při práci neustále někdo vyrušuje a odvádí vás od jejího dokončení. Klidně vše svedte na nevyžádanou poštu nebo na někoho mimo vaše oddělení.

Na následujících řádcích uvádím vzor jednoduchého e-mailu, který můžete použít.

Milí přátelé (nebo Vážený kolegové),

z důvodu velkého pracovního vytížení nyní čtu a odpovídám na elektronickou poštu pouze dvakrát denně, a to ve 12.00 a v 16.00.

Pokud naléhavě potřebujete moji pomoc (zvažte prosím, zda skutečně naléhavě), kontaktujte mě prosím telefonicky na čísle 555 555 555.

Děkuji vám za pochopení mé snahy být výkonnější a efektivnější. Pomáhá mi to zvládnout více práce a lépe vycházet vstříc vašim potřebám.

S pozdravem

Co možná nejrychleji pak přejděte k tomu, že budete vyřizovat e-maily jen jednou denně. Mimořádné události se vyskytují zřídka. Lidé neumějí dobře odhadnout, jak je něco důležité, a z „komára dělájí velblouda“ jenom proto, aby něčím zaplnili čas a cítili se důležitě. Automaticky generovaná odpověď nutí lidi – aniž by se tím snižovala efektivnost kolektivní práce – pečlivě uvážit, zda mají důvod vyrušit vás od práce, a zároveň jim pomáhá šetřit čas, který by jinak vynaložili na smysl postrádající korespondenci.

Zpočátku mě děsila představa, že promeškám něco důležitého a zadělávám si tak na průšvih; stejné pocity možná při čtení těchto řádek zakoušíte i vy. Ve skutečnosti se nestalo vůbec nic. Dejte se do toho a malé kolize, k nimž dojde, řešte za běhu.

Pokud chcete extrémní příklad této automaticky generované odpovědi, který nikdy nevyvolal stížnosti a umožňuje mi číst elektronickou poštu jednou týdně, pošlete e-mail na adresu *timothy@brainquicken.com*. Po třech letech vývoje funguje opravdu dobře a má jistý půvab.

## **Posviřte si na vyzvánějící telefon a omezte i vlastní telefonování**

1. Pokud je to možné, používejte dvě telefonní čísla – jedno na pevnou linku (pro neurgentní hovory) a druhé na mobilní telefon (pro ty urgentní). Můžete samozřejmě stejným způsobem využívat dva mobilní telefony nebo mít pro méně naléhavé hovory internetové telefonní číslo, jež umožňuje přesměrovat hovory na telefonní záznamník (například Skype).

Uveďte mobilní číslo v automatické e-mailové odpovědi a hovory průběžně berte. Neopovídejte pouze na neznámá čísla, případně pokud nechcete hovor z nějakého důvodu přijmout. Nejste-li si jistí, nechte hovor přesměrovat do hlasové schránky a nahranou zprávu si pak ihned poslechněte, abyste mohli posoudit, jak důležitá je; pokud vyřízení nespěchá, nechte ji být, až na ni přijde čas. Lidé, kteří vyvolávají problémy a zbytečně obtěžují, se musejí naučit čekat.

Telefon v kanceláři by měl mít vždy vypnuté vyzvánění a příchozí hovory by měly být přesměrovány na záznamník. Nahrávka na záznamníku by mohla znít třeba následovně.

Dovolali jste se do kanceláře Tima Ferrisse.

Momentálně kontroluji příchozí hovory a odpovídám na ně dvakrát denně, a to ve 12.00 a v 16.00.

Pokud potřebujete moji pomoc ve skutečně naléhavé záležitosti, která nemůže počkat do 12.00 nebo do 16.00, kontaktujte mě prosím telefonicky na mobilním telefonu 555 555 555. V ostatních případech zanechte prosím zprávu a já se vám ozvu v nejbližším z uvedených časů. Nezapomeňte uvést vaši e-mailovou adresu – umožníte mi tím v mnoha případech odpovědět rychleji.

Děkuji za pochopení a respektování mé snahy být výkonnější a efektivnější. Pomáhá mi to zvládnout více práce a lépe vycházet vstříc vašim potřebám.

Přeji příjemný den.

2. Pokud vám někdo zavolá na mobilní telefon, můžete předpokládat, že se jedná o něco naléhavého a měli byste tak k dotyčné záležitosti přistupovat. V opačném případě nedovolte volajícímu, aby vás připravoval o čas. Všechno se odvíjí od pozdravu. Srovnajte následující rozhovory:

**Jane** (příjemce hovoru): Haló?

**John** (volající): Ahoj, to jsi ty, Jane?

**Jane**: Ano, tady Jane.

**John**: Ahoj, Jane, tady John.

**Jane**: Ahoj, John. Jak se máš? (nebo) Ahoj, John. Co se děje?

John se teď odchýlí od tématu a rozhovor se začne ubírat k nepodstatným věcem. Následně se budou aktéři muset „vzpamatovat“ a vrátit se ke skutečnému smyslu hovoru. Počátek rozhovoru by ale také mohl vypadat například takto:

**Jane**: Tady Jane.

**John**: Ahoj, tady John.

**Jane**: Ahoj, John. Právě na něčem dělám. Jak ti můžu pomoci?

Rozhovor by mohl pokračovat třeba následovně:

**John**: Aha. Můžu zavolat později.

**Jane**: To je v pořádku, chvílku mám. Co pro tebe můžu udělat?

Nepodněcujte lidi ke klábosení a nedovolte jim se vykecávat – přimějte je, aby šli rovnou k věci. Pokud odbíhají od tématu nebo se pokoušejí odsouvat to podstatné na později, donuďte je mluvit o tom, o co jim jde. Pokud pan Novák začne zdlouhavě popisovat problém, přerušte jej a řekněte „Pane Nováku, omlouvám se, že vám skáču do řeči, ale za pár minut mám další hovor. Jak vám mohu pomoci?“ Můžete také říci: „Pane Nováku, omlouvám se, že vám skáču do řeči, ale za pár minut mám další hovor. Můžete mi poslat e-mail?“

### **Ovládněte umění odmítnout a neúčastnit se schůzek či porad**

Když k nám do společnosti TrueSAN v roce 2001 nastoupil nový obchodní ředitel, přišel na celofiremní jednání a prohlásil: „Nejsem tady od toho, abych hledal přátele. Mým úkolem je vytvořit prodejní tým a prodávat naše produkty, a přesně to mám také v úmyslu. Děkuji.“ Několik málo slov a tolik toho bylo řečeno!

Udělal, co slíbil. Lidé, kteří rádi navazovali kontakty, ho nesnášeli, protože se odmítal bavit o věcech, které nesouvisely s prací – všichni do jednoho ale respektovali jeho čas. Nebyl nezdvořilý, pokud k tomu neměl důvod. Vyjadřoval se přímo a přiměl lidi kolem sebe k tomu, aby se soustředili na práci. Někteří ho považovali za nepříliš charizmatického člověka, všichni ale oceňovali jeho neoddiskutovatelnou, mimořádnou efektivnost.

Vzpomínám si, jak jsem seděl v jeho kanceláři při našem prvním rozhovoru z očí do očí. Plný poznatků získaných během čtyř let studia jsem okamžitě začal hovořit o našich vyhlídkách, propracovaném systému plánování, který jsem vytvořil, o včasné odezvě. Přípravou na toto setkání jsem ve snaze vyvolat příznivý první dojem strávil přinejmenším dvě hodiny. S úsměvem na tváři mě necelé dvě minuty poslouchal a potom zvedl ruku. Vodopád mých slov vyschl. Upřímně se usmál a řekl: „Time, nechci slyšet žádné vyprávěnky. Chci, abys mi řekl, co bychom měli dělat.“

Během následujících týdnů mě učil poznat, kdy se nesoustředím nebo se soustředím na nesprávné věci, což v praxi znamenalo na cokoliv, co neznamenal další krok na cestě k tomu, aby dva nebo tři naši nejvýznamnější klienti podepsali objednávky. Žádná naše porada od té doby netrvala déle než pět minut.

Dejte si předsevzetí, že se od této chvíle nebudete účastnit porad, a to ani osobně, ani na dálku, které nemají jasně definované cíle jednání. Přestože i v takových věcech lze postupovat s taktem, občas se někteří lidé zvyklí mrhat časem budou zpočátku cítit dotčeni, když je odmítnete poslouchat. Jakmile bude všem jasné, že nehodláte na svém přístupu nic měnit, přijmou ho a přizpůsobí se. Nepříjemné pocity zmizí. Nesnažte se vystát hloupé lidi, nebo se stanete jedním z nich.

### **Naučte druhé lidi, aby byli výkonní a efektivní**

Ano, to je *vaše práce*. Nikdo jiný ji za vás neudělá. Na následujících řádcích naleznete několik užitečných rad a doporučení:

1. Protože většina záležitostí se neřadí k naléhavým, uložte si, že budete vést ostatní k tomu, aby využívali následující komunikační prostředky, a to v tomto pořadí: e-mail, telefon, osobní jednání.

Pokud někdo navrhne osobní jednání, navrhněte namísto toho využít e-mail; v záloze si jako nouzovou variantu ponechte telefonický rozhovor. Jako důvod uveďte naléhavý pracovní úkol, který nestrpí odkladu.

2. Je-li to možné, odpovídejte na zprávy zanechané v hlasové schránce e-mailem. Vedete tím ostatní k tomu, aby si osvojili stručné vyjadřování a zvykli si na ně. Pomozte jim s tím.

Stejně jako pozdrav při telefonickém hovoru, i komunikace prostřednictvím elektronické pošty by měla být efektivní a měla by se vyhýbat zbytečným debatám. Namísto „Můžeme se sejít v 16.00?“ je lepší napsat „Můžeme se sejít v 16.00? Pokud ano, tak... Pokud ne, navrhněte prosím tři jiné termíny, které vám vyhovují.“

Struktura „pokud..., tak...“ je tím důležitější, čím méně často čtete e-maily. Protože poštu čtu jenom jednou týdně, je mimořádně důležité, aby po mně během sedmi následujících dní nikdo nevyžadoval odpověď na nějaké „Co kdybychom...?“, případně nechtěl jakékoliv další informace. Obávám-li se například, že objednaná dodávka nedorazila do místa nakládky, pošlu manažerce ve firmě zajišťující dopravu e-mail obsahující následující hlavní body: „Susan, dorazila nová dodávka? Pokud ano, podej mi zprávu na... Pokud ne, kontaktuj prosím Johna Doea na 555 555 555 nebo na *john@doe.com* (kopii tohoto e-mailu pošlu Johnovi) a informuj ho o datu a způsobu doručení. Johne, pokud by se objevily nějaké problémy s nákladem, kontaktuj prosím Susan na 444 444 444, má oprávnění rozhodovat v mém zastoupení věci do 500 dolarů. Pokud by se dělo něco naléhavého, zavolej mi na mobil, jsem ale přesvědčen, že to zvládnete. Díky.“ Tím snížím riziko následných otázek na minimum, nemusím vést dva samostatné dialogy a věnovat se řešení problému.

Navykněte si zvažovat, jaké aktivity „pokud-tak“ byste mohli navrhnout v kterémkoliv e-mailu, v němž se na něco ptáte.

3. Schůzky a porady by se měly konat pouze s cílem rozhodnout o předem definovaných situacích, nikoliv s cílem definovat problém. Pokud vám někdo navrhuje, že byste se měli sejít nebo si

„domluvit čas a pohovořit si po telefonu“, požádejte ho, ať vám pošle e-mail s tím, o čem chce hovořit, abyste si mohli vytvořit jasnou představu o smyslu celé záležitosti:

Zní to dobře. Můžete mi prosím e-mailem poslat kompletní agendu naší schůzky, tedy témata a otázky, jimiž se budeme zabývat, abych se mohl co nejlépe připravit? Moc by mi to pomohlo. Předem děkuji.

Nedejte druhé straně možnost nesouhlasit. Předejděte dalším argumentům či nesouhlasné reakci tím, že předem poděkujete. Zvýšíte tak šanci, že dostanete e-mail s těmi informacemi, které potřebujete.

Psané sdělení, v našem případě e-mail, nutí lidi přesně vymezit požadovaný výstup jednání nebo telefonického hovoru. V devíti případech z deseti není nutné se scházet a na otázky, pokud jsou dobře formulované, lze odpovědět e-mailem. Vytvořte takový návyk i u ostatních. Já sám jsem za více než pět let nevedl jediné osobní jednání týkající se mého byznysu. Jednání, jež jsem vedl po telefonu, bylo méně než tucet a dohromady netrvala ani 30 minut.

4. Když už jsme u 30 minut, pokud jsou osobní jednání nebo telefonický rozhovor absolutně nezbytné, *omezte čas jejich trvání*. Nenechte jednání vyznít do ztracena a snažte se, aby bylo co možná krátké. Jsou-li jednotlivé záležitosti dobře vymezeny, rozhodování by nemělo zabrat více než půl hodiny. Občas se zmiňte o tom, že máte další povinnosti (je dobré uvádět čas, který zvýší věrohodnost vašeho konstatování, např. „v 15.20“ je lepší než „o půl čtvrté“), a veďte ostatní k tomu, aby se soustředili na projednávané záležitosti a nesklouzávali ke společenské konverzaci nebo se neodchylovali od tématu. Pokud se musíte účastnit jednání, u něhož se předpokládá, že bude trvat dlouho, případně jež nemá jasně stanovený konec, dejte organizátorovi na vědomí, že byste chtěli vystoupit jako první, protože za 15 minut musíte odejít kvůli dalším povinnostem. Musíte-li, předstírejte, že máte naléhavý telefonní hovor – prchněte a nechte se od někoho informovat o tom, co se na jednání dělo. Další možností je jasně a bez vytáček ostatním sdělit, že jednání považujete za zbytečné; když se pro takový

postup rozhodnete, buďte připraveni na to, že se nesetkáte s příznivým ohlasem, a nabídněte alternativní řešení.

5. Vaše pracovní místo je váš hrad – nedovolte nahodilým, neohlášeným návštěvníkům do něj vniknout. Někteří lidé doporučují umístit na viditelné místo nápis „NEVYRUŠOVAT“, avšak, jak jsem zjistil, nemáte-li vlastní kancelář, většina lidí takovou žádost ignoruje. Řešil jsem to tak, že jsem pracoval se sluchátky na uších, a to dokonce i tehdy, když jsem zrovna nic neposlouchal. Pokud se mě i tak někdo pokusil vyrušit, předstíral jsem, že telefonuji. Dal jsem si prst na rty, řekl jsem něco jako „Slyším tě“, do mikrofonu jsem řekl „Můžete laskavě chvíli počkat?“, obrátil jsem se k „vetřelci“ a řekl jsem mu: „Ahoj. Co pro tebe můžu udělat?“ Místo toho, aby za mnou zašel později, snažil jsem se ho přimět k tomu, aby mi během pěti vteřin řekl, o co jde, a pokud to bylo nezbytné, aby mi poslal e-mail.

Nejsou-li sluchátka pro vás tím pravým ořechovým, odezva na vyrušení by měla být stejná, jako když odpovídáte někomu, kdo vám volá na mobil: „Ahoj, vetřelče. Musím teď něco dodělat. Co potřebuješ?“ Pokud během 30 sekund není zřejmé, o co jde, požádejte volajícího, aby vám poslal e-mail – nikdy sami jako první nenabízejte, že se ozvete. „Rád bych vám pomohl, ale musím nejdříve dokončit rozdělanou práci. Můžete mi poslat e-mail, abych na to nezapomněl?“ Jestliže se vám ani takto nepodaří dotyčného zbavit, řekněte, že mu můžete věnovat maximálně tolik a tolik času – to můžete použít i při telefonickém rozhovoru: „OK, mohu vám věnovat dvě minuty. O co jde a co pro vás mohu udělat?“

6. Chcete-li své nadřízené a ostatní lidi přivyknout životu bez osobních jednání a porad, použijte metodu „štěně na zkoušku“. Toto pojmenování je odvozeno od postupu uplatňovaného v obchodech s domácími zvířaty: líbí-li se někomu štěňátko, ale váhá s jeho koupí, protože by musel v něčem změnit své životní návyky, nabídnou mu, že si může štěně na pár dní vzít domů a případně ho přinést zpátky, když si to rozmyslí. Samozřejmě že se to stane jenom výjimečně.



Metoda „štěně na zkoušku“ je neocenitelná, kdykoliv čelíte nechuti a odporu k trvalým změnám. Strčte nohu do dveří a řekněte: „Jenom jednou to zkuste, a pokud vám to nebude vyhovovat...“

Srovnejte následující příklady.

„Myslím, že si tohle štěňátko zamilujete. Odnést si ho znamená vzít na sebe dlouhodobý závazek a přidat další povinnosti k těm, které již máte, a to na příštích deset let, než vám umře. Už žádná bezstarostná dovolená, zato budete uklízet hovínka, všude kam s ním půjdete. Co vy na to?“

vs.

„Myslím, že si tohle štěňátko zamilujete. Zkuste si ho vzít domů, a pokud zjistíte, že ho nechcete, prostě nám ho vrátíte.“

A teď si představte, že na chodbě potkáte šéfa, poklepete mu na rameno a řeknete:

„Rád bych šel na tu poradu, ale mám lepší nápad. Už nikdy na žádnou nepřijdu, protože je to pouhé mrhání časem, stejně se na nich o ničem důležitém nerozhodne.“

vs.

„Rád bych šel na tu poradu, ale mám toho nad hlavu a vážně musím zařídít několik důležitých věcí. Mohl bych dnes vynechat? Byl bych hrozně nervózní a stejně bych se nemohl soustředit. Od kolegy X si zjistím, co se na poradě dělo. Souhlasíte?“

V obou případech druhá varianta působí – a to zcela záměrně – méně „natrvalo“. Používejte tento postup opakovaně a ujistěte se, že v čase, který získáte, dosáhnete více než ti, kteří ho ztratili na poradě. „Vypařte se“ tak často, jak to bude možné. Nezapomeňte se při tom odvolat na lepší produktivitu – pomůže vám to postupně docílit trvalou změnu, o niž usilujete, a učinit z ní běžnou praxi.

Naučte se napodobovat dobře vychované dítě: „Jenom jednou! Prosím! Slibuji, že udělám to a to!“ Rodiče podlehnou, protože děti jim pomáhají obelhávat sebe samé. Stejně dobře to ale funguje i v případě šéfa, dodavatelů, zákazníků a všech ostatních.

Používejte tento postup, ale sami mu nepodléhejte. Jestliže vás šéf požádá, abyste zůstali déle a pracovali přes čas, jeho „jenom pro tentokrát“ znamená, že bude totéž očekávat i příště.

## Žrouti času: řešte je hromadně a neváhejte

Časový plán brání chaosu a rozmarům.

– ANNIE DILLARDOVÁ,

nositelka Pulitzerovy ceny za literaturu faktu, 1975

**P**okud jste nikdy nepřišli do styku s reklamním tiskem, jeho ceny a termíny vás mohou zaskočit.

Dejme tomu, že potisk 20 triček čtyřbarevným logem podle vlastního návrhu přijde na 310 dolarů a termín dodání je jeden týden. Na kolik přijde potisk 3 triček a za jak dlouho je budete mít? Zaplatíte 310 dolarů a budete čekat jeden týden.

Jak je to možné? Jednoduše – cena za přípravu tisku a vlastní tisk je v obou případech stejná. Náklady na přípravu tiskové matrice (150 dolarů) i vlastní tisk (100 dolarů) jsou stejné. Nejvíce času zabere příprava tiskové matrice, práce má proto stejný časový rozvrh, a tudíž i termín dodání bez ohledu na velikost zakázky. Neekonomičnost malé zakázky vede k tomu, že náklady na jedno tričko jsou u ní 20 dolarů (20 dolarů za tričko × 3 trička) namísto 3 dolarů (3 dolary za tričko × 20 triček) u větší zakázky.

Z hlediska ekonomické a časové efektivity je tedy lepší počkat, až budete mít větší objednávku. Stejný přístup můžeme uplatnit i v případě věcí, které nám zabírají mnoho času – čemuž se říká „dávkové zpracování“. A podobně lze postupovat také u méně důležitých, opakujících se úkolů, jež nás vyrušují od práce na nejdůležitějších věcech.

Pokud kontrolujete e-mail a provádíte platby pětikrát týdně, zabere vám to *pokaždé* dejme tomu 30 minut, přičemž odpovíte celkem na 20 zpráv. Pokud budete odpovídat jednou týdně, zabere vám to dohromady 60 minut a rovněž odpovíte na 20 zpráv. Lidé volí první cestu, protože se obávají, že promeškají něco naléhavého. Jenže

skutečně naléhavé záležitosti se vyskytují jenom zřídka. Navíc pokud promeškáte termín, dá se to obvykle s minimálními náklady napravit.

Všechny úkoly, ať už rozsahem nepatrné, nebo velké, vyžadují určitý čas na přípravu. Vrátit se k významnému úkolu či práci, jejichž realizaci jsme přerušili, vyžaduje z psychologického hlediska určitý čas (až 45 minut). Více než čtvrtinu pracovní doby (od 9 do 5) „věnujeme“ různým vyrušením.<sup>1</sup>

To platí pro všechny opakující se úkoly. Právě proto jste se již rozhodli kontrolovat e-mail a hlasovou schránku jen dvakrát denně, a to v *konkrétních, předem určených časech* (přičemž v mezičase necháme zprávy, aby se hromadily).

Poslední tři roky jsem elektronickou poštu nekontroloval víc než jednou týdně, často i po delší době (někdy až za čtyři týdny). Všechno šlo napravit a nikdy mě to nestálo více než 300 dolarů. Díky tomuto dávkování jsem si ušetřil stovky hodin nadbytečné práce. Jakou cenu má váš čas?

Uvedme hypotetický příklad:

1. Za hodinu práce dostáváte (nebo si ji tak ceníte) 20 dolarů. To odpovídá ročnímu příjmu 40 000 dolarů při dvou týdnech dovolené: 40 000 dolarů děleno (40 hodin týdně  $\times$  50 = 2000) = 20 dolarů za hodinu. Odhadněte svůj hodinový příjem tak, že v čísle určujícím váš roční příjem škrtnete tři poslední nuly a vzniklé číslo vydělíte dvěma (například 50 000 dolarů ročně, 50 dolarů děleno 2 je 25 dolarů za hodinu).
2. Odhadněte čas, který ušetříte tím, že podobné úkoly budete dělat najednou (dávkově), a spočítejte, kolik vyděláte (vynásobte počet hodin ušetřeného času hodinovou sazbou, tj. v našem případě 20 dolary):

- ▶ jednou týdně: 10 hodin = 200 dolarů
- ▶ jednou za dva týdny: 20 hodin = 400 dolarů
- ▶ jednou za měsíc: 40 hodin = 800 dolarů

---

1 *The Cost of Not Paying Attention: How Interruptions Impact Knowledge Worker Productivity*. Jonathan B. Spira and Josua B. Feintuch, Basex, 2005.

3. Vyzkoušejte si každou z těchto možností dávkování a přesně určete, na kolik vás přijde náprava problémů, jež v důsledku toho vzniknou. Pokud je to méně než uvedené úspory, prodlužte příslušné období.

Kdybych podle výše uvedeného příkladu kontroloval e-maily jednou týdně, přišel bych kvůli tomu dvakrát o možnost prodat své produkty a stálo by mě to 80 dolarů zisku, i nadále bych kontroloval poštu jednou týdně, protože 200 dolarů (10 hodin) minus 80 dolarů znamená, že stále získávám 120 dolarů, nemluvě o tom, že v ušetřeném čase (10 hodin) dokončím jiné významné úkoly. Když si spočtete finanční a emocionální přínos plynoucí z dokončení jediného významného úkolu (jako je získání významného klienta nebo dokončení cesty, která změní váš život), zjistíte, že hodnota práce v dávkách je mnohem vyšší než hodinová úspora.

Pokud vzniklé problémy stojí více než ušetřené hodiny, vraťte se v četnosti kontrol pošty o krok zpět. V tomto případě bych přešel od kontroly jednou týdně ke kontrole dvakrát týdně (nikoliv denně) a pokusil bych se něco udělat s celým systémem tak, abych se mohl vrátit k týdennímu intervalu. Nepracujte usilovněji, když je třeba pracovat chytřeji. Já osobně dávkuji soukromé i podnikatelské záležitosti stále více, protože stále více zjišťuji, jak málo skutečných problémů se objevuje. Přistupuji tak například k e-mailům (pondělí v 10.00), telefonování (zcela jsem je eliminoval), praní (každou druhou neděli ve 22.00), finančním záležitostem (většina plateb probíhá automaticky, ale každé druhé pondělí kontroluji příjmy, výdaje a zůstatky, a to poté, co vyřídím e-maily) či posilování (každý čtvrtý den 30 minut) atd.

## Špatně udělené pravomoci: pravidla a přízpůsobení

Naší vizí opravdu je, aby pravomoci zaměstnanců byly posíleny, aby měli všechny potřebné informace, a zvládli tak mnohem víc než dosud.

– BILL GATES, spoluzakladatel společnosti Microsoft, nejbohatší člověk na světě

Špatné udělení pravomocí se projevuje tím, že lidé nemohou dokončit práci, aniž by k tomu získali povolení nebo další informace. Dochází k tomu často tehdy, když jsme objektem „mikromanagementu“ – tedy detailního řízení naší práce, případně když sami tímto způsobem někoho řídíme. Oba případy nás zbytečně stojí čas.

Cílem zaměstnance je mít úplný přístup k nezbytným informacím a možnost samostatně se rozhodovat v nejvyšší možné míře. Cílem podnikatele je poskytnout zaměstnancům nebo smluvním stranám co možná nejvíce informací a umožnit jim samostatně se rozhodovat, opět v co nejvyšší možné míře.

Služby zákazníkům bývají typickým příkladem selhání při stanovení pravomocí. Příklad společnosti BrainQUICKEN, který uvedu, dobře ukazuje, o jak závažný a současně snadno řešitelný problém jde.

V roce 2002 jsem outsourcoval zákaznickou podporu v oblasti objednávání a vracení produktu, ale ponechal jsem si zodpovídání na otázky, které se týkaly produktu samotného. Výsledek? Dostával jsem více než 200 e-mailů denně, pracovní dobu (od 9 do 5) jsem trávil tím, že jsem na ně odpovídal – a každý týden jich přibývalo dalších 10 procent! Musel jsem se přestat zabývat reklamou a omezit expedici, protože další služby zákazníkům by byly posledním hřebíčkem do rakve společnosti. Model řízení, který jsem zavedl, zkrátka nebyl *škálovatelný*. Zapamatujte si tento pojem, protože později se k němu vrátím a bude velmi důležitý. Bylo tomu tak proto, že můj model obsahoval úzké hrdlo toku informace a rozhodování – totiž mě.

Chcete důkaz? Velké množství e-mailů, které končily v mé schránce, se ani v nejmenším netýkalo produktů; přicházely od těch, u nichž jsem služby outsourcoval, a obsahovaly dotazy následujícího druhu:

Zákazník tvrdí, že neobdržel dodávku. Co máme udělat?

Zákazník má zboží na celním úřadě. Můžeme ho přeposlat na adresu ve Spojených státech?

Zákazník potřebuje produkt do dvou dnů. Můžeme zařídít dodávku přes noc? Pokud ano, kolik mu máme účtovat?

Příval takových a podobných e-mailů nebral konce. Připravit manuál nemělo smysl, protože možných situací byly stovky a stovky. Navíc jsem na to neměl čas ani zkušenosti.

Naštěstí někdo potřebné zkušenosti měl: lidé, u nichž jsem tyto aktivity outsourcoval. Všem vedoucím jsem poslal jediný stejný e-mail a počet příchozích e-mailů se rázem snížil z 200 denně na méně než 20 týdně.

Ahoj všichni,

vyhlašuji tímto nová pravidla týkající se pravomocí.

Snažte se, aby byl zákazník spokojený. Pokud řešení jeho problému stojí méně než 100 dolarů, posuďte vše sami a zařídte to.

Toto je oficiální písemné povolení a požadavek řešit všechny problémy, jejichž řešení nevyžaduje výdaje vyšší než 100 dolarů, vlastními silami, aniž byste mě kontaktovali. Nejsem váš zákazník. Moji zákazníci jsou i vašimi zákazníky. Nežádejte mě o povolení. Dělejte, co považujete za správné, změny budeme řešit za pochodu.

Děkuji,

Tim

Když jsem pak provedl podrobnou analýzu, ukázalo se, že náklady na vyřešení více než 90 % všech problémů, kvůli nimž jsem dostával e-maily, nepřesahovaly 20 dolarů. Finanční dopady nezávislého rozhodování jsem první měsíc vyhodnocoval každý týden, poté jen jednou za měsíc a nakonec čtvrtletně.

Sledovat, jak se něčí IQ zdvojnásobí, když mu dáte odpovědnost a projevíte mu důvěru, je úžasné. Náklady byly během prvního měsíce možná o 200 dolarů vyšší, než kdybych uplatnil mikromanagement, ušetřil jsem ale více než 100 hodin svého času, služby zákazníkům fungovaly rychleji, vratky poklesly na 3 % (průměr v odvětví je 10–15 %) a ti, kteří pro mě zajišťovali služby, trávili méně času korespondencí se mnou. Výsledkem byl rychlý růst, vyšší zisk a spokojenější lidé na všech stranách.

Lidé jsou chytřejší, než si myslíme. Dejte jim šanci prokázat to.

Pokud jste zaměstnanec a šéf vůči vám uplatňuje mikromanagement, promluvte si s ním od srdce a vysvětlete mu, že chcete být produktivnější a méně ho vyrušovat od jeho práce. „Skutečně mi vadí, že vás musím tolik vyrušovat a odvádět vás od mnohem důležitějších věcí, které musíte dělat. Mám několik nápadů, jak bych mohl zvýšit produktivitu své práce. Měl byste chvilíčku čas?“

Ještě než šéfa oslovíte, připravte si „pravidla“ (jako v předešlém

příkladu), jež by vám umožnila pracovat samostatněji a částečně vás zbavila nutnosti žádat o povolení. Šéf může zpočátku posuzovat vaše výsledky denně nebo týdně. Navrhněte mu zkušební lhůtu jednoho týdne: „Chtěl bych to vyzkoušet. Mohli bychom to zkusit, dejme tomu, na týden?“ Nebo, což je moje oblíbená formulace: „Je to rozumné?“ Říci o něčem, že je to nerozumné, není snadné.

Uvědomte si, že úkolem šéfů je kontrolovat, ale nejsou to otrokáři. Staňte se těmi, kteří se neustále snaží změnit *status quo*, a většina lidí se naučí nestavět se vám do cesty, obzvláště pokud je to v zájmu dosažení vyšší hodinové produktivity.

Pokud patříte k podnikatelům, kteří uplatňují mikromanagement, uvědomte si, že dokonce i když dokážete něco dělat lépe než ostatní, neznamená to, že byste to dělat měli, pokud to patří mezi maličkosti, které můžete svěřit jiným. Posilte pravomoci druhých, aby vás nemuseli vyrušovat ve vaší práci.

**PODTRŽENO A SEČTENO:** Máte taková práva, jaká si vybojujete.

Stanovte pravidla tak, aby pro vás byla výhodná: omezte možnosti druhých využívat váš čas, přinutíte je přesně definovat jejich požadavky, než s nimi začnete o něčem jednat, rutinní nekvalifikované úkoly řešte hromadně. Získáte tak čas potřebný na důležitější věci a nebudete je muset odkládat na později. Nedovolte lidem, aby vás vyrušovali. Zjistěte, na co se chcete soustředit – a objevíte svůj vlastní životní styl.

V následující kapitole nazvané *A jako automatizace* vám ukážu, jak noví bohatí vydělávají peníze, aniž by cokoli řídili, a eliminují tak největší zbývající překážku: sebe samé.

## ► OTÁZKY A AKTIVITY

Lidé si myslí, že být supergeniální musí být zábavné, ale neuvědomují si, jak obtížné je čelit všem hlupákům.

– CALVIN z komiksu *Calvin a Hobbes*

**N**aučte se rozpoznat a eliminovat všechno, co vás vyrušuje při práci. Úkol to bude mnohem lehčí, pokud budete mít připraven

soubor pravidel, odpovědí a rutinních postupů. Chránit se před tím, aby vám zbytečnosti bránily začít a bez vyrušení dokončit důležitou práci, musíte vy sami.

Tato kapitola se od předešlé liší tím, že potřebné aktivity jsou v ní přítomny od začátku do konce ve formě příkladů a vzorů. Následující *Otázky a aktivity* proto budou spíše jejím shrnutím. Podstatné jsou přítom detaily – čtěte pozorně, aby vám nic neuniklo.

### **1. Vytvořte systém, jenž omezí vaši dostupnost e-mailem a odvrátí neúčelné kontakty.**

Zaveďte automatické odpovědi (e-mail, hlasová schránka) a osvojte si nejrůznější metody, jak zůstat z dosahu. Namísto „Jak se máte?“ začněte říkat „Jak vám mohu pomoci?“ Buďte konkrétní a nezapomínejte – žádné vykecávání. Soustřeďte se na okamžité jednání a zabraňte druhým, aby vás vyrušovali. Kdykoliv je to možné, vyhýbejte se poradám:

- ▶ Pro řešení problémů využívejte e-mail, ne osobní jednání.
- ▶ Nežadoňte; využívejte metodu „štěňátko na zkoušku“.
- ▶ Pokud je osobní jednání nebo porada nevyhnutelná, jděte na ně s jasně určenými cíli, stanovte jejich konec nebo alespoň brzy odejděte.

### **2. Podobné aktivity vyřizujte hromadně (v dávkách), abyste omezili organizační náklady a získali více času na své sny.**

Co mohu řešit „dávkově“? Jinak řečeno, jaké úkoly (například vyprat, nakoupit, napsat e-maily, zaplatit účty, podat zprávu o prodejích) mohu dělat v určitém stanoveném čase jednou za den, týden, měsíc, čtvrtletí nebo rok, a neplýtvat tak časem jen proto, že je vykonávám častěji, než je naprosto nezbytné?

### **3. Zaveďte nebo požadujte pravidla či směrnice zvyšující samostatnost a čas od času posuďte dosahované výsledky.**

Eliminujte úzké hrdlo rozhodování ve všech záležitostech, pro něž platí, že důsledky případných chyb nejsou fatální. Pokud jste zaměstnancem, mějte dostatečnou důvěru v sebe sama a požádejte o větší



samostatnost, alespoň na zkušební dobu. Připravte si pro sebe vhodná pravidla, překvapte šéfa a požádejte ho, aby s vaším návrhem souhlasil. Mějte na paměti metodu „štěňátko na zkoušku“.

Jste-li podnikatel nebo manažer, dejte druhým šanci osvědčit se. Pravděpodobnost, že to vyvolá nevratné nebo nákladné problémy, je minimální, úspory času jsou jisté. Nezapomínejte, že zisk je užitečný pouze v té míře, v níž ho můžete využít – a na to potřebujete získat čas.

## ► NÁSTROJE A TRIKY

### **Eliminujeme zbytečné papírování**

#### ► Evernote ([www.evernote.com](http://www.evernote.com))

Evernote je nejspíš nejzajímavější nástroj, který jsem vloni objevil (s pomocí několika předních technologických odborníků, kteří mě s ním seznámili). Tato aplikace mi umožnila zbavit se více než 90% papírů a téměř všech stránek, které jsem byl zvyklý mít otevřené ve webovém prohlížeči, což mě neustále vyrušovalo od práce. Díky Evernotu budete moci během jedné až tří hodin vyházet všechno, co vám zaneřádí kancelář.

Evernote umožňuje snadno, s pomocí libovolného zařízení, které je zrovna po ruce (počítač, mobilní telefon atd.), kdekoliv zachytit jakékoli informace a následně je stejně tak snadno znovu prohledávat (čti: nalézt). Já sám Evernote používám:

- K pořizování fotografií čehokoli, co bych si mohl chtít (za)pamatovat nebo se k tomu později vrátit, ať už se jedná o navštívenky, rukou psané poznámky, etikety na lahvích vína, účty, přednášky atd. Evernote automaticky rozpoznává text na obrázcích, takže všechno je možné prohledávat (!) s využitím iPhone, notebooku nebo přes web. Uvedu příklad: během několika vteřin si mohu uložit a pak vyhledat informace uvedené na libovolné navštívence (často používám vestavěnou kameru iSight na počítači Macintosh) – je to mnohem lepší než trávit hodiny zařazováním kontaktů nebo vyhledáváním telefonního

čísla, které jsme si někam založili a nedaří se nám ho nalézt, přes e-mail. Myslím, že budete ohromeni, až zjistíte, kolik času ušetříte.

- ▶ Ke skenování všech dohod, tištěných článků atd., které bych jinak měl v některé z mnoha hromad papírů na svém stole. Používám nejlepší skener, jaký znám – miniskener Fujitsu ScanSnap (<http://bit.ly/scansnapmac>) – který během pár vteřin naskenuje všechno přímo do Evernote (a stačí na to zmáčknout jedno tlačítko).
- ▶ K pořizování fotografií webových stránek. Mám tak k dispozici celý text včetně odkazů na jiné stránky, který si mohu přečíst offline, když cestuji nebo ho později použít pro další práci a vyhledávání.

### **Sledujeme nevyžádané hovory**

- ▶ GrandCentral ([www.grandcentral.com](http://www.grandcentral.com))  
a YouMail ([www.youmail.com](http://www.youmail.com))

Ve světě, v němž se vaše fyzická adresa mění častěji než číslo mobilního telefonu, se můžete pěkně zapotit, pokud se vaše číslo stane veřejně známým nebo se dostane do nepovolaných rukou. Na stránkách GrandCentral získáte telefonní číslo včetně geografického předčíslí podle vaší volby, z něhož vám budou přichodí hovory přesměrovány na váš telefon (telefony). Já toto číslo dávám všem lidem s výjimkou rodinných příslušníků a nejlepších přátel. Z mnoha výhod, které to má, uvedu jenom některé:

- ▶ Když libovolné číslo označíte jako „nežádoucí“, volající se dozví, že „volaná stanice není dostupná“.
- ▶ Hlasovou zprávu můžete přizpůsobit jednotlivým volajícím (partner, šéf, kolega, klient atd.) a průběžně poslouchat nahrávané zprávy, což vám umožňuje „zvednout telefon“, jen pokud vám za to stojí. Můžete si rovněž nechat přichodí hovory nahrávat.
- ▶ Můžete využívat jiné předčíslí, než jaké přísluší místu vašeho bydliště – zabráníte tak, aby cizí lidé či firmy zjistili, kde bydlíte, a zneužívali adresu, kterou chcete uchovat neveřejnou.

- Systém lze nastavit tak, aby v určených časových úsecích byly příchozí hovory automaticky přeměrovány do hlasové schránky, aniž by telefon vůbec zazvonil.
- A konečně si můžete zvolit, aby zprávy z hlasové schránky byly zasílány na váš mobilní telefon ve formě textové zprávy.

Jinou možností je využít služby YouMail, která rovněž umí zprávy z hlasové schránky zasílat jako SMS. Jste na poradě, která je sama o sobě pustým mrháním časem, a někdo vám volá? Žádný problém: použijte k odpovědi na hlasovou zprávu SMS a nebudete muset odpovědi marnit čas později.

### **Plánujeme bez nekonečných e-mailových domluv**

Jenom málo věcí nám užírá tolik času jako plánování nějaké události prostřednictvím e-mailu. Osoba A: „Co třeba v úterý ve tři odpoledne?“ Osoba B: „To mi vyhovuje.“ Osoba C: „Mám jednání. Nešlo by to ve čtvrtek?“ Osoba D: „Účastním se skupinové diskuse. Nehodil by se pátek v deset dopoledne?“ Využívejte níže uvedené nástroje – plánování nemusí představovat další částečný pracovní úvazek.

#### **► Doodle ([www.doodle.com](http://www.doodle.com))**

Doodle je nejlepší zdarma dostupný nástroj pro plánování schůzek a jiných událostí, jaký jsem objevil. Stačí vypsát několik možných termínů a poslat všem pozvaným odkaz, což dohromady nezabere více než 30 vteřin. O několik hodin později se podíváte, jak jsou na tom ostatní, a zjistíte, který termín vyhovuje nejvíce lidem.

#### **► TimeDriver ([www.timedriver.com](http://www.timedriver.com))**

Nechte kolegy a klienty, aby přizpůsobili své termíny vašim – stačí mít Outlook nebo kalendář Googlu a integrovat je s touto aplikací. Umístěte do e-mailových zpráv ikonu *naplánovat (schedule now)* a již nikdy nebudete muset ostatním sdělovat, kdy máte čas telefonovat nebo se sejít. Nechte na nich, aby si zjistili, kdy se jim můžete věnovat, a vybrali si čas, který jim vyhovuje.

## **Volíme nejlepší čas na dávkové zpracování e-mailů**

### **► Xobni ([www.xobni.com/special](http://www.xobni.com/special))**

Xobni – neboli inbox pozpátku – je zdarma dostupný program, jenž z Outlooku udělá „vymakaného sportovce“. Xobni má mnoho vlastností, z nichž pro nás je nejdůležitější schopnost identifikovat „ožehavá místa“ elektronické korespondence – časové úseky, v nichž dostáváte nejvíce e-mailů od lidí, kteří jsou pro vás nejvýznamnější. V těchto časových úsecích je vhodné věnovat se elektronické poště a jejímu dávkovému zpracování. Docílíte tak, že důležití lidé (klienti, šéfové apod.) budou spokojeni, aniž byste museli kontrolovat poštu příliš často – ve skutečnosti bohatě postačí, když to budete dělat 1–3krát denně. Xobni rovněž automaticky rozšiřuje spektrum vašich kontaktů, protože z jednotlivých e-mailů pohřbených hluboko ve vaší poštovní schránce „vytahuje“ telefonní čísla, adresy atd.

## **Pracujeme s e-maily, aniž bychom vstupovali do poštovní schránky**

Nechcete-li, aby vás tato černá díra připravila o veškerý čas, nekontrolujte poštu mimo určenou dobu jenom proto, že se obáváte, že něco zmeškáte či opomenete. Místo toho využijte níže uvedené aplikace, které vám umožní soustředit se na to, co děláte – ať už pracujete na významném projektu nebo si užíváte víkend.

### **► Jott ([www.jott.com](http://www.jott.com))**

Zachycujte myšlenky, vytvářejte seznamy úkolů a nastavujte si upomínky – to všechno prostřednictvím bezplatného telefonního hovoru. Jott převede váš hlasový vzkaz (v rozsahu 15–30 vteřin) do písemné podoby a zašle ho libovolnému příjemci, včetně vás samých, nebo do vašeho Google kalendáře. Jott také umožňuje publikovat zprávy na Twitteru či Facebooku a zajišťuje mnoho dalších věcí, které se obvykle stávají žrouty našeho času, pokud zabrousíme na příslušné webové stránky.

### **► Copytalk ([www.copytalk.com](http://www.copytalk.com))**

Stačí nadiktovat zprávu (ne delší než čtyři minuty) a během pár hodin dostanete e-mailem její přepis. Tato služba je skvělá například pro brainstorming – přesnost přepisu je ohromující.

## **Chráníme se před brouzdáním po webu**

### **► Freedom (<http://www.ibiblio.org/fred/freedom/>)**

Freedom je zdarma dostupná aplikace, která blokuje prohlížení webových stránek po dobu 1–480 minut (tj. až 8 hodin). Zbavíte se tak všech potenciálních pokušení, která internet přináší, a můžete se ničím nerušení soustředit na práci.

Freedom skutečně přináší svobodu. Jedinou možností, jak se dostat na internet před uplynutím nastavené „odstávky od sítě“, je restartovat počítač. To je poměrně zdlouhavé a otravné, takže šance, že budeme něco produktivně dělat, se zvětší. Vyzkoušejte si to – zpočátku nastavte kratší dobu (30–60 minut.)

## **► ROZŠÍŘUJEME KOMFORTNÍ ZÓNU**

### **Vraťte se do svých dvou let (2 dny)**

Následující dva dny se chovejte jako každé správné dvouleté dítě a na všechny požadavky odpovídejte „ne“. Nerozlišujte mezi nimi – prostě odmítnete udělat všechno, co nezpůsobí vaše okamžité propuštění. Buďte sobečtí. Tak jako v předešlém cvičení, ani zde není podstatný výsledek (v tomto případě eliminace věcí, na něž jenom mrháme časem), jde o proces samotný: naučte se říkat „ne“, aniž by to ve vás vyvolávalo nepříjemné pocity. K potenciálním otázkám, na něž bude následovat vaše odmítavá odpověď, patří namátkou:

Máte chvilku čas?

Chceš jít dnes do kina?

Můžete mi pomoci s tím a tím?

„Ne“ by měla být základní odpověď na všechny požadavky. Nevymýšlejte si složité a komplikované výmluvy, jinak hrozí, že se lapíte do vlastních osidel. Jednoduchá odpověď typu „opravdu nemohu, promiňte, mám toho příliš mnoho“ ve všech případech zcela postačí.

## ► NOVÝ ŽIVOTNÍ STYL V PRAXI

Možná jde o známou věc, ale jednou z možností, jak se přimět k tomu, abychom poštu zpracovávali hromadně po dávkách, je zrušit doručování do domovní schránky a zřídit si místo toho P. O. Box na poště. My jsme to udělali především s cílem ztížit zjištění naší adresy, ale také ve snaze dostávat méně pošty, méně často si ji vyzvedávat a zpracovávat ji po dávkách. Na naší poště jsou nádoby na tříděný odpad, takže přinejmenším 60% korespondence se ani nedostane domů. Po určitou dobu jsem vyzvedávala, četla a odpovídala na poštu jenom jednou týdně. Zjistila jsem, že mi to nejenom zabere méně času, ale že k ní přistupuji lépe – místo toho, abych si korespondenci přečetla a odložila stranou pro pozdější odpověď, ji nyní vyřídím hned a nemusím se o ni dále starat.

– LAURA TURNEROVÁ

\* \* \*

V případě rodin čtyřhodinový pracovní týden nutně neznamená, že musejí strávit čtyři měsíce na plachetnici v Karibiku (pokud to není jejich snem). Stačí, když získají čas na každodenní večerní procházku v parku nebo společně strávené víkendy – i to má smysl.

Způsobů, jak toho docílit, je mnoho: Děti musejí slíbit, že nebudou večer zaměstnávat maminku, když pracuje na počítači, večer se dětem věnuje otec, oba rodiče se dohodnou, že seženou někoho, kdo se jednou za týden postará večer o děti atd. Všem se to dalekosáhle vyplatí, protože získají více času jeden za druhého.

– ADRIENNE JENKINSOVÁ

\* \* \*

Proč nespojit minidůchod se zubní (nebo jinou léčebnou) „geoarbitráží“ a nefinancovat cestu z ušetřených peněz? Pobýval jsem čtyři měsíce v Thajsku a nechal jsem si během té doby ošetřit zubní kanálky a udělat zubní korunku – to vše za třetinu ceny, kterou bych zaplatil v Austrálii. V Thajsku, na Filipínách, ve Vietnamu či v Goa (svazový stát Indie) naleznete mnoho vynikajících klinik určených náročným zákazníkům, s anglicky hovořícími lékaři, jejichž služeb využívají v zemi žijící cizinci, včetně „cestovatelů za zdravím“. V Evropě mnoho lidí jezdí ze stejného důvodu do Polska nebo Maďarska.

Pokud chcete získat potřebné informace, stačí zadat v Googlu slovo „zubař“ a příslušný stát a naleznete mnoho inzerátů od lékařů nabízejících služby cizincům. Další možností je poptat se po příjezdu krajanů (nebo cizinců obecně), kteří v zemi žijí, nebo využít diskusní skupiny na webu. V současnosti jsem zpátky v Austrálii, ale stále spojuji cestování s každoroční zubní prohlídkou – a z peněz, které tak ušetřím, si často zaplatím letenku. Výrazné

cenové rozdíly existují i mezi vyspělými státy. Například ve Francii je péče mnohem levnější než ve Velké Británii nebo ve Spojených státech. (Timova poznámka: spoustu informací o úžasném světě zdravotní turistiky a geoarbitráže naleznete na [http://en.wikipedia.org/wiki/Medical\\_tourism](http://en.wikipedia.org/wiki/Medical_tourism). Dokonce i velké pojišťovny, jako je například AETNA, často proplácejí léčebnou péči a chirurgické zákroky v cizině.

– ANONYM





# KROK 3:

## A jako automatizace

Scotty: Lod' je vaše, pane, všechny systémy jsou plně funkční a pracují automaticky. Mohl by ji ovládat šimpanz a dva praktikanti.

Kapitán Kirk: Děkuji, pane Scotte. Pokusím se nebrat si to osobně.

– STAR TREK



# Outsourcujeme život

## ► ODHAZUJEME ZBÝVAJÍCÍ ZÁTĚŽ A OBJEVUJEME GEOARBITRÁŽ<sup>1</sup>

Člověk je bohatý úměrně tomu, bez kolika věcí se dokáže obejít.

– HENRY DAVID THOREAU, americký filozof

**K**dybych vám vyprávěl následující příběh já sám, neuvěřili byste mi. Proto jeho vyprávění svěřím někomu jinému. Uvede nás do sféry ještě neuvěřitelnějších věcí, které brzy budete dělat i vy.

### Můj outsourcovaný život

Skutečný příběh A. J. Jacobse, stálého spolupracovníka časopisu *Esquire*

(tečky představují časové úseky mezi jednotlivými částmi příběhu)

Začalo to před měsícem. Byl jsem asi v polovině bestselleru Thomase Friedmana *Svět je plochý*. Mám Friedmana rád, i když si z nějakého podivného důvodu nechal narůst knír. Jeho kniha pojednává o tom, že outsourcing do Číny a Indie se už netýká pouze zákaznických podpor a výroby automobilů, ale postupně bude transformovat všechny obory v Americe, včetně práva, bankovníctví a účetnictví.

Nevlastním žádnou korporaci, nemám dokonce ani vizitku s aktuálními údaji. Jsem spisovatel a externí redaktor, pracuji z domova

---

<sup>1</sup> V originále *geoarbitrage*. Jde o autorův novotvar, odkazující na pojem *arbitrage* – česky *arbitráž* –, který ve finančním světě označuje spekulace využívající cenových rozdílů určité komodity na různých trzích. Pozn. red.

v kraťasech nebo – když se cítím oficiálněji – v pyžamových kalhotách s tučňáky.

Čtu a napadá mě (ostatně jako už mnohokrát předtím), proč by měly všechnu smetanu slíznout společnosti z žebříčku Fortune 500? Proč bych nemohl z nejvýznamnějšího podnikatelského trendu nového století mít něco také já? Proč bych nemohl outsourcovat svoji „podřadnou“ práci? Proč bych nemohl outsourcovat svůj život?

Následujícího dne jsem poslal e-mail do Brickworku – jedné ze společností, o nichž Friedman hovořil ve své knize. Tato firma se sídlem v Bengalúru v Indii nabízí „vzdálené asistenty“, většinou finančním firmám a zdravotnickým společnostem, které potřebují zpracovávat nějaká data. Vysvětlil jsem, že bych si rád najal někoho, kdo by mi pomohl s prací týkající se časopisu *Esquire* – kdo by pro mě zjišťoval informace, formátoval dokumenty a podobně. Ředitel Brickworku Vivek Kulkarni mi odepsal: „Bylo by pro nás ctí spolupracovat s člověkem Vašeho formátu.“ To mě potěšilo; nikdy předtím jsem neměl pocit, že jsem společensky významný. V Americe si stěžím získám respekt u lidí ze společnosti Bennigan's.<sup>1</sup> Vědět, že v Indii je tomu jinak, je příjemné.

O několik dní později jsem dostal e-mail od mé nové „vzdálené asistentky“.

Milý Jacobsi,

jmenuji se Honey K. Balani. Budu vám pomáhat s vaší redakční prací i s osobními záležitostmi... Doufám, že se mi podaří splnit všechna Vaše přání k naprosté spokojenosti.

Splnit všechna má přání k naprosté spokojenosti. Skvělé. Když jsem ještě pracoval v kanceláři, měl jsem asistenty, nikdy ale nepadlo nic podobného. Upřímně, kdyby kdokoli z nás začal hovořit o plnění všech přání k naprosté spokojenosti, nejspíš bychom všichni skončili na pohovoru u personalisty.

...

Zašel jsem si na večeři s přítelem Mishou, který vyrůstal v Indii, založil softwarovou firmu a postupem času nechutně zbohatl. Řekl jsem mu o chystané *Operaci Outsource*. „Měl bys zavolat do Your Man in India,“ řekl mi na to Misha. To je společnost nabízející služby indickým podnikatelům, kteří se přestěhovali do ciziny, ale jejichž rodiče stále žijí v Novém Dillí nebo v Bombaji. Společnost YMIl jim tam dělá vzdáleného „komor-

1 Řetězec neformálních restaurací typu taverny. Pozn. překl.

níka" – nakupuje lístky do kina, mobilní telefony a jiné potřeby pro opuštěné matky.

Skvělé. Můj projekt se dostává na novou úroveň. Úkoly, které hodlám zadávat, můžu pěkně rozdělit: Honey se mi bude starat o pracovní záležitosti, zatímco někdo v YMIl bude součástí mého osobního života: bude platit mé účty, zařizovat dovolenou, nakupovat na internetu. Bohudík, v YMIl se jim moje myšlenka zamlouvala. Podpůrný tým společnosti Jacobs Inc. se rázem zdvojnásobil.

...

Honey dokončila práci na prvním úkolu, který pro mě dělala: zjistit informace o dívce, kterou časopis *Esquire* vybral za „nejpřitažlivější ženu na světě“. Dostal jsem za úkol napsat její profil a neměl jsem nejmenší chuť mořit se procházením všech webových stránek, které o ní vytvořili její slintající fanoušci. Když jsem otevřel soubor, který mi Honey poslala, napadlo mě jediné: Amerika je v pr...i. Tabulky. Perfektně zformátované dokumenty. Výčet domácích mazlíčků, všemožných tělesných proporcí i oblíbených jídel (například mečoun!) oné dívky. Pokud jsou všichni lidé v Bengalúru jako Honey, lituji Američany, kteří vycházejí ze škol: stojí proti nim armáda hladových, zdvořilých a schopných Indů, ovládajících Excel.

...

V několika následujících dnech jsem outsourcoval spoustu nejrůznějších záležitostí, které jsem potřeboval zařídit. Ujala se jich Asha (z YMIl, osobní služby): zaplatit mé účty, nakoupit na *drugstore.com*, sehnat pro mého syna lechtacího plyšáka *Tickle Me Elmo*. (Ve skutečnosti *Tickle Me Elmo* neměli, takže Asha koupila *Chicken Dance Elmo* – k mé plné spokojenosti.) Požádal jsem ji, aby zavolala do společnosti Cingular a zjistila vše o tarifu mého mobilního telefonu. Nevím to jistě, ale domnívám se, že její telefonický hovor z Bengalúru do New Jersey byl přesměrován zpět do Bengalúru, kde někdo ze zaměstnanců společnosti Cingular z nějakého důvodu vše vyřídil, opět k mé spokojenosti.

...

Je ráno, čtvrtý den mého nového života, kdy za mě spoustu věcí dělá někdo jiný. Když se posadím k počítači, v poštovní schránce na mě již čekají zprávy od mých pomocníků v cizině. Je to zvláštní pocit, když si uvědomím, že někdo pro mě pracuje, zatímco já spím. Zvláštní,

ale skvělý. Už nemrhám časem, když slintám do polštáře: mé věci se nadále vyřizují.

• • •

Honey je mou ochránkyní. Jen jeden příklad za všechny: z nějakého důvodu mě Colorado Tourism Board neustále bombarduje e-maily, v tom posledním mě informovali o festivalu v Colorado Springs, na němž vystoupí nejznámější harlekýn na světě. Požádal jsem Honey, aby jim dala zdvořile najevo, že o jejich tiskové zprávy nestojím. Honey jim napsala:

Vážení,

pan Jacobs od Vás často – až příliš často – dostává informační e-maily s novinkami z Colorada. Jsou to jistě zajímavé věci, podobné informace však nejsou vhodné pro *Esquire*.

Věříme, že do tvorby a rozesílání těchto zpráv investujete velké úsilí. Bohužel, i čtení těchto zpráv vyžaduje mnoho času, který jim nemůžeme věnovat.

E-maily, které od Vás dostáváme, tedy neplní svůj účel, a to z pohledu obou stran. Proto Vás prosíme, abyste nám je přestali posílat. Nechceme přitom nijak snižovat význam Vaší práce.

Děkujeme Vám za pochopení

S pozdravem  
Honey K. B.

To je nejlepší odmítnutí v historii žurnalistiky. Je mimořádně zdvořilé, ale v pozadí je současně zřetelně vyjádřena nevole. Honey se vyjadřuje tak, jako by ji téměř uráželo, že Colorado by snad mohlo mrhat vzácným časem pana Jacobse.

• • •

Rozhodl jsem se otestovat další vztah, který logicky přišel na řadu: mé manželství. Dohadování s mou ženou mě ničí – částečně proto, že umí mnohem lépe diskutovat než já. Asha to možná napraví:

Ahoj Asho,

moje žena se na mě zlobí, protože jsem zapomněl vybrat peníze z bankomatu... Mohla bys jí říci, že ji miluji, a současně jí nenápadně připomenout, že i ona zapomíná? Minulý měsíc dvakrát někde nechala peněženku. A taky zapomněla Jasperovi koupit nůžky na nehty.

Rozechvění, které jsem pociťoval, když jsem zprávu odesílal, se ani nedá popsat. Hašteřit se s vlastní ženou přes e-mail odeslaný ze země na druhé straně světa je, ehm... Řekněme, že být víc pasivně-agresivní lze už jen sotva.

Následující ráno se v mé poště objevila kopie mailu, který Asha poslala Julii.

Julie,

chápu, že tě rozzlobilo, když jsem zapomněl vybrat peníze z bankomatu. Byl jsem roztržitý a mrzí mě to.

Ale to nic nemění na tom, že tě moc miluji...

Líbá tě

AJ

P.S. Posílám tuto zprávu v zastoupení pana Jacobse. Asha.

Aby toho nebylo málo, poslala Julii ještě elektronickou pohlednici. Když jsem na ni klikl, objevili se dva objímající se medvídci a nápis: „Kdykoliv potřebuješ obejmout, jsem tady... Mrzí mě to.“

Zatraceně! Moji vzdálení asistenti jsou tak nechutně zdvořilí a milí! Omluví se a vynechají všechna rýpnutí. Snaží se mě chránit před sebou samým. Jsou jako mé svědomí. Připadám si jako vykastrovaný.

Julii ovšem e-mail a pohlednice potěšily. „To je od tebe milé, drahoušku. Odpouštím ti.“

...

Můj podpůrný tým pro mě pracuje už tři týdny a já jsem pořád ve stresu. Možná za to může ten panák Chicken Dance Elmo, kterého si můj syn oblíbil natolik, že mě to dovádí k šílenství. Ať už za to může cokoli, zjistil jsem, že nastal čas dobýt další teritorium: outsourcovat můj vnitřní život.

Za prvé, snažím se delegovat svoji terapii. Chci dát Ashe seznam svých neuróz a k tomu přidat jeden nebo dva příběhy z dětství, požádat ji, aby 50 minut hovořila s mým psychiatrem, a poté si nechat tlumočit jeho doporučení. Chytré, že ano? Můj psychiatr to s odvoláním na profesní etiku (nebo cosi takového) odmítl. Dobře. Místo toho jsem si od Ashy vyžádal pečlivě zpracovanou krátkou zprávu o tom, jak se zbavit stresu. Její zpráva měla příjemný nádech indického vidění světa, včetně popisu dvou jogínských pozic a několika obrázků.

Fungovalo to, ale nedostatečně. Usoudil jsem, že potřebuji outsourcovat své obavy. Několik posledních týdnů jsem si rval vlasy, protože se mi stále nedařilo uzavřít jednu pracovní záležitost. Požádal jsem Honey, zda

by byla ochotná trhat si vlasy místo mě. Stačí jenom několik minut denně. Napsala mi, že je to skvělý nápad. „Budu se kvůli tomu strachovat každý den. Vy si už starosti nedělejte.“

Pokus outsourcovat mé neurózy byl jedním z nejúspěšnějších experimentů měsíce. Vždy když jsem začal „přezvykovat“ nějaký problém, vzpomněl jsem si, že starosti si v této věci už dělá Honey, a rázem jsem se cítil lépe. Nedělám si legraci – pomáhala mi pouhá tato představa.

## Letmý pohled do budoucnosti

Budoucnost je tady. Jen zatím není příliš rozšířená.

– WILLIAM GIBSON, autor románu *Neuromancer*,  
v němž v roce 1984 poprvé zaznělo slovo  
„kyberprostor“

**N**ahlédněme kradmo do světa, v němž všechno běží samo.

Dnes ráno jsem vstal, a protože je pondělí, po výborné brazilské snídani (bydlím nyní v Buenos Aires) jsem hodinu četl e-maily.

Sowmya z Indie píše, že objevila mého spolužáka ze střední školy, který se mi nadlouho ztratil z očí. Anakool z YMII připravil v Excelu přehled toho, co činí důchodce šťastnými a kolik hodin za rok se v průměru pracuje v různých odvětvích. Můj třetí vzdálený asistent v Indii mi zorganizoval rozhovory naplánované na tento týden a sehnal kontakty na nejlepší školu kendó v Japonsku a na špičkové učitele salsy na Kubě. V další složce jsem objevil potěšující zprávu, že moje hlavní účetní v Tennessee Beth minulý týden vyřešila téměř dva tucty problémů, docílila, že naši klienti v Číně a Jihoafrické republice jsou spokojeni, a rovněž uvedla v soulad agendu kolem prodejní daně v Kalifornii s mými účetními v Michiganu. Daně byly zaplacený prostřednictvím e-bankingu a zběžný pohled na bankovní účty mi potvrdil, že Shane a ostatní lidé z týmu, který má na starosti zpracování plateb kreditními kartami, převedli na mé účty více peněz než minulý měsíc. Všechno bylo tak, jak má v automatizovaném světě být.

Byl nádherný slunný den. S úsměvem jsem odložil notebook. Za snídani ve formě švédského stolu jsem zaplatil 4 dolary. Asistenti



v Indii mě stáli 4–10 dolarů na hodinu. Lidi, kteří pro mě pracovali ve Spojených státech, jsem platil podle odvedené práce nebo po odeslání produktů. Výsledkem je zajímavý ekonomický jev: negativní cash flow nepřichází v úvahu.

Je zábavné sledovat, co se děje, když vyděláváte dolary, žijete za pesa a náklady máte v rupiích. To je ale pouze začátek.

## Jenže já jsem zaměstnanec! K čemu je mi to dobré?

Nikdo vám nemůže dát svobodu. Nikdo vám nemůže dát rovnost nebo spravedlnost ani cokoliv jiného. Pokud jste muž, vezmete si to.

– MALCOLM X, *Malcolm X Speaks*

**Z**ískat vzdáleného osobního asistenta, který pro vás na dálku pracuje, představuje významný počáteční krok na vaší cestě, v jejímž cíli budete tím, kdo velí a přikazuje, ne tím, kdo poslouchá. Osobní asistence pomáhá osvojit si nejdůležitější schopnost nových bohatých: řídit a komunikovat na dálku.

Nastal čas naučit se být šéfem. Nevyžaduje to příliš času. Není to nákladné. Není to nijak riskantní. To, zda asistenta skutečně „potřebujete“, není podstatné. Je to cvičení.

Je to rovněž lakmusový papírek pro zjištění, zda můžete podnikat. Dokážete řídit druhé lidi, tj. nařizovat jim a trestat je? Jsem přesvědčen, že s vhodnými radami a praktickými zkušenostmi ano. Většina podnikatelských neúspěchů vyplývá z toho, že začínající podnikatelé skočí do hluboké vody, aniž by se nejdříve naučili plavat. Pokud budete využívat služeb vzdáleného asistenta<sup>1</sup>, zjistíte, že je to jednoduchý a bezproblémový způsob, jak si za 100–400 dolarů během dvou až čtyř týdnů osvojit základy managementu. Tyto peníze přitom

<sup>1</sup> Autor pro tento pojem střídavě používá anglické výrazy *virtual assistant* nebo *remote assistant*, příp. *remote personal assistant*. V českém překladu používáme *virtuální asistent* nebo *vzdálený asistent*, příp. *vzdálený osobní asistent*; význam je totožný. Pozn. red.

nepředstavují pouhý výdaj – je to investice s ohromující návratností. Za 10–14 dní je máte zpátky a poté přinášejí čistý zisk ve formě ušetřeného času.

Stát se novým bohatým neznamená jen pracovat chytřeji; znamená to vytvořit systém, v němž za vás pracují druzí. A o to jde.

Dokonce i když nechcete podnikat, najmutí vzdáleného asistenta je praktickým završením principu 80/20 a procesu eliminace. Výsledkem snahy připravit někoho na to, že vás nahradí (dokonce i když k tomu nikdy nedojde), je soubor pravidel a zvyklostí, jež z vašeho časového rozvrhu odstraní poslední nadbytečné věci, které vás zatěžují a obírají o čas. Jakmile začnete někoho platit, nedůležité úkoly, které jste stále ještě dělali, z vašeho života rychle zmizí.

Na kolik to ale přijde?

Tohle je pro většinu lidí obtížnou překážkou. Když můžu něco udělat lépe než asistent, proč bych ho měl platit? *Protože cílem je získat čas, jenž nám umožní soustředit se na významnější a lepší věci.*

Tato kapitola je nenákladným cvičením, jak onu překážku na cestě za lepším životním stylem překonat. Je naprosto nezbytné si uvědomit, že vždy bude existovat něco, co můžete levněji udělat sami; to ale neznamená, že to chcete dělat (a marnit tím váš čas). Pokud děláte něco, co někdo jiný udělá za 10 dolarů na hodinu, zatímco váš čas má cenu 20–25 dolarů na hodinu, špatně využíváte své zdroje. Musíte udělat první krůčky na cestě k tomu, aby někdo jiný pracoval pro vás a vy jste ho za to platili. Jenom málo lidí tohle dělá – a proto tak málo lidí žije svůj vysněný život.

Dokonce i když jsou tyto náklady občas vyšší, než je váš hodinový příjem, vyplatí se. Dejme tomu, že váš příjem je 50 000 dolarů ročně, tj. 25 dolarů na hodinu (pracujete od 9 do 5, od pondělka do pátku, 50 týdnů v roce). Platíte-li prvotřídnímu asistentovi 30 dolarů na hodinu a ušetříte si díky tomu jeden pracovní den (8 hodin práce), vaše náklady na něj jsou (po odpočtu vašeho příjmu za 8 hodin práce) 40 dolarů, za něž získáte volný den. Byli byste ochotni každý týden zaplatit 40 dolarů za to, že budete pracovat jen od pondělí do čtvrtka? Já ano, a také to dělám. A nezapomínejte, že toto je ten nejhorší z možných scénářů.

Co když to ale šéf „neskousne“?

Využít služby vzdáleného asistenta většinou nepředstavuje žádný problém a prevence je v tomto případě lepší než léčba následků. Pokud se rozhodnete asistentovi svěřit úkoly, které nejsou nějak citlivé nebo spojené s utajovanými skutečnostmi, žádný etický ani právní důvod vás nenuťí oznamovat to šéfovi. V první řadě můžete virtuálnímu asistentovi zadat úkoly týkající se vašich osobních záležitostí. Čas je nenahraditelný, a pokud ho vynaložíte na nepříjemné povinnosti, pochůzky a vyřizování, zatímco byste jej mohli lépe využít kdekoli jinde, asistent vám pomůže zlepšit kvalitu vašeho života. Budete si přitom osvojovat umění řízení úplně stejně, jako když použijete asistenta pro pracovní úkoly. Druhou možností je delegovat pracovní úkoly, které se netýkají finančních informací nebo neumožňují identifikovat vaši společnost.

Jste připraveni postavit armádu virtuálních asistentů? Výborně. Ještě než to uděláte, podíváme se ale na odvrácenou stranu delegování – nechceme-li později řešit problémy spojené se zneužíváním pravomocí nebo marnotratným jednáním.

## Rizika delegování: pár slov, než začneme

První pravidlo využití jakékoliv technologie v podnikání říká, že automatizace aplikovaná na efektivní operace zvýší jejich efektivnost. Druhé pravidlo říká, že automatizace aplikovaná na neefektivní operace zvýší jejich neefektivnost.

– BILL GATES

**D**ostali jste někdy nelogické zadání, nedůležitou práci nebo příkaz udělat něco tím nejméně efektivním způsobem? Pokud ano, víte dobře, že dělat něco takového není ani zábavné, ani produktivní.

Nastal čas ukázat, že víte, jak na to. Delegování je dalším krokem na cestě k redukování vlastní práce, nemělo by nám proto sloužit jako omluva pro nové dodatečné aktivity a snahu dělat další nedůležité věci. Nezapomínejte: pokud pro něco nemáme dobrý důvod a není to důležité, nikdo by se tím neměl zabývat.

Nejdříve eliminujte, potom delegujte.

Nikdy neautomatizujte něco, co lze eliminovat, a nikdy nedelegujte

něco, co lze automatizovat nebo zefektivnit – jinak budete místo vlastním časem mrhat časem někoho jiného, a tudíž i svými těžce vydělanými penězi. To je dobrý stimul být výkonný a efektivní, nemyslíte? Nyní dáváte do hry vlastní peníze. Chtěl bych, abyste se při tom cítili dobře. Tímto malým krůčkem nedáváte mnoho v sázku.

Říkal jsem už, že než budete delegovat, musíte eliminovat?

Šéfové rádi pověřují své asistenty tím, aby četli jich e-maily. Někdy je to rozumné. Já osobně však používám antispamové filtry, automatické odpovědi na nejčastěji kladené otázky a automatické přeposílání příchozích zpráv subkontraktorům, u nichž práci outsourcuji – to vše s cílem omezit počet zpráv, na něž musím odpovídat, na 10–20 týdně. Elektronická pošta mi tak zabere 30 minut týdně, protože používám eliminaci a automatizaci, tj. dvě metody, které to umožňují.

Asistenty nepoužívám ani na domlouvání schůzek a konferenčních hovorů, protože jsem je eliminoval. Pokud si jednou za měsíc potřebuji domluvit dvacetiminutový telefonický rozhovor, pošlu dvouřádkový e-mail – a hotovo.

Prvořadým principem je nejdříve „vypilovat“ pravidla a procesy, teprve potom můžete „přidat“ lidi. Využíváme-li lidi na to, aby působili jako páka znásobující účinky takto vytříbených procesů, produkce se násobí. Pokud nám lidé slouží k tomu, aby řešili problémy vyvolané špatně navrženými procesy, tyto problémy se rovněž násobí.

## Menu: svět možností

Nezajímají mě droby slitování ze stolu někoho, kdo se považuje za mého pána. Chci kompletní menu práv.

– BISKUP DESMOND TUTU, jihoafrický duchovní a aktivista

**O**tázka, která logicky následuje, zní: „Co byste měli delegovat?“ Je to dobrá otázka, ale nechce se mi na ni odpovídat. Chci sledovat seriál *Griffinovi*.

Popravdě řečeno, psát o tom, jak nepracovat, vyžaduje vynaložit zatraceně mnoho práce. Tuto část knihy mohou zcela bez problému

napsat Ritika z Brickworku a Venky z YMII. Proto tím jediným, co udělám, je, že uvedu dvě důležitá pravidla – a detailní popis nechám na nich.

**Zlaté pravidlo č. 1:** Každý delegovaný úkol musí být jak časově náročný, tak *přesně zadáný*. Budete-li pobíhat jako kuře s useknutou hlavou a uložíte-li v tom stavu svému vzdálenému asistentovi nějaký zmatený úkol, na řád světa to bude mít pramalý pozitivní vliv.

**Zlaté pravidlo č. 2:** Neberte všechno tak vážně – užijte si to, co děláte. Uložte někomu v Bangalore nebo v Šanghaji, aby v roli vašeho osobního asistenta rozesílal přátelům e-maily s termíny společných obědů nebo něco podobného. Drážděte šéfa občasnými telefonními hovory z neznámého čísla, vedené hlasem s nezvyklým přízvukem. Být efektivní neznamená být neustále vážný suchar, naopak, mít pod palcem probíhající změny je zábavné. Ulevte si trochu, aby se ze všech tlaků, jimž jste vystaveni, nevyvinul nějaký nepříjemný komplex.

---

---

## Žít jako Howard Hughes

**H**oward Hughes, mimořádně bohatý filmový tvůrce a excentrik, hlavní hrdina filmu *Letic*, byl notoricky známý tím, že svým asistentům zadával zvláštní a neobvyklé úkoly. Na následujících řádcích uvedu několik příkladů<sup>1</sup>, které by vás mohly zaujmout:

1. Po své první letecké havárii se Hughes svěřil jednomu příteli, že se zotavil, protože pil pomerančový džus, který má díky svému složení léčivé účinky. Byl přesvědčen, že džus vystavený působení vzduchu tyto vlastnosti ztrácí, proto požadoval, aby mu jej připravovali z čerstvých pomerančů, a to přímo před ním, těsně před konzumací.

---

1 Převzato z knihy *Howard Hughes: His Life and Madness*, jejímž autorem je Donald Barlett.

2. Když si užíval nočního života v Las Vegas, jeho pobočníci měli za úkol oslovit každou dívku, která se mu zalíbila. Pokud ji pozval ke stolu a ona souhlasila, musela podepsat dohodu, že se vzdává všech práv.

3. Hughes měl na telefonické zavolání k dispozici pánského kadeřníka po čtyřiaadvacet hodin denně a po sedm dní v týdnu. Vlasy a nehty si ale nechával stříhat přibližně jednou do roka.

4. V letech, kdy žil v hotelu, se o něm tvrdilo, že svým asistentům uložil, aby do koruny jednoho ze stromů před jeho luxusním střešním apartmá každý den ve čtyři hodiny odpoledne dali cheeseburger, a to bez ohledu na to, zda je přítomen nebo ne.

Tolik možností! Tak jako Ford a jeho model T umožnil širokým lidovým vrstvám vlastnit automobil, virtuální asistent umožňuje každému muži, ženě i dítěti chovat se jako excentrický miliardář. Tomu říkám pokrok!

---

**A** nyní mi dovoluňte, abych bez okolků předal slovo dalším. Mějte na paměti, že YMII pro zadavatele zařizuje jak osobní, tak podnikatelské záležitosti, zatímco Brickwork se věnuje výhradně projektům v oblasti byznysu. Začneme důležitými, ale nepříliš zajímavými věcmi, poté rychle přejdeme od úžasného k absurdnímu.

**Venky:** Neomezujte se. Stačí se nás zeptat, jestli je něco možné. Zařizujeme oslavy, večírky, dodavatele jídla, odborné letní školy, děláme účetní uzávěrky, vyvážíme trojrozměrné návrhy na základě projektové dokumentace. Stačí požádat. Pro narozeninovou oslavu vašeho syna najdeme restauraci nejbližší vašemu domu, kde ji umějí udělat, zjistíme náklady a vše zorganizujeme. Získáte tak čas na práci nebo na hraní se synem.

Co nemůžeme udělat? Nemůžeme dělat nic, u čeho bychom museli být fyzicky přítomni. Takových věcí je ale v naší době překvapivě málo. Dále uvádím nejběžnější práce, které děláme: plánování rozhovorů, jednání a porad; hledání na webu; sledování schůzek; zařizování pochůzek; on-line nakupování; vytváření právních dokumentů; údržba webových stránek (vzhled, umístování textů,

přesun dat), pokud nevyžadujete profesionálního návrháře; monitorování, editování a publikování komentářů v on-line diskusích; umístování nabídky volných míst na web; vytváření dokumentů; korektury a editování dokumentů včetně formátování; on-line sledování a aktualizování blogů; aktualizace databází (Customer Relationship Management Software); management přijímání nových pracovníků; sledování faktur a příchozích plateb; přepisování nahrávek z hlasové schránky.

Ritika z Brickworku k tomuto seznamu přidala:

průzkum trhu; finanční analýzy, podnikatelské plány; analýzy odvětví; vyhodnocení trhů; příprava prezentací; zprávy a bulletiny; průzkum právního prostředí; jiné analýzy; vývoj a změny webových stránek; optimalizace stránek pro vyhledávání; správa a aktualizace databází; credit scoring; řízení dodávek.

**Venky:** Máme zapomnětlivého klienta, který po nás často chce, abychom mu to či ono připomněli. Jiný z našich klientů si u nás objednal, abychom ho každé ráno budili. Našli jsme lidi, kteří se po hurikánu Katrina odmlčeli. Sehnali jsme klientům práci! Nejvíc ze všeho se mi ale líbí, že jeden z našich klientů má oblíbené kalhoty, které se již nevyrábějí; poslal je z Londýna do Bangaloru, aby mu tam udělali přesné kopie za zlomek původní ceny.

Na následujících řádcích naleznete několik dalších požadavků zákazníků YMII:

- ▶ Připomínat klientovi, aby zaplatil pokuty za parkování, aby nejezdil příliš rychle a aby neparkoval, kde nemá (a nedostával za to pokuty).
- ▶ Poslat manželkám klientů omluvu, květiny a přání.
- ▶ Sestavit pro klienta redukční dietu, pravidelně mu ji připomínat, objednat vhodné potraviny.
- ▶ Sehnat práci člověku, který o ni kvůli outsourcingu před rokem přišel. Vyhledali jsme možná pracovní místa, napsali dopisy, doladili výsledek a během 30 dní práci zase měl.

- ▶ Opravit rozbité okenní tabulky v domě v Ženevě ve Švýcarsku.
- ▶ Z hlasové schránky vyučujícího vybírat informace o domácích úkolech a posílat je e-mailem klientům (rodičům žáků).
- ▶ Zjistit, jak zavázat tkaničku od bot (klientův syn).
- ▶ Najít místo k zaparkování v jiném městě, ještě než se klient vydá na cestu tam.
- ▶ Objednat odpadkové koše do domácnosti.
- ▶ Zjistit, jaká byla před pěti lety předpověď a zpráva o počasí v konkrétní den, na konkrétním místě a v konkrétním čase. Tyto informace měly posloužit jako podpůrný důkaz při soudním řízení.
- ▶ Promluvit s rodiči namísto našeho klienta.

Následující příklad je od čtenáře Davida Grosse, který získal domácího šéfkuchaře za méně než 5 dolarů za jedno jídlo. Stačí jenom pomyslet na možnosti, které to přináší, a začnete slintat blahem.

Chtěl jsem najít někoho, kdo by mi připravoval oblíbená jídla. Umím sice vařit, ale jsem příliš zaneprázdněn. Doma jsem přitom jediným člověkem, který skutečně vaří. Často ale nemám čas připravit něco, co by mi opravdu chutnalo. Napsal jsem proto následující inzerát a umístil ho na Craigslist.

Protože jsem měl velmi konkrétní požadavky, ozvali se mi během dvou měsíců pouze dva zájemci. Jeden odpovídal mým představám tak z 20 %, druhý již mnoho let patřil k hnutí Hare Krišna, žil v Indii a menu, které připravil na ukázkou, bylo důkazem, že ví, o čem mluví. Najal jsem ho.

Jídla, které připravuje, jsou prostě úžasná. Hodinová sazba je přitom *mimořádně rozumná*. Stavit se u něj pro jídlo, když jsme ve městě, vyžaduje všeho všudy pět minut jízdy navíc a za méně než 5 dolarů si pak můžeme dopřávat vynikající a chutná indická jídla, stejně dobrá jako cokoli, co jsem dosud kdekoli jinde jedl.

Začínám zkoušet další kuchyně... thajskou, italskou, čínskou atd. Když mám čas, baví mě nyní vařit více než dříve, protože nejsem jediný!



## Hledá se kuchař indických/asijských vegetariánských jídel

---

Dne 7. 6. 2007, 12:25

Zdravím,

jsme místní rodina, která miluje indická a asijská vegetariánská jídla. Hledáme kuchaře, jenž má zkušenosti s přípravou těchto skvělých pokrmů a který by pro nás vařil. Chceme chutná, čerstvá, zdravá jídla, autentickou vegetariánskou indickou/asijskou kuchyni.

Pokud jste jednou nebo dvakrát vařili s kari nebo potřebujete při vaření nahlížet do receptů, tato nabídka nejspíš není pro vás. Pokud jste ale skutečným znalcem indické vegetariánské kuchyně a dokážete připravit výborné, čerstvé, zdravé a autentické vegetariánské indické/asijské pokrmy, budeme rádi, když se nám ozvete. Tento inzerát představuje ideální příležitost pro Indy, Pákistánce, Paňdžábce a další, kteří chtějí využít své zkušenosti a láskyplný vztah k indické vegetariánské stravě, vaření a kultuře. Znalost ájurvédy<sup>1</sup> je vítána, není ale podmínkou.

V odpovědi prosím podrobně popište své zkušenosti a uveďte příklady jídel, která umíte připravit. Pokud se nám vaše nabídka bude líbit, dáme vám možnost připravit jedno nebo dvě jídla na zkoušku, která zaplatíme, a uvidíme, co dál.

Tato nabídka není práce na plný úvazek. Budete pracovat jako živnostník. Daně a další záležitosti budou ve vaší vlastní režii. Budeme vám platit hodinovou sazbu, na níž se dohodneme, a proplatíme vám suroviny, které nakoupíte. Můžete vařit u sebe doma či jinde a my si jídlo vyzvedneme – můžeme si ho pak případně zmrazit pro pozdější spotřebu. Společně s vámi budeme sestavovat jídelníček a časový rozvrh vyhovující nám všem.

Díky za váš zájem.

## Základní volba: Nové Dillí, nebo New York?

**V**irtuálních asistentů jsou desetitisíce – jak máme proboha nalézt toho pravého? Odkazy na konci této kapitoly vám ukážou, kde hledat, i přesto je to ale obtížný úkol, který doprovází mnoho

---

1 Starodávny indický systém přírodní medicíny. Pozn. překl.

nejasností, pokud si předem nestanovíme několik kritérií výběru. Často je užitečné začít otázkou: „Kde na Zemi?“

### **Daleko, nebo blízko?**

„Made in USA“ již nezní tak jako dříve. Přeskočit několik časových pásem do třetího světa s jeho měnou je dvojnásob výhodné: lidé zde pracují, zatímco spíme, a hodinové náklady jsou nižší. Šetříme čas i peníze. Ritika o první z těchto výhod říká:

Když v New Yorku odcházíte navečer z práce, můžete svému osobnímu asistentovi v Indii zadat úkol – a vaše prezentace na vás bude druhý den ráno čekat hotová. Díky časovému rozdílu může váš asistent pracovat, zatímco vy spíte. Až se probudíte, budete mít vše, co jste chtěli, v e-mailové schránce. Asistenti vám rovněž mohou například pomáhat držet krok s tím, co si potřebujete přečíst.

Vzdálení asistenti v Indii a Číně (a většině ostatních rozvojových zemí) pracují za 4–15 dolarů na hodinu; nejnižší sazby platí pro jednoduché úkoly, za nejvyšší dostanete práci vyžadující znalosti na úrovni Harvardu nebo Stanfordu. Potřebujete podnikatelský plán, abyste získali financování? Společnost Brickwork vám ho zajistí za 2500–5000 dolarů (namísto 15 000–20 000 dolarů, jak je běžné v Americe). Zahraniční asistenti nejsou dobří pouze na drobné práce a úkoly: z diskusí s lidmi, kteří jsou „u zdroje“, vím, že vedoucí pracovníci z účetních a poradenských firem patřících do „velké pětky“ běžně účtují svým klientům šestimístné sumy za výzkumné zprávy, jejichž vypracování poté zadají za čtyřmístné částky do Indie.

Ve Spojených státech a v Kanadě dosahuje hodinová mzda často 25–100 dolarů. Zdá se, že volba je jasná, že ano? Bangalore, bezpochyby. Ve skutečnosti to není tak jednoduché. Důležitým kritériem jsou náklady na dokončenou práci či úkol, ne hodinová sazba.

Největší překážkou při využívání pomocníků ze zahraničí je jazyková bariéra, která často vede k tomu, že debata s asistentem se neustále vrací tam a zpět, takže vynaložený čas a celkové náklady mohou být až čtyřnásobné. Když jsem poprvé najal asistenta v Indii,

udělal jsem zásadní chybu, protože jsem nestanovil maximální počet hodin na splnění tří jednoduchých úkolů. Když jsem později zjišťoval, jak je daleko, ukázalo se, že se 23 hodin drbal na zadku a jediné, co udělal, bylo to, že předběžně zajistil jeden rozhovor na příští týden – navíc v nesprávném čase! Nad tím zůstává rozum stát. Třiadvacet hodin? To nic, které udělal, mě stálo 230 dolarů, tj. 10 dolarů na hodinu. Když jsem stejný úkol zadal rodilému mluvčímu v Kanadě, zvládl ho za dvě hodiny, a to při sazbě 25 dolarů na hodinu. Zaplatil jsem 50 dolarů a získal více než čtyřnásobek toho, co v předešlém případě. Požádal jsem proto o jiného asistenta ze stejné firmy v Indii; ten dokázal zvládnout dvojnásobek toho, co rodilý mluvčí z Kanady.

Jak tedy poznáme, koho si máme vybrat? Nepoznáme, a to je na celé věci svým způsobem krásné. Musíme vyzkoušet několik asistentů – umožní nám to jednak zlepšit komunikační dovednosti, jednak určit, koho má smysl najmout a koho ne. Být šéfem orientovaným na výsledky není tak snadné, jak se na první pohled může zdát.

Především musíme mít v patrnosti několik věcí.

Za prvé, náklady na hodinu práce nejsou to jediné, co určuje konečné náklady: podstatné jsou náklady na určitý úkol či práci. Pokud musíte vynakládat čas na to, abyste znovu definovali úkol a řídili vzdáleného asistenta, určete množství takto stráveného času a přidejte ho k celkové ceně za provedení daného úkolu (použijte k tomu hodinovou sazbu svého času z předešlých kapitol). Výsledek vás může překvapit. Říkat, že pro vás pracují lidé ve třech zemích, zní zatraceně dobře, méně příjemné je, když musíte dohlížet na někoho, kdo vám má ulehčit život.

Za druhé, důkaz, že jste si dobře vybrali, se ukrývá hluboko v pudinku.<sup>1</sup> Nelze předem říci, jak dobře se vám bude s určitým asistentem pracovat, dokud to nezkusíte. Naštěstí existuje pár věcí, které zlepší vaše vyhlídky na úspěch. Jednou z nich je využít služeb firmy nabízející vzdálené asistenty namísto nezprostředkovaného najmutí konkrétního asistenta.

---

1 Odkaz na anglický zvyk ukrývat ve vánočním pudinku minci pro štěstí. Pozn. překl.

## **Sólo, nebo s podpůrným týmem?**

Dejme tomu, že jste našli dokonalého vzdáleného asistenta. Dělá pro vás všechny úkoly, které nejsou pro úspěch vašeho podnikání rozhodující, a vy jste se rozhodli odjet na zaslouženou dovolenou do Thajska. Máte dobrý pocit, že je tady někdo, kdo bude za vás dál rotátet kola a hasit požáry. Konečně volno! Dvě hodiny před odletem letadla z Bangkoku do Puketu dostanete e-mail: váš asistent je „mimo provoz“ a celý příští týden bude ležet v nemocnici. Do háje, dovolená je v tahu...

Nerad jsem závislý na jednom člověku a nedoporučuji to ani vám. Ve světě techniky se místo, na jehož fungování závisí celý systém, označuje jako „kritický bod“. Lidé z oblasti informačních technologií při prodeji svých produktů zdůrazňují klíčovou schopnost svých systémů fungovat i v případě, že kterákoliv část selže – tak zvanou „redundanci“. V případě vzdálených asistentů redundance znamená, že máme někoho v záloze pro případ nouze.

Doporučuji oslovit firmu, která zajišťuje vzdálené asistenty, případně si najmout asistenty, kteří pracují v týmech, a tudíž mají za sebe náhradu. Případů, kdy někdo po desetiletí pracoval bez problémů s jedním asistentem, není málo, ale myslím, že je to spíše výjimka než pravidlo. Je lepší být opatrný než pozdě honit bycha. Skupina asistentů vám umožní nejenom vyhnout se možným katastrofám, ale také zadávat různé práce, aniž byste se museli otravovat sháněním nového, pro danou práci vhodného člověka. Brickwork a YMII jsou tím typem organizací, kde stačí kontaktovat jednoho člověka (personal account manažera), jenž požadované práce zadá těm, kteří je zvládnou nejlépe a v nejhodnějších částech dne. Potřebujete grafický návrh? Zadáno. Potřebujete spravovat databázi? Zadáno. Nesnáším telefonování a nerad koordinuji větší počet lidí. Chci vše nakoupit na jednom místě a jsem ochotný za to připlatit 10 %. I zde platí, že nejsme tak bohatí, abychom si mohli kupovat levné věci.

Dávat přednost týmu neznamena, že větší je nutně lepší, že více lidí je lepší než jeden člověk. Nejlepší virtuální asistent, jakého jsem až dosud měl, je Ind, který má pět pomocníků. Tři mohou být víc než dost, dva je minimum.

## Obava č. 1: „Miláčku, ty jsi koupil porsche v Číně?“

Jsem si jistý, že i vy máte své černé mýry. A. Jacobs tedy určitě ano.

Lidé, k nimž jsem outsourcoval svoji práci, o mně vědí zatraceně mnoho: znají nejenom můj časový rozvrh, ale také vědí, jak jsem na tom s cholesterolem, znají mé problémy s neplodností, mé rodné číslo, moje hesla včetně toho, které nepatří ke slovům vhodným pro společenskou konverzaci. Občas si říkám, že je nesmím naštvat, nebo se mi na účtu objeví platba kreditní kartou z obchodu Louis Vuitton v Anantapur ve výši 12 000 dolarů.

Ke zneužití finančních a důvěrných informací ale ve skutečnosti dochází jen zřídka. Při všech rozhovorech, které jsem při psaní této části knihy vedl, si mi pouze jeden člověk postěžoval na nekorektní zacházení s informacemi (a abych ho objevil, musel jsem se hodně a dlouho snažit). Vzdálený asistent, kterého se to týkalo, žil ve Spojených státech a byl natolik vytižený, že si najal člověka, který mu pomohl na poslední chvíli udělat požadovanou práci.

Zapište si za uši – nikdy nevyužívejte služeb někoho, o kom nic nevíte. Nedovolte asistentům, kteří pracují v malých firmách, zadávat bez vašeho písemného souhlasu práci neověřeným subdodavatelům. Relativně zavedené firmy s dobrou pověstí, jako je Brickwork (viz dále), mají často až přebujelá bezpečnostní pravidla a opatření, která umožňují snadno určit, kdo porušil pravidla:

- ▶ Společnost prověřuje minulost zaměstnanců, kteří v souladu s firemní politikou zachování důvěrnosti informací o klientech podepisují dohodu o mlčenlivosti.
- ▶ Pro vstup do firmy se používá elektronická karta.
- ▶ Přístup k informacím o kreditních kartách mají pouze vybraní vedoucí.
- ▶ Odnášet papírové dokumenty z pracoviště je zakázáno.
- ▶ Aplikace VLAN (logicky nezávislé sítě) zajišťuje omezení přístupu k informacím pro lidi z různých týmů v organizaci.

- ▶ Sleduje se použití tiskáren.
- ▶ Nejsou funkční disketové jednotky a USB porty.
- ▶ Společnost má certifikát BS 779 o splnění mezinárodních bezpečnostních standardů.
- ▶ Používá se 128bitové šifrování pro sdílení dat.
- ▶ Používá se zabezpečené VPN spojení.

Vsadil bych se, že citlivé údaje jsou v Brickworku stokrát bezpečnější než ve vašem počítači.

Přesto krádež dat nelze v digitálním světě vyloučit a měli bychom se podle toho chovat, tj. mít na paměti možné důsledky a přijímat potřebná bezpečnostní opatření. Abych minimalizoval případné škody a mohl je rychle napravit, řídím se dvěma pravidly:

1. Nikdy nepoužívejte pro on-line transakce nebo při práci s virtuálními asistenty debetní karty. Provedení neautorizovaných plateb je, obzvláště v případě společnosti American Express, bezproblémové a téměř okamžité. Navrácení peněz, které vám takto odešly z účtu, vyžaduje neuvěřitelně mnoho papírování, zabere vám desítky hodin času a výsledek je nejistý; pokud se vám peníze vůbec vrátí, můžete na ně čekat měsíce.
2. Navštěvuje-li váš virtuální asistent ve vašem zastoupení různé webové stránky, vytvořte pro něj nové přihlašovací jméno a heslo. Většina lidí totiž používá stejná přihlašovací jména a hesla na větším počtu webových stránek – tímto opatřením omezíte potenciální škody. Uložte asistentům, aby tato přihlašovací jména používali i pro vytváření internetových účtů na jiných webových stránkách, pokud je to zapotřebí. Toto je obzvláště důležité, pokud vaši asistenti mají přístup k veřejným komerčním webovým stránkám (vývojáři, programátoři atd.).

Pokud jste se s krádeží informací nebo identity dosud nesečkali, dříve nebo později se tak stane. Budete-li se však řídit výše uvedenými pravidly, zjistíte, že stejně jako většina ostatních nočních můr ani tato není ve skutečnosti tak hrozná a že případné škody lze napravit.

## Složité umění jednoduchosti: dětské nemoci

**M**ůj asistent je idiot! Potřeboval 23 hodin, aby dojednal jeden jediný rozhovor! Byla to moje první stížnost. 23 hodin! Byl jsem připravený se pohádat do krve. Můj e-mail dotyčnému asistentovi (první, který pro mne pracoval) mi připadal naprosto jasný:

Ahoj Abdule,

posílám ti první úkoly, které musejí být hotové nejpozději následující úterý večer. Pokud budeš mít nějaké dotazy, zavolej mi nebo pošli e-mail.

1. Podívej se na článek na adrese <http://www.msnbc.msn.com/id/12666060/site/newsweek/>, zjisti kontakt na Carol Milliganovou a na Marca a Julii Szekelyovy (telefonický, e-mailový a na webových stránkách). Totéž udělej v případě Roba Longa na <http://www.msnbc.msn.com/id/12652789/site/newsweek/>.

2. Dojednej mi s Carol, s Marcem nebo Julii a s Robem půlhodinové rozhovory. Na adrese [www.myevents.com](http://www.myevents.com) (uživatelské jméno: XXXXX, heslo: YYYYY) najdeš můj kalendář akcí na příští týden. Zapiš mi tam dojednané termíny – můžeš kdykoliv mezi devátou ráno a devátou večer ET.<sup>1</sup>

3. Zjisti jméno, e-mail a telefon (ten je nejméně důležitý) zaměstnanců ve Spojených státech, kteří si i přes odpor šéfa vyjednali možnost pracovat jinde než na pracovišti (tj. práci doma, kdy pomocí telefonu a dalších zařízení kontaktují klienty). Nejlepší by byli takoví, kteří odcestovali mimo Spojené státy. Dalšími klíčovými slovy pro vyhledávání by mohla být sousloví „práce po telefonu“ a „telefonické kontaktování klientů“. Podstatné je, že si dokázali vyjednat tento způsob práce i přesto, že tomu jejich šéfové nebyli nakloněni. Pošli mi prosím odkazy na jejich stránky, případně mi o nich napiš jeden odstavec s ohledem na to, proč odpovídají mému požadavku. Těším se a doufám, že se ti vše podaří. Pošli mi e-mail, pokud ti něco není jasné.

Měj se,  
Tim

Pravda je, že vina byla na mé straně. Moje požadavky nebyly vhodné pro první kontakt se vzdáleným asistentem, navíc jsem se dopustil fatálních chyb ještě dříve, než jsem je zformuloval. Pokud jednáte

1 ET = východního času; koordinovaný světový čas (UCT) minus 5 hodin. Pozn. překl.

efektivně, ale nejste zvyklí dávat příkazy, je dobré předpokládat, že za většinu problémů můžete zpočátku vy sami. Zdvihnout prst a reptat je sice snadné, avšak většina začínajících šéfů opakuje stále stejné chyby – přesně ty, kterých jsem se dopustil i já.

### **1. Souhlasil jsem s prvním člověkem, kterého mi firma nabídla, a neměl jsem žádné konkrétní požadavky.**

Požadujte někoho, jehož angličtina je „vynikající“, protože dotyčný bude muset telefonovat (a to i tehdy, když to po něm ve skutečnosti nebudete chtít). Neváhejte a požadujte někoho jiného, pokud se opakovaně vyskytnou komunikační problémy.

### **2. Dal jsem asistentovi nepřesné pokyny.**

Uložil jsem mu sice, aby zajistil rozhovory, neřekl jsem mu ale, že je to kvůli článku. Na základě zkušeností z předešlé práce se domníval, že chci někoho najmout, takže zbytečně promrhal spoustu času tím, že shmoval podklady a procházel stránky s pracovními nabídkami, aby získal dodatečné informace, které jsem nepotřeboval.

To, co napíšete, by mělo být možné interpretovat pouze jedním způsobem a nemělo by to být z jazykového hlediska obtížné ani pro děti z druhé třídy. To platí i v případě, že příjemcem je rodilý mluvčí – váš požadavek bude i pro něj jasnější a srozumitelnější. Málo známá, byť kultivovaná slova jenom skryjí fakt, že jste se nevyjádřili přesně.

Všimněte si, že jsem svého asistenta v Indii požádal, aby se ozval, pokud něčemu neporozumí nebo bude mít otázky. Chyba! Požádejte ho, aby před tím, než se dá do práce, vlastními slovy vyjádřil, co po něm chcete – poznáte tak, zda skutečně pochopil, co má udělat.

### **3. Oprávnil jsem ho mrhat časem**

Vracíme se opět k otázce, jak předcházet škodám. Požadujte, aby vás virtuální asistent, poté co strávil několik hodin prací na zadaném úkolu, informoval o stavu věci – ujistíte se tak, že pochopil, co po něm chcete, a že může úkol splnit. Některé úkoly se po několika počátečních pokusech ukážou být neproveditelné.



#### 4. Stanovil jsem termín s týdenním předstihem.

V souladu s Parkinsonovým zákonem ukládejte úkoly s termínem dokončení kratším než 72 hodin; osobně se mi nejlépe osvědčily termíny odevzdání práce během 48 a 24 hodin. To je další pádný důvod, proč nepracovat s asistentem-jednotlivcem, který může být nečekaně zavalen na poslední chvíli přicházejícími požadavky většího počtu klientů, tj. proč raději využívat služeb malé skupiny (tři či více) vzdálených asistentů.

Stanovovat krátké termíny neznamená vyhýbat se větším a rozsáhlejším úkolům (jakým je například podnikatelský plán), je ale třeba rozčleňovat je na menší úkoly (milníky), které lze realizovat v kratším čase (návrh, shrnutí průzkumu konkurence, jednotlivé kapitoly atd.).

#### 5. Stanovil jsem příliš mnoho úkolů a neurčil jsem pořadí důležitosti.

Je-li to možné, doporučuji zadávat pouze jeden úkol – a nikdy více než dva současně. Chcete-li, aby váš počítač zatuhl, otevřete najednou 20 oken s aplikacemi. Totéž platí pro vašeho asistenta: stačí mu uložit tucet úkolů a nestanovit jejich prioritu. Nezapomínejte na naši mantru: Napřed eliminujte, potom delegujte.

Jak vypadá dobré zadání úkolu pro vzdáleného asistenta? Ten, který níže uvádím, jsem nedávno zaslal asistentce v Indii a výsledky předčily všechna má očekávání.

Ahoj Sowmyo,

chtěl bych začít následující věci.

ÚKOL: Potřebuji vyhledat jména a e-maily redaktorů z časopisů pro muže ve Spojených státech (například *Maxim*, *Stuff*, *GQ*, *Esquire*, *Blender*), kteří napsali nějaké knihy. Příkladem takového člověka je A. J. Jacobs, stálý spolupracovník časopisu *Esquire* ([www.ajjacobs.com](http://www.ajjacobs.com)). Informace o něm již mám a potřebuji takových více.

Můžeš to udělat? Pokud ne, informuj mě. **Odpověz mi prosím a dej mi vědět, co plánuješ v této věci udělat.**

TERMÍN: Protože spěchám, začni hned, jak mi odpovíš. Po třech hodinách práce mi dej vědět, jaké jsou výsledky. Prosím, pokud můžeš, pusť se do toho ihned. Termín je pondělí večer (ET).

Díky za co nejrychlejší odpověď, Tim

Stručné, slušné a k věci. Jasně vyjadřování a srozumitelné příkazy jsou výsledkem jasného uvažování. Uvažujte prostě a jednoduše.

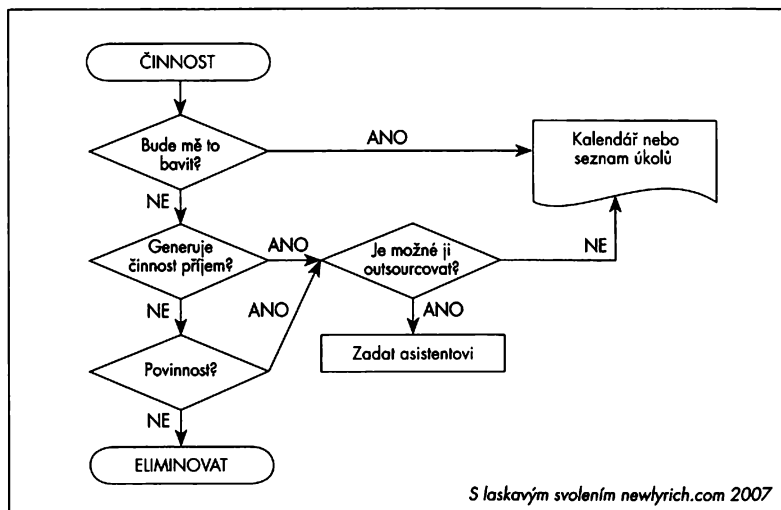
V několika následujících kapitolách budeme aplikovat komunikační schopnosti získané při práci se vzdáleným asistentem na mnohem větším a ziskovějším hřišti: při automatizaci. Zjistíme, že míra využití subkontraktorů učiní z delegování filigránskou prací.

Ve světě automatizovaných procesů si nejsou všechny podnikatelské modely rovné. Jak můžete rozjet podnikání a koordinovat všechny jeho součásti, aniž byste hnuli prstem? Jak docílíte, aby na váš účet automaticky přicházely peníze v hotovosti, aniž byste museli řešit běžné problémy s tím spojené? Všechno se odvíjí od pochopení možností, od umění přeměňovat informační toky a od toho, co nazývám „múzou“.

Následující kapitola přibližuje první krok: produkt.

## Podle diagramu

**Z**de je vývojový diagram, který čtenář mé knihy Jed Wood používá s cílem zrychlit proces rozhodování, získat více výstupů s menšími vstupy a trávit více času se svou ženou a dětmi.



## ► OTÁZKY A AKTIVITY

### 1. Sežeňte si asistenta – dokonce i když žádného nepotřebujete.

Zvykněte si dávat příkazy a nebýt těmi, kdo je přijímají. Začněte s jednorázovým zkušebním projektem nebo s malým, opakujícím se úkolem (nejlépe s denní periodicitou).

Následující webové stránky (v geografickém uspořádání) představují užitečné zdroje informací, které vám mohou pomoci.

#### **Spojené státy a Kanada (od 20 dolarů na hodinu)**

- International Association of Virtual Office Assistants (<http://www.ivaa.org>) – globální rozcestník včetně USA
- Canadian Virtual Assistant Connection (<http://www.cvac.ca>)
- Canadian Virtual Assistant Network (<http://www.canadianva.net>)
- Online Business Managers ([www.onlinebusinessmanager.com](http://www.onlinebusinessmanager.com))

#### **Severní Amerika a ostatní svět (od 4 dolarů na hodinu)**

- Elance ([www.elance.com](http://www.elance.com)) – hledejte „virtual assistants“, „personal assistants“ a „executive assistants“. Tyto stránky obsahují hodnocení asistentů klienty, díky němuž jsem našel svého až dosud nejlepšího virtuálního asistenta, jehož práce mě stojí 4 dolary za hodinu. Obdobná „tržiště“ virtuálních asistentů s pozitivním hodnocením naleznete na [www.guru.com](http://www.guru.com) a [www.rentacoder.com](http://www.rentacoder.com).

#### **Indie**

- AskSunday.com ([www.asksunday.com](http://www.asksunday.com)) stojí 20–60 dolarů měsíčně za péči poskytovanou 24 hodin denně, sedm dní v týdnu, zdarma jeden týden na zkoušku. AskSunday je jedním z nových, sofistikovaných poskytovatelů služeb umožňujících outsourcing osobních záležitostí. Časopis *Time* udělil jejich prezentaci druhé místo v soutěži o webové stránky roku 2007. Vytočte 212 (New York City) a budete přeměrováni na zdvořilé, uhlazeně mluvící asistenty v Indii a na Filipínách. Já sám využívám z 80% právě tuto službu, protože většina úkolů vyžaduje ke svému dokončení méně než 10 minut. Na větší práce je možné využít týmy (12 dolarů na hodinu).

► **Brickwork** ([www.b2kcorp.com](http://www.b2kcorp.com)) si účtuje od 15 dolarů na hodinu a dokáže zařídit vše. Spektrum jeho klientů sahá od společností na seznamech „Fortune 10 oil companies“ a „Fortune 500“ po „velkou pětku“ účetních firem a členy amerického Kongresu. To se pochopitelně promítá do ceny: Brickwork je společnost pro „kravaťáky“ a pouze na pracovní úkoly. Zapomeňte na květiny pro tetičku.

► **Tasks Every Day** ([www.taskseveryday.com](http://www.taskseveryday.com)) vám za 6,98 dolaru za hodinu poskytne obětavého a nadšeného virtuálního asistenta. Firma sídlí v Bombaji, je dostupná telefonicky a e-mailem z USA, Velké Británie a Austrálie. Musíte si zvolit mezi 20 nebo 40 hodinami týdně a službu si předplatit.

► **Your Man In India** ([www.yourmaninindia.com](http://www.yourmaninindia.com)) nabízí služby od 6,25 dolaru za hodinu. YMII pracuje pro firmy i pro jednotlivce (osobní záležitosti), v případě potřeby i v reálném čase (ve firmě má vždy někdo službu), takže zatímco spíte, někdo pracuje na úkolu, který jste zadali. Angličtina i efektivnost jednotlivých asistentů se výrazně odlišují, takže rozhodně neprohloupíte, když si s tím svým, než mu uložíte důležitou práci, napřed pohovoříte. Důležitá poznámka: po prvním vydání této knihy se objevily určité stížnosti týkající se nižší kvality a nutnosti čekat až čtyři týdny na zařazení mezi klienty.

## 2. Začněte od malých věcí, ale uvažujte velkoryse.

Tyna Forsythová, on-line business manažerka (tj. výše postavená virtuální asistentka), která pomáhá klientům s šesticifernými příjmy dosahovat prostřednictvím nového podnikatelského modelu příjmů sedmiciferných, doporučuje:

- Projděte si seznam úkolů – co se na něm nachází nejdéle?
- Pokaždé, když vás někdo či něco vyruší nebo když začnete dělat něco jiného, položte si otázku: „Mohl by to udělat virtuální asistent?“
- Zamyslete se, co vás nejvíce frustruje a nudí.

Na následujících řádcích naleznete výčet několika nejběžnějších prací, jež malé podnikatele využívající internet připravují o čas:

- ▶ příprava textů, které mají přitáhnout pozornost k webovým stránkám, a vytváření mailing-listů;
- ▶ účast v diskusních fórech nebo jejich moderování;
- ▶ řízení affiliate partnerů;
- ▶ vytváření a publikování zpravodajů, blogování;
- ▶ průzkumy nezbytné pro rozvíjení nových marketingových aktivit nebo analýza výsledků současných marketingových aktivit, vyhledávání podkladů.

Neočekávejte od jednoho asistenta zázraky, ale ani nepodceňujte jeho možnosti. Přenechejte něco druhým. Neukládejte úkoly, u nichž můžete očekávat, že na ně nakonec čas spíše vynaložíte, než abyste ho ušetřili. Strávit 10–15 minut psáním e-mailu do Indie a chtít po virtuálním asistentovi, aby vám zjistil cenu letenky, když sami zvládnete totéž za 10 minut, nedává moc smysl.

Smyslem tohoto cvičení je opustit svoji komfortní zónu.

Pokud virtuální asistent na uloženou práci nestačí, můžete ji vždy udělat sami. Ověřte si proto, co vaši virtuální asistenti zvládnou. Mějte na paměti doporučení společnosti Brickwork: Neomezujte se.

### **3. Určete pět hlavních nepracovních úkolů vyžadujících váš čas a pět osobních úkolů, které byste mohli čistě pro zábavu uložit virtuálnímu asistentovi.**

### **4. Buďte synchronizováni: Kalendáře a rozvrhy.**

Pokud se rozhodnete svěřit asistentovi plánování schůzek a jednání, resp. dovolíte mu přidávat položky do vašeho kalendáře, je důležité zajistit, abyste oba dva měli přístup k aktuální podobě kalendáře. Na následujících řádcích uvádím několik možností, jak toho docílit:

- ▶ **BusySync ([www.busysync.com](http://www.busysync.com))**. Já osobně používám dva Gmailové účty: jeden soukromý a jeden určený pro moji virtuální

asistentku, kam chodí e-maily se vším možným. K synchronizaci jejího kalendáře na Googlu (Google Calendar) s mým iCal (kalendář pro Mac) na mém notebooku používám BusySync. Ke stejnému účelu úspěšně využívám také SpanningSync ([www.spanningsync.com](http://www.spanningsync.com)).

► **WebEx Office** ([www.webexoffice.com](http://www.webexoffice.com)) umožňuje sdílet kalendář on-line, aniž by v něm ostatní viděli vaše osobní schůzky a jednání. Tato aplikace nabízí synchronizaci s Outlookem, poskytuje možnost sdílet dokumenty a má i další uživatelsky příjemné vlastnosti, vhodné pro (práci s) asistenty a týmy. Doporučuji porovnat tuto možnost se synchronizací Outlooku s asistentovým kalendářem na Googlu.

## ► ROZŠÍŘUJEME KOMFORTNÍ ZÓNU

### **Nabídněte „kritický sendvič“ (2 dny a poté jednou týdně).**

Dá se očekávat, že někdo – váš spolupracovník, šéf, zákazník, vaše drahá polovička – dělá cosi, co vás rozčiluje, případně že něco dělá podprůměrně. Nesnažte se problém obcházet, abyste se vyhnuli konfrontaci – zabalte vše do hezkého a stravitelného obalu a požádejte dotyčného, aby s tím něco udělal. Dejte si předsevzetí, že každý z následujících dvou dnů a poté po tři týdny každý čtvrtek (pondělí až středa jsou příliš nervózní dny a pátek je příliš uvolněný) někomu naservírujete „kritický sendvič“. Poznamenejte si příslušné dny do kalendáře. Označení „kritický sendvič“ je výstižné v tom, že dotyčného nejdříve za něco *pochválíte*. Poté následuje *kritika*, po níž opustíte citlivé téma a přejdete k jinému tématu, za něž dotyčného opět *pochválíte*. Na následujících řádcích naleznete příklad rozhovoru s nadřizeným. Klíčová slova a obraty jsou vyznačeny podtržením.

**Vy:** Ahoj, Martine. Máš vteřinku?

**Martin:** Jasně. Co se děje?

**Vy:** Nejdřív bych ti chtěl poděkovat za pomoc s účtem Mellie Wormové (nebo za cokoli jiného). Moc oceňuju, že jsi mi ukázal, co s tím. V technických záležitostech jsi fakt dobrý.

**Martin:** To je v pohodě. Rádo se stalo.

**Vy:** No a teď k té věci.<sup>1</sup> Na všechny se valí spousta práce a já si připadám<sup>2</sup> trochu přetížený. Obvykle jsou mi priority jasné,<sup>3</sup> momentálně ale jaksi neumím určit, které úkoly jsou nejvýznamnější. Mohl bys mi pomoci a říct mi, co je v té záplavě práce teď nejdůležitější? Je mi jasné, že je to čistě moje záležitost,<sup>4</sup> ale moc by mi to pomohlo.

**Martin:** Hmm... Uvidím, co pro tebe můžu udělat.

**Vy:** Díky. Vážně mi to pomůže. Jo abych nezapomněl,<sup>5</sup> ta prezentace minulý týden byla perfektní.

**Martin:** Myslíš? Bla, bla, bla...

## ► NOVÝ ŽIVOTNÍ STYL V PRAXI

### Nelepší doba na posláni e-mailu

Doporučuješ kontrolovat elektronickou poštu jen několikrát za den. Já na to jdu jinak: Odpovídám na e-maily, kdy se mi to hodí, ale nastavím odeslání tak, aby k adresátům dorazily, jak potřebuji. V Outlooku je možné nastavit doručení e-mailu v libovolném čase (části dne). Například když odpovím na poštu ve tři hodiny odpoledne, nechci, aby mi lidé, kteří pro mě pracují, nadšeně a s vervou okamžitě odpovídali nebo mě zavalili dotazy, v nichž mě žádají, abych jim něco objasnil. (Tento přístup rovněž brání chatování e-mailem). A tak zatímco já e-mail odešlu odpoledne, ten k příjemci dorazí až večer nebo v osm hodin ráno druhého dne, kdy moji lidé přijdou do práce. K tomuhle byla elektronická pošta původně určena! Je to pošta, ne diskusní klub.

– JIM LARRANAGA

1 Pokud vysloveně nemusíte, nepoužívejte slovo problém.

2 Nikdo se s vámi nemůže přít o vašich pocitech; takto se vyhnete diskusi o vnějších okolnostech.

3 Všimněte si, že nepoužívám druhou osobu, abych na šéfa neukázal prstem, přestože implicitně je ve větě obsažena. „Obvykle dáš jasně najevo, co jsou priority“ zní jako výtky, byť nesmělá. Mluvte-li s vaší drahou polovičkou, můžete sice vynechat formality, ale nikdy neříkejte „vždy děláš to a to“, protože ji tím jenom dopálíte a začne se s vámi hádat.

4 Tento obrat zmenší napětí. Podstatné jste již řekli.

5 „Abych nezapomněl“ je vynikající obrat pro přechod k závěrečné pochvalě. Tento obrat rovněž umožňuje opustit citlivé téma a přejít k něčemu jinému, aniž by to vyvolalo zbytečné rozpaky nebo působilo trapně.

# Autopilot příjmů I

## ► HLEDÁME MÚZU

Rozjeďte to a zapomeňte na to!

– RON POPEIL, zakladatel společnosti RONCO, odpovědný za prodeje kuřecích grilů v hodnotě přes 1 miliardu dolarů

Postupů může být milion a ještě nějaké další, ale principů je pouze několik. Člověk, který se řídí principy, si může úspěšně volit vlastní postupy. Člověk, který zkouší různé postupy a ignoruje principy, se nevyhnutelně dostane do problémů.

– RALPH WALDO EMERSON

## Renesanční minimalista

**D**ouglas Price se ve svém honosném domě v Brooklynu vzbudil do dalšího nádherného letního rána. Ze všeho nejdříve to nejdůležitější: kávu. Únava z časového posunu nestála, vezmeme-li v úvahu, že se právě vrátil z dvoutýdenního výletu po chorvatských ostrovech, za řeč. Chorvatsko bylo jednou ze šesti zemí, které v posledních dvanácti měsících navštívil. Na řadě bylo Japonsko.

S úsměvem a hrnkem kávy v ruce se pomalu vydal ke stolu s počítačem, aby si nejprve přečetl osobní poštu. Ve schránce na něj čekalo 32 e-mailů a všechny přinášely dobré zprávy. Začal si spokojeně pohvizdovat.

Jeden z jeho přátel a obchodních partnerů, spoluzakladatel společnosti Limewire, mu sděloval, že vývoj nového produktu, zcela měnícího technologii komunikace, se blíží k závěru. Přestože se jednalo o projekt, který mohl vydělat miliardy, Doug nechal technikům volnou ruku.



Samson Projects, jedna z nejvyhledávanějších galerií současného umění v Bostonu, mu vyjádřila dík za jeho poslední práci a nabízela mu, aby se jako kurátor častěji zapojil do přípravy nových výstav.

Poslední e-mail, adresovaný „Démonu Docovi“, byl od fanouška, který vychvaloval jeho poslední instrumentální hiphopové album s názvem *onliness VI.O.I.* Doug nahrávku volně zpřístupnil všem zájemcům na internetu, takže si ji každý mohl zdarma stáhnout a libovolnou část použít pro vlastní tvorbu.

Znovu se usmál, dopil kávu a otevřel další okno prohlížeče, aby si přečetl pracovní e-maily. Nepotřeboval na to mnoho času: méně než 30 minut dnes a dvě hodiny za celý týden.

Jak se vše změnilo!

Přede dvěma roky, v červnu 2004, jsem u Douga doma kontroloval svoji poštovní schránku a doufal jsem, že to bude nadlouho naposled. Během několika hodin jsem měl být na cestě na letiště JFK v New Yorku, odkud jsem měl na bližší neurčenou dobu zmizet na cestu kolem světa. Doug mě pobaveně sledoval. Měl podobné plány a začal se stejně jako já konečně vymaňovat z osidel riskantního podnikání, které kdysi plnilo titulní stránky a bylo jeho vášní, ale postupem času se z něj stalo pouze zaměstnání. Nadšení z éry internetové bubliny bylo dávno pryč, stejně jako velká část šancí svůj byznys prodat nebo vstoupit na akciový trh.

Popřál mi šťastnou cestu a ve chvíli, kdy za mnou zaklaply dveře taxíku, se rozhodl všeho nechat a znovu začít od píky.

Po týdnu ověřování trhu na eBay zahájila v lednu 2005 činnost společnost ProSoundEffects.com, a to s jediným cílem: zajistit Dougovi dostatek peněz s minimální časovou investicí.

A jsme zpět u jeho pracovních e-mailů, v roce 2006.

V poště měl 10 objednávek na nahrávky z audioknihovny zvuků, které filmaři, hudebníci, tvůrci videoher a další profesionálové z oboru potřebují pro svoji práci a jež jsou obtížné k sehnání: vše od vrnění lemura po exotické hudební nástroje. Právě tyto nahrávky Doug nabízí. On sám je ale nevlastní, protože by musel mít cédéčka s nahrávkami a finanční zdroje k jejich pořízení. Jeho podnikatelský model je vytříbenější, příjmy generuje například následovně:

1. Potenciální zákazník najde pomocí Googlu nebo jiného vyhledávače Dougův inzerát (typu platba za proklik). Pokud na něj klikne, dostane se na stránky jeho společnosti [www.prosoundeffects.com](http://www.prosoundeffects.com).
2. Zákazník si prostřednictvím virtuálního nákupního systému na Yahoo objedná produkt za 325 dolarů (to je průměrná cena objednávky, přičemž cenové rozpětí činí 29 až 7500 dolarů). E-mail obsahující všechny informace týkající se nákupu, způsobu platby a dodání se automaticky objeví v Dougově schránce.
3. Třikrát týdně Doug klikne na ikonu na stránce *Yahoo management* a převede na svůj účet peníze z kreditních karet zákazníků. Objednávky zákazníků pak pošle jako excelový soubor výrobcům nahrávek ze zvukových knihoven. Tyto společnosti pošlou CD s nahrávkami Dougovým zákazníkům (tzv. drop shipping)<sup>1</sup> a Doug jim do 90 dnů zaplatí všehovšudy 45% z maloobchodní ceny produktu.

Podívejme se na jeho systém z matematického hlediska, abychom plně ocenili jeho krásu a účinnost.

Z každé objednávky ve výši 325 dolarů má 55 %, tj. 187,75 dolaru. Když odečteme 1% z celkové maloobchodní ceny (1% z 325 dolarů = 3,25 dolaru) za poplatky společnosti Yahoo a transakční poplatky ve výši 2,5% za platbu kreditní kartou (2,5% z 325 dolarů = 8,13 dolaru), zbude Dougovi zisk 167,38 dolaru z jednoho prodeje (před zdaněním).

Vynásobte tento výsledek deseti a máme zisk 1673,80 dolaru za půl hodiny práce. Doug vydělává 3347,60 dolaru za hodinu a nenakupuje nic dopředu. Náklady na rozjezd podnikání (návrh a vytvoření webových stránek) ve výši 1200 dolarů se mu vrátily za týden. Inzerce typu platba za proklik ho stojí přibližně 700 dolarů měsíčně a společnosti Yahoo platí 99 dolarů měsíčně za hosting a využívání virtuálního nákupního systému.

---

<sup>1</sup> *Drop shipping* je (v příkladu popsáný) podnikatelský model, kdy provozovatel e-shopu nedrží skladem prodávané zboží, ale přijaté objednávky pouze předává výrobcí nebo distributorovi, který pak zboží pošle přímo zákazníkovi. Pozn. překl.

Doug pracuje maximálně dvě hodiny týdně, jeho příjem často přesahuje 10 000 dolarů měsíčně a finanční riziko jakéhokoliv druhu je nulové.

Čas, který takto získal, tráví tím, že se věnuje hudbě, cestuje a, to aby se nenudil, zkouší nové podnikatelské aktivity. Společnost ProSoundEffects.com pro něj není vším, ale umožnila mu zbavit se finančních starostí a bez obav se svobodně zaměřit na jiné věci.

Co byste dělali, kdybyste nemuseli přemýšlet o penězích? Pokud se budete řídit radami obsaženými v této kapitole, budete si muset na tuto otázku již brzy opovědět.

Nastal čas nalézt svoji „múzu“.

Existuje milion a jeden způsob, jak vydělat milion dolarů. Od franšíz po nezávislé poradenství, seznam možností nemá hranic. Tato kapitola není určena těm, kteří chtějí *vést* podnikání, ale těm, kteří chtějí *vlastnit* podnikání a nechtějí s ním ztrácet čas.

Když o tomto konceptu s někým hovořím, odezva je vždy víceméně stejná: Cože?

Lidé nevěří, že většina mimořádně úspěšných společností na světě nevyrobí žádné produkty, neodpovídá na telefonické hovory, nerozesílá své výrobky, neposkytuje služby svým zákazníkům. Existují totiž stovky jiných společností, které to dělají za ně, a každý, kdo ví, kde je hledat, může jejich služeb také využít.

Myslíte si, že Microsoft vyrábí Xbox 360 nebo že Kodak navrhuje a distribuuje své digitální fotoaparáty? Hádejte ještě jednou. Technologická a výrobní firma Flextronics se sídlem v Singapuru, mající pobočky ve 30 zemích světa a roční tržby 15,3 miliardy dolarů, to dělá za ně. Ve Spojených státech nejpoblárnější značky horských kol se vyrábějí ve třech nebo čtyřech továrnách v Číně. Tucty telefonních center zajišťují stisknutím tlačítka odpovědi na telefonáty do poboček JC Penneys na celém světě, další dělají totéž pro Dell Computers a ještě další pro nové bohaté – pro lidi, jako jsem já.

Všechno je to obdivuhodně transparentní a levné.

Před tím, než vytvoříme tuto virtuální architekturu, musíme ovšem mít nějaký *produkt*, který bychom mohli prodávat. Pokud podnikáte ve službách, tato část knihy vám pomůže proměnit vaše odborné

znalosti na reálné produkty, které můžete dopravit zákazníkovi a zbavit se tak omezení spojených s podnikatelským modelem založeným na odměně za hodinu odvedené práce. Pokud začínáte z ničeho, ignorujte pro tuto chvíli sféru služeb, protože neustálý kontakt se zákazníky, typický pro služby, osobní únik ztěžuje.<sup>1</sup>

Abychom ještě více zúžili oblast našeho zájmu, ověření prodejnosti cílového produktu nesmí stát více než 500 dolarů, jeho prodej musí být možné automatizovat *během čtyř týdnů* a řízení našeho podnikání nesmí, až se jeho prodej rozběhne, vyžadovat více než *jeden den našeho času týdně*.

Může podnikání změnit svět, třeba tak jako The Body Shop nebo Patagonia? Může, avšak to není naším cílem.

Může podnikání sloužit jako zdroj peněz prostřednictvím primární emise akcií nebo prodeje? Ano, ale ani to není naším cílem.

Náš cíl je prostý: vytvořit automatický „mlýnek na peníze“, jehož chod nevyžaduje naši přítomnost a čas. Nic víc, nic míň.<sup>2</sup> Tento mlýnek budu nazývat „múza“ všude tam, kde jej lze oddělit od mnohoznačného pojmu „byznys“, který se může týkat stejně stánku s limonádou jako konglomerátu na seznamu Fortune 10 olejářských společností – náš cíl je skromnější a vyžaduje přesnější označení.

Uvedme na prvním místě to nejdůležitější: cash flow a čas. S těmito dvěma platidly je všechno ostatní možné. Bez nich není možné nic.

## Proč začínat s představou konečného cíle: příběh plný varování

Sarah překypuje nadšením. Uplynuly všeho všudy dva týdny ode dne, kdy začala golfovým hráčům na internetu nabízet trička s krátkým rukávem a žertovnými potisky – a už prodává průměrně pět triček

1 Existuje několik výjimek, například placené webové stránky, jež nevyžadují vytvářet obsah. Obecně však platí, že výrobky vyžadují mnohem méně podpory a umožňují rychleji dosáhnout kýženého cílového měsíčního příjmu.

2 „Múzy“ vám poskytnou čas a finanční svobodu uskutečnit své sny v rekordně krátkém čase. Poté můžete (a často se to děje) začít zakládat další společnosti s cílem změnit svět, případně je prodat.

po 15 dolarech denně! Jedno tričko ji přijde na pět dolarů, takže vydělává 50 dolarů denně (minus 3% poplatku za platbu kreditní kartou), protože ostatní náklady (poštovné, balné) hradí zákazník. Náklady na nákup 300 kusů triček (včetně potisku, počátečních nákladů atd.) se jí už brzy vrátí. Sarah ale chce vydělávat víc.

Štěstí se k ní, na rozdíl od prvního produktu, který nabízela, tentokrát zády neobrátilo. Stále má v živé paměti, jak utratila 12 000 dolarů za vývoj, patentování a výrobu moderního typu dětského kočárku (sama matkou není), jenom aby zjistila, že o něj nikdo nestojí.

Trička se prodávala, ale prodeje se začaly zpomalovat.

Zdálo se, že dosáhla stropu on-line prodeje, protože finančně silní, ale nevzdělaní konkurenti začali investovat příliš mnoho peněz do reklamy ve snaze ji předběhnout. Naštěstí Sarah dostala spásný nápad – maloobchod.

Sarah zašla za Billem, vedoucím místního obchodu s vybavením pro golfisty, který o trička okamžitě projevil zájem. Sarah byla štěstím bez sebe.

Bill byl ochotný od ní trička nakupovat za velkoobchodní cenu, jež je obvykle minimálně o 40% nižší než prodejní (maloobchodní) cena. Namísto 15 dolarů by tak za tričko dostávala 9 dolarů a zisk by se snížil z 10 dolarů na 4 dolary za kus. Sarah se rozhodla zkusit nabídnout trička ve třech dalších obchodech v okolních městech. Trička začala mizet z regálů, jenže Sarah si brzy uvědomila, že dodatečné hodiny, které vynakládá na fakturaci a ostatní administrativu spojenou s prodejem, její již tak nepřilíš velký zisk pohltí.

Rozhodla se proto navštívit distributora<sup>1</sup> – společnost, která funguje jako velkosklad a dodavatel produktů od různých výrobců obchodům s golfovými potřebami po celé zemi. Distributor projevil zájem a nabídl cenu o 70% nižší než maloobchodní cena (čili 4,50 dolaru). Sarah by v takovém případě vydělávala na každém tričku 50 centů. Takovou nabídku odmítla.

Aby toho nebylo dost, čtyři místní obchody začaly ve snaze získat konkurenční výhodu její trička nabízet se slevou, čímž se jim snížila

---

1 Distributoři jsou někdy, v závislosti na odvětví, též označováni jako „velkoobchodníci“.

zisková marže. O dva týdny později si trička už znovu neobjednaly, demoralizovaná Sarah zanevřela na maloobchodní prodej a vrátila se k prodeji přes internet. On-line prodeje v důsledku nové konkurence mezitím poklesly na minimum. Původní investice se Sarah nevrátila a v garáži jí zůstalo 50 neprodaných triček.

Žádná sláva.

Všem potíží bylo přitom možné předejít – stačilo si náležitě ověřit potenciál trhu a plánovat.

To takový „Pan Kreatin“ Ed Byrd na to jde úplně jinak. Když investuje, nespolehá se na to, že vše dobře dopadne.

Jeho společnost MRI se sídlem v San Francisku nabízela kreatin monohydrát, v letech 2002–2005 nejprodávanější doplněk stravy pro sportovce ve Spojených státech. I dnes, bez ohledu na tucty napodobitelů, se tento produkt řadí k nejúspěšnějším na trhu. Ed těchto skvělých výsledků dosáhl díky chytrému průzkumu trhu, uvážlivému pozicování produktu a vynikající distribuci.

Ještě než se společnost MRI pustila do výroby kreatinu, inzerovala v pánských časopisech o zdraví novou knihu o tomto výrobku. Když byla poptávka po tomto doplňku potvrzena záplavou objednávek na knihu, byla cena kreatinu stanovena na nekřesťanských 79,95 dolaru. Kreatin byl uveden na trh jako špičkový výrobek, celostátně prodávaný výlučně v síti obchodů GNC – nikdo jiný jej nesměl prodávat.

Jaký má smysl nedovolit někomu prodávat váš výrobek? Důvodů je hned několik.

Za prvé, čím více prodejců si konkuruje, tím rychleji výrobek zmizí z trhu. To byla jedna z chyb, jichž se dopustila Sarah.

Funguje to následovně. Prodejce A prodává výrobek za vámi doporučenou cenu 50 dolarů. Prodejce B ho prodává za 45 dolarů, aby získal konkurenční výhodu vůči prodejci A. Prodejce C ve snaze konkurovat prodejcům A a B začne výrobek prodávat za 40 dolarů. Zakrátko nevydělává nikdo a prodejci přestanou výrobek objednávat. Zákazníci si zvykli na nižší cenu a cesty zpět není – výrobek je odepсанý a vy musíte vytvořit jiný. Právě proto musí mnoho společností vytvářet jeden nový produkt za druhým, měsíc co měsíc. Výsledek? Ze všeho vás nanejdříve brzy rozbolí hlava.

Já osobně jsme nabízel doplněk ke stravě BrainQUICKEN® (prodáváný rovněž jako BodyQUICK®) po dobu šesti let a stabilní ziskovou marži jsem udržoval tím, že jsem omezoval velkoobchodní distribuci, zejména internetovou, na jednoho či dva největší prodejce, kteří byli zárukou dostatečně velkých objednávek a souhlasili s tím, že nebudou výrobek prodávat za nižší než minimální inzerovanou cenu;<sup>1</sup> v opačném případě vás svými slevami brzy převálcují „darebáci“ na eBay a obývákové minifirmy.

Za druhé, nabízíte-li něco exkluzivně, čemuž se ovšem většina výrobců snaží vyhnout, může to být užitečné. Protože nabízíte jediné společnosti možnost 100% distribuce, můžete si vyjednat lepší ziskovou marži (menší rabat z maloobchodní ceny), lepší marketingovou podporu v obchodech, rychlejší platby a další výhody.

Rozhodnout se, jak budete prodávat a distribuovat váš výrobek, musíte dříve, než se začnete věnovat samotnému výrobku. Čím více je prostředníků mezi vámi a zákazníkem, tím vyšší musí být vaše marže, aby byly ziskové všechny články řetězce.

Ed Byrd si to uvědomoval a stal se dobrou ilustrací faktu, že dělat pravý opak toho, co dělá většina ostatních, může snížit riziko a zvýšit zisk. Rozhodnout se pro určitou distribuci ještě před volbou samotného produktu je jenom jedním příkladem.

Když není na cestách nebo se svým nepočetným personálem a dvěma australskými pasteveckými psy nepracuje v kanceláři, užívá si Ed projížďek po pobřeží Kalifornie ve svém lamborghini. Ed není výjimečným dítětem štěstěny. Jeho metody vytváření produktů – stejně jako postupy ostatních nových bohatých – je totiž možné následovat.

Na následujících řádcích se dozvíte, jak totéž co Ed můžete s malým počtem nezbytných kroků dosáhnout i vy.

---

<sup>1</sup> Kontrolovat, za jakou cenu někdo prodává váš výrobek, je v USA nezákonné, ale můžete si určit cenu uváděnou v inzerci. Do obecných obchodních podmínek (*General Terms and Conditions – GTC*) musíte zahrnout ustanovení o minimální inzerované ceně (*Minimum Advertised Pricing – MAP*), s nímž druhá strana vyslovuje automaticky souhlas při podání podepsané velkoobchodní objednávky. Příklady obecných obchodních podmínek a objednávkových formulářů naleznete na [www.fourhourblog.com](http://www.fourhourblog.com).

## Krok 1: nalezněte vhodnou mezeru na trhu

Když jsem byla mladší ... nechtěla jsem, aby mě lidé řadili do nějaké skupiny... Nyní to v podstatě chci... Tohle je místo pro mě.

– JOAN CHENOVÁ,

herečka známá z filmů *Poslední císař* a *Twin Peaks*

Vytvářet poptávku je obtížné, uspokojit ji je mnohem snazší. Nevytvářejte výrobek s tím, že teprve až ho už budete mít, se ho budete snažit někomu prodat. Objevte trh, přesně určete své zákaznický – a teprve potom nalezněte nebo vytvořte výrobek, jež je pro ně vhodný.

Studoval a sportoval jsem, a právě proto jsem vyvinul produkty pro studenty a sportovce. Pokud to bylo možné, zaměřil jsem se na mužskou část populace. Audiokniha, kterou jsem připravil pro školní pedagogicko-psychologické poradce, nebyla úspěšná, protože jsem nikdy nebyl školním poradcem. Kurz rychlého čtení, který následoval, úspěšný byl, protože jsem měl přístup ke studentům a věděl jsem, co potřebují a za co utrácejí. Zaměřte se na cílovou skupinu, k níž sami patříte. Nespekulujte, co potřebují jiní lidé nebo co budou ochotni kupovat.

### Začněte v malém, ale uvažujte velkoryse

Někteří lidé nešetří penězi za zábavu s trpaslíkem.

– DANNY BLACK, muž vysoký 127 cm, spoluvlastník společnosti Shortdwarf.com

Danny Black pronajímá trpaslíky za 149 dolarů na hodinu. Co to má společného s mezerou na trhu?

Říká se, že pokud je vaším zákazníkem každý, není vaším zákazníkem nikdo. Chcete-li prodávat svůj výrobek milovníkům psů nebo automobilů, zapomeňte na to. Inzerce pro tak široký trh je nákladná, nemluvě o tom, že čelíte konkurenci příliš mnoha výrobků a volně dostupných informací. Pokud se zaměříte na výcvik německého ovčáka nebo na prodej výrobku určeného pro renovaci automobilových



veteránů značky Ford, trh a konkurence se zmenší, oslovit zákazníky bude méně nákladné a budete si moci snadněji účtovat vyšší cenu.

BrainQUICKEN byl původně určen studentům, avšak tento trh se ukázal být příliš izolovaný a obtížně přístupný. Pozitivní zpětná vazba od studentů-sportovců mě dovedla k tomu, že jsem si zájem ověřil v časopisech zaměřených na bojová umění a posilování a výrobek uvedl znovu pod novým označením BodyQUICK. Velikost těchto trhů byla sice ve srovnání s předešlým podstatně menší, ale pořád zajímavá. Nízké náklady na reklamu v médiích a malá konkurence mi umožnily získat dominantní postavení v prodeji „neurálních urychlovačů“<sup>1</sup> na těchto specifických trzích. Být velkou rybou v malém rybníku je z hlediska vytváření zisku lepší, než být jednou z mnoha malých rybek ve velkém rybníku. Jak poznáte, že rybník je dost velký na to, aby postačoval pro váš plánovaný relativní příjem? Podrobný příklad popisující, jak jsem určil velikost trhu pro výrobek, který v současnosti nabízím, naleznete na volně přístupných webových stránkách k této knize (v sekci *Muse Math*).

K nalezení ziskové mezery na trhu vám pomohou následující otázky.

**1. Ke kterým sociálním, odvětvovým a profesním skupinám patřím nebo jsem patřil či je znám a rozumím jim? Jsou to zubaři, technici, horolezci, rekreační cyklisté, nadšenci restaurující stará auta, tanečníci, kdokoliv další?**

Zamyslete se nad svým dosavadním životem, pracovními zkušenostmi, tělesnými návyky a koníčky; vytvořte si seznam všech skupin, minulých i současných, k nimž se můžete přiřadit. Projděte si výrobky a knihy, které máte, včetně těch, které si předplácíte on-line i off-line, a položte si otázku: Které skupiny lidí si kupují tytéž věci? Nezapomeňte na časopisy, webové stránky a newslettery, které pravidelně čtete.

---

<sup>1</sup> Neurální urychlovače představovaly novou kategorii produktů, kterou jsem vymyslel a jako první použil, abych eliminoval a předešel konkurenci. Snažte se být největší, nejlepší nebo první v přesně vymezené kategorii. Já osobně dávám přednost tomu být první.

## 2. Které skupiny, jež se ocitly na vašem seznamu, mají vlastní časopisy?

Zajděte si do některého velkého obchodu s knihami. V sekci časopisů si projděte menší specializované časopisy – možná vás napadnou další mezery na trhu. Časopisů věnovaných různým zálibám, koníčkům a zájmům jsou doslova tisíce. Vyhledat si je samozřejmě můžete i mimo knihkupectví – dobrým pomocníkem je například webová databáze *Writer's Market*<sup>1</sup>. Zužte výběr skupin, k němuž jste dospěli v předešlém kroku, na ty, které lze oslovit prostřednictvím jednoho nebo dvou menšinových časopisů. Není důležité, aby všechny tyto skupiny měly mnoho peněz (jako například golfisté) – podstatné je, aby byly ochotné utrácet peníze za určitý typ výrobků (namátkou amatérští sportovci, rybáři – lovci okounů atd.). Zavolejte do těchto časopisů, promluvte si s vedoucím inzercí a řekněte mu, že zvažujete inzerci v jejich časopisu. Požádejte ho, aby vám e-mailem zaslal ceník, počty čtenářů a na ukázkou několik minulých čísel. Projděte si je a podívejte se, kdo v nich opakovaně inzeruje a prodává prostřednictvím bezplatného telefonního čísla 800 nebo webových stránek – čím víc takových inzerentů naleznete a čím častěji v časopisu inzerují, tím větší zisky jim inzercí přináší – a vám bude také.

## Krok 2: najděte produkt (ale neinvestujte do něj)

Genialita není nic jiného než mimořádná schopnost pozorování.

– JOHN RUSKIN, proslulý umělecký a společenský kritik

Vyberte si dva trhy, s nimiž jste nejlépe obeznámení a které mají své časopisy s celostránkovou inzercí, jejíž cena nepřesahuje 5000 dolarů. Počet čtenářů by neměl být nižší než 15 000.<sup>2</sup>

Až dosud to byla legrace, teď ale musíme vymyslet nebo najít výrobky pro tyto dva trhy.

1 V Česku vám pomohou velké veřejné knihovny a jejich katalogy. Pozn. red.

2 Jen málo českých specializovaných tištěných časopisů má takovouto čtenost, na druhou stranu i cena za inzerci v nich bývá výrazně nižší. Ověřené náklady vybraných periodik najdete na webu ABC ČR (<http://www.abccr.cz>). I všechny další autorem uváděné cenové a množství údaje je samozřejmě nutné pro české prostředí transponovat. Pozn. red.

Cílem brainstormingu je získat dobré nápady a nic za to neutratit. V následujícím (třetím) kroku vytvoříme inzerát a ověříme si odezvu skutečných zákazníků ještě před tím, než investujeme do výroby. Pokud budeme respektovat několik kritérií, koncový produkt umožní automatické fungování celého procesu.

### **Hlavní přínos produktu: řekněte to jednou větou**

Lidé vás nemusí mít rádi (a často dokonce prodáte víc, když někoho urazíte), musí ale rozumět tomu, co jim říkáte.

Nejdůležitější přínos vašeho výrobku by mělo být možné vyjádřit jednou větou nebo obratem. V čem je jiný a proč by si ho měl zákazník koupit? JEDNA věta nebo obrat, přátelé. Společnost Apple to dokázala naprosto skvěle v případě iPodu: místo aby použila obvyklý žargon oboru – gigabity, šířku vlnového pásma a podobně –, použila jednoduchý slogan „Tisíc písniček ve vaší kapse“. A hotovo. To, co potřebujete, je jednoduché sdělení. Nepouštějte se do práce na výrobku, dokud nedokážete lidem jasně a srozumitelně říci, co jim nabízíte.

### **Cena pro zákazníka: 50 až 200 dolarů**

Spousta společností stanoví cenu svých výrobků uprostřed cenového rozpětí, kde je největší konkurence. Cenově se podbízet je krátkozraké, protože se vždy najde někdo, kdo je ochotný obětovat ještě větší část ziskové marže, takže oba nakonec zbankrotujete. Pokud vytvoříme image vysoce kvalitního, prvotřídního produktu, jež umožňuje účtovat vyšší cenu než konkurence, má to (kromě hodnoty pro zákazníka) tři další přínosy.

1. Vyšší cena znamená, že můžeme prodávat menší počet výrobků, věnovat se tudíž menšímu počtu zákazníků a realizovat tak rychleji své sny.
2. Vyšší ceny přitahují zákazníky, na jejichž udržení nemusíme vynakládat mnoho práce a pozornosti (lepší kredit, méně stížností i dotazů, méně vrácených výrobků atd.). Méně starostí, to je VELKÁ výhoda.
3. Vyšší cena vytváří vyšší ziskovou marži. Je bezpečnější.

Já osobně se snažím prodávat za osmi- až desetinásobek mých nákladů, což znamená, že výrobek, který prodávám za 100 dolarů, mě nemůže stát více než 10–12,5 dolaru.<sup>1</sup> Kdybych při prodeji výrobku BrainQUICKEN použil běžně doporučený pětinasobek mých nákladů, během šesti měsíců bych kvůli nepoctivému dodavateli a opožděnému vydání časopisu, v němž jsem inzeroval, zkrachoval. Vyšší zisková marže mi umožnila přežít a během 12 měsíců mi mé podnikání začalo vydělávat 80 000 dolarů měsíčně.

Výše ceny má samozřejmě své meze. Pokud jednotková cena přesáhne určitou hranici, potenciální zákazníci si začnou chtít s někým po telefonu pohovořit, než si výrobek koupí. To ale není v souladu s naší potřebou omezit množství a toky informací.

Zjistil jsem, že cenové rozpětí 50–200 dolarů přináší největší zisk při nejmenším vynaložení sil na služby poskytované zákazníkům. Stanovte cenu vysoko a zdůvodněte, proč tomu tak je.

### **Výroba by neměla trvat déle než 3 až 4 týdny**

To je klíčová podmínka, chceme-li udržet nízké náklady a přizpůsobovat se poptávce, aniž bychom vytvářeli zásoby. Nezabýváme se žádným výrobkem, jehož výroba vyžaduje více než tři nebo čtyři týdny. Dále doporučuji zaměřit se na výrobky, u nichž mezi objednávkou a odesláním neuplyne více než jeden nebo dva týdny.

Jak zjistíte, kolik času je zapotřebí na výrobu nějakého výrobku?

Kontaktujte smluvní výrobce, kteří se specializují na výrobu stejného typu výrobků, jaký chcete nabízet (<http://www.thomasnet.com/>). Pokud se vám nedaří takového výrobce objevit (uvažujeme například přípravky pro čištění toalet), zavolejte výrobcí příbuzného produktu (například toaletních mís). Pořád nic? Zkuste na Googlu zadat do vyhledavače různá synonyma vašeho výrobku ve spojení se slovy „organizace“ a „sdružení“ a vyhledejte kontakty na vhodné odvětvové organizace. Požádejte je o kontakty na smluvní výrobce a o názvy obchodních časopisů, které vydávají. V těchto časopisech často inzerují

---

<sup>1</sup> Pokud se jako Doug rozhodnete prodávat něčí produkty z vyššího konce cenového spektra, riziko je, zejména pokud využijete drop-shipping, menší a nižší marže mohou postačovat.

smluvní výrobci a poskytovatelé návazných služeb. Tyto informace se vám budou hodit, až budete vytvářet virtuální architekturu svého podnikání. Požádejte smluvní výrobce o cenové informace, abyste měli jistotu, že můžete náležitě navýšit cenu. Přesně určete jednotkové výrobní náklady při výrobě 100, 500, 1000 a 5000 kusů vašeho produktu.

### **Vše ohledně produktu je možné vysvětlit v on-line FAQ**

Na následujících řádcích se dozvíte, jak jsem naprosto zpackal volbu produktu v případě BrainQUICKEN.

Přestože mi doplňky stravy umožnily zařadit se k novým bohatým, nikomu bych je nepřál. Proč? Každý zákazník má tisíc otázek: Mohu jíst současně s vaším výrobkem také banány? Budu mít po jídle větry? A další a další, až se vám zvedá žaludek. Zvolte si výrobek, o němž můžete vše podstatné sdělit na dobře udělaných a spravovaných internetových stránkách v sekci Často kladené otázky. V opačném případě je velmi obtížné cestovat či jinak hodit práci za hlavu, pokud nechcete utratit majlant za služby telefonního centra.

Pokud chápeme všechna výše popsaná kritéria, zůstává stále ještě jedna nezodpovězená otázka: Jak získám dobrý produkt, který by uspokojil zákazníky? Existují tři možnosti, které na následujících řádcích uvedu v pořadí podle toho, jak dalece vám je doporučuji.

## Možnost první: prodávat výrobek někoho jiného

**K**oupit výrobek ve velkoobchodě a prodat ho dál představuje nejsnazší, ale také nejméně výnosnou cestu. Nejrychleji vše rozjedete – a nejrychleji skončíte, protože vám budou cenově konkurovat další prodejci. Životnost prodeje každého výrobku je z hlediska tvorby zisku krátká, pokud nezískáte postavení výhradního prodejce. Prodávat výrobky někoho jiného je vynikající možnost, pokud chceme zákazníkům prodávat sekundární produkty (*back-end*)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> *Back-end* produkty jsou výrobky prodávané zákazníkům, kteří si již koupili primární produkt. Příkladem mohou být obaly na iPod. Tyto produkty mohou mít nižší marže, protože u nich nejsou náklady na reklamu.

nebo on-line či telefonicky nabízet novým zákazníkům další výrobky (*cross-sold*)<sup>1</sup>.

Při nákupu ve velkoobchodu:

1. Kontaktujte výrobce a požadujte „ceník s uvedením velkoobchodních cen“ (jsou obvykle o 40% nižší než maloobchodní cena) a obchodní podmínky.
2. Pokud je zapotřebí uvést daňové identifikační číslo, vytiskněte si příslušné formuláře, vyplňte je a zaregistrujte se (za 100–200 dolarů) jako společnost s ručením omezeným nebo zvolte jinou obdobnou formu podnikání, která omezí s ním spojená rizika.<sup>2</sup>

Nekupujte výrobek, dokud jste nedokončili *krok 3* (viz následující kapitulu). Pro tuto chvíli stačí, že znáte ziskovou marži a máte fotografie výrobku a prodejní materiály. Toť vše.

## Možnost druhá: licencování

Používám nejenom všechny mozky, které mám, ale také všechny ty, které si mohu vypůjčit.

– WOODROW WILSON

Některé z nejznámějších světových značek a výrobků byly převzaty od někoho jiného nebo odjinud. Základem energetického nápoje Red Bull je povzbuzující prostředek z Thajska, šmoulové pocházejí z Belgie, pokémoni jsou doma v Japonsku. Nahrávky a koncerty vynesly skupině KISS miliony, největší zisky ale jejím členům plynuly z poskytnutí práva vyrábět stovky produktů s jejich jménem a vyobrazením (za procenta z prodeje).

Licencování je záležitost dvou stran, přičemž obě mohou patřit

1 *Cross-selling* je prodej příbuzných produktů zákazníkům, kteří si zakoupili primární výrobek a pokračují v nákupu (telefonicky nebo on-line). Více o marketingu a direct response marketingu (využívá možnosti objednat výrobek okamžitě v reakci na reklamní sdělení – pozn. překl.) naleznete na [www.fourhourblog.com](http://www.fourhourblog.com).

2 V ČR je oproti USA proces zřízení společnosti komplikovanější, zjednodušit si jej však můžete koupením „prázdné“ firmy od specializovaných společností, které se jejich zakládáním živí. Pozn. red.

k novým bohatým. Za prvé, je zde tvůrce produktu<sup>1</sup> (označovaný jako poskytovatel licence), který může druhým subjektům prodat právo vyrábět, používat nebo prodávat svůj produkt, a to obvykle za 3–10 % z velkoobchodní ceny (jež je obvykle přibližně o 40 % nižší než maloobchodní cena) prodaného výrobku. Vymyslete něco, nechte na někom jiném, aby udělal vše ostatní, a inkasujte peníze. To rozhodně není špatný model!

Druhou stranu rovnice představuje člověk, který má zájem vyrábět a prodávat výrobek, který někdo jiný vymyslel, a mít za to 90–97 % zisku: příjemce licence. Tohle je pro mě i většinu nových bohatých ta zajímavější strana rovnice.

Licencování vyžaduje intenzivní jednání obou stran a je to věda svého druhu. Tvůrčímu vyjednávání o licenční smlouvě se nelze vyhnout a většina lidí, kteří něco takového dělají poprvé, se nevyhne problémům. Na stránkách [www.fourhourblog.com](http://www.fourhourblog.com) uvádím případové studie popisující reálná jednání o poskytnutí licence, včetně plného znění uzavřených dohod a finančních podmínek. Naleznete zde všechno – od toho, jak prodat vynález, aniž byste měli prototyp nebo patent, až po to, jak si coby bezejmenný nováček zabezpečit práva spojená s výrobkem. Ekonomie licencování je fascinující a zisky mohou být ohromující.

Než se do něčeho takového pustíte, podíváme se na méně komplikovanou a nejziskovější možnost přístupnou všem lidem.

## Možnost třetí: vytvořit produkt

Tvorba je lepší prostředek sebevyjádření než vlastnictví; nikoliv vlastnictví, ale tvorba je projevem života.

– VIDA D. SCUDDER,

*The Life of the Spirit in the Modern English Poets*

**V**ytvořit výrobek není obtížné.

Něco „vytvořit“ se zdá být složitější, než tomu je. Pokud se náš nápad týká fyzického produktu – vynálezu, můžeme si najmout

1 Včetně vlastníků copyright nebo obchodních značek.

techniky a inženýry nebo průmyslové návrháře (viz [www.elance.com](http://www.elance.com)). Popíšeme jim funkce a vzhled a oni vyvinou prototyp, s nímž zajdeme za smluvním výrobcem. Pokud zjistíme, že smluvní výrobce vyrábí generický nebo rodový produkt, který lze přizpůsobit vašim požadavkům, vše je ještě jednodušší: nechte ho vyrobit, nalepte na něj své označení a nový výrobek je na světě. Tento postup se často označuje jako *private labeling*. Viděli jste někdy v ordinaci chiropraktika jeho vlastní řadu vitaminových výrobků nebo značku Kirkland v Costco? To je *private labeling* v praxi.

Takže ještě jednou – nejdříve prověříme trh, aniž bychom něco vyráběli. Pokud testování trhu dopadne úspěšně, následuje výroba. To znamená, že musíme mít na paměti náklady na přípravu výroby, náklady na jednotku produkce a minimální rozsah objednávky. Například inovativní „hračky pro dospělé“ jsou skvělá věc, ale často vyžadují speciální výrobní nástroje, což zvyšuje náklady na přípravu výroby natolik, že takové produkty nevyhovují kritériím, jež jsme si stanovili.

Pokud ponecháme stranou mechanická zařízení a zapomeneme na svařování a na strojírenství vůbec, zbude nám jen jedna třída produktů, jež vyhovují všem našim kritériím, jejichž produkce v malých množstvích nezabere více než týden a které často umožňují navýšit cenu oproti výrobním nákladům ne osm- až desetkrát, ale dvacet- až padesátkrát.

Ne, nemám na mysli heroin nebo otrockou práci. Oboje vyžaduje příliš mnoho uplácení a mezilidské interakce.

Mám na mysli informace.

Informační produkty se vyznačují nízkými náklady, rychle se vyrábějí a jejich napodobení vyžaduje příliš mnoho času. Nejlépe prodávané neinformační produkty, které nám v televizi nabízejí známé osobnosti – ať už jde o vybavení pro cvičení nebo stravovací doplňky –, nám „vydrží“ dva až čtyři měsíce, než jimi jejich napodobitelé zaplaví trh. Studoval jsem šest měsíců ekonomii v Pekingu a měl jsem možnost zblízka sledovat, jak se týden poté, co se nejnovější tenisky Nike nebo golfové hůl Callaway objevily na regálech obchodů ve Spojených státech, prodávají jejich okopírované verze na eBay.



Nepřeháním a nehovořím o obdobně vyhlížejících výrobcích, ale o zboží, které je přesnou kopií originálního produktu, ovšem vyráběnou za dvacetinu nákladů.

Protože existují výrobky, které se dají okopírovat mnohem snadněji než informace, většina tvůrců napodobenin se do informačních produktů nepouští. Obejít patentovou ochranu je snazší než vlastními slovy vyjádřit celý soubor přednášek či lekcí tak, abyste neporušili autorská práva. Tři z nejúspěšnějších televizních produktů všech dob, které se držely více než 300 týdnů mezi deseti teleshoppingovými vstupy generujícími největší prodeje, dobře ilustrují konkurenční výhodu a ziskovost informačních produktů: *Žádná záloha* (Carlton Sheets)<sup>1</sup>, *Bojujeme s úzkostí a depresemi* (Lucinda Bassettová), *Osobní síla* (Tony Robbins).

Z osobních rozhovorů s hlavními vlastníky jednoho z výše uvedených produktů vím, že jejich společností „proteky“ v roce 2002 informace v ceně více než 65 milionů dolarů. Fyzickou strukturu jejich podnikání tvoří méně než pětadvacet operátorů pracujících z domova, vše ostatní, od nákupu fyzických nosičů (DVD) po dodání produktů, zadávají subkontraktorům (outsourcují). Vezmeme-li v úvahu, že roční výnosy na zaměstnance dosahují 2,7 milionu dolarů i více, nezbyvá než hluboce smeknout.

Na opačné straně z hlediska velikosti trhu znám člověka, který za méně než 200 dolarů vytvořil nízkorozpočtovou videopříručku, určenou těm vlastníkům obchodů, kteří si chtějí sami nainstalovat bezpečnostní systém. Nalézt menší, ještě specifitější mezeru na trhu rozhodně není snadné. V roce 2001 mu prodej tohoto DVD – jeden kus za 95 dolarů, přičemž jedna kopie ho přijde na 2 dolary – vynesl několik set tisíc dolarů, aniž měl jediného zaměstnance.

---

1 Produkt týkající se placení záloh (tzv. *down payment* – prvotní platba v okamžiku nákupu, obvykle v hotovosti) při koupi domu nebo auta. Pozn. překl.

## Jenže já nejsem expert!

Jestliže nejste odborník specializovaný v nějaké oblasti, nic si z toho nedělejte.

Za prvé, být „expertem“ při prodeji produktů znamená, že o tom, co prodáváte, víte více než kupující. Nic víc. Nemusíte být nejlepší – stačí vědět více než malá cílová skupina potenciálních zákazníků. Dejme tomu, že si chcete splnit další z vašich snů – zúčastnit se 1150 mil dlouhého závodu psích spřežení Iditarod na Aljašce. Abyste to mohli udělat, potřebujete 5000 dolarů. Pokud oslovíte 15 000 lidí a 50 z nich (tj. 0,33 %) přesvědčíte, že skvěle ovládáte tu a tu dovednost, takže každý z nich utratí 100 dolarů za program, který jim umožní si tuto dovednost osvojit, máte potřebných 5000 dolarů. Zajděte si pro své husky. Těchto 50 zákazníků představuje to, co nazývám „minimální základna zákazníků“ – nejmenší počet zákazníků, které musíte přesvědčit o svých odborných schopnostech, abyste si mohli splnit určitý sen.

Za druhé, na to, abyste si získali pověst experta, nepotřebujete více než čtyři týdny – pokud ovšem znáte a chápete základní indikátory věrohodnosti a víte, co lidé považují za projev mimořádných znalostí. Chcete-li se o tomto tématu dozvědět více, podívejte se na text *Jak se stát expertem za čtyři týdny* dále v této kapitole.

Míra, s níž potřebujete mít status experta, závisí rovněž na tom, jak hodláte získat informační náplň, tedy vlastní „obsah“ produktu, který budete nabízet. Existují tři hlavní možnosti:

1. Obsah vytvoříte sami, často tak, že volně zpracujete a pospojujete tvrzení z několika knih věnovaných danému tématu.
2. Přizpůsobíte obsah, který je veřejně přístupný a není chráněn autorským zákonem (např. vládní dokumenty, materiály staršího data, takže již nepodléhají autorské ochraně), novému užití nebo mu dáte novu formu.
3. Pořídíte si licenci nebo zaplatíte odborníka, který obsah vytvoří. Poplatky a odměny mohou být jednorázové a splatné předem, nebo mohou mít formu podílu na zisku (například 5–10% z čistých výnosů).

Pokud zvolíte první nebo druhou možnost, potřebujete mít v rámci omezeného trhu, na který se zaměřujete, status experta.

Dejme tomu, že prodáváte nemovitosti a domníváte se, že stejně jako vy i většina dalších makléřů chce mít jednoduché, ale kvalitní webové stránky, které by jim pomáhaly v jejich podnikání. Pokud si přečtete tři nejprodávanější knihy věnované vytváření webových stránek a pochopíte podstatu věci, budete o daném tématu vědět více než 80% čtenářů odborného časopisu určeného realitním makléřům. Dokážete-li shrnout a stručně vyjádřit obsah toho, co jste se z knih dozvěděli, a nabídnout konkrétní doporučení, jež budou v souladu s potřebami realitního trhu, můžete realisticky očekávat, že na váš inzerát v časopisu zareaguje 0,5–1,5% čtenářů.

Následující otázky vám pomohou při brainstormingu zaměřeném na potenciální produkty „jak na to“ nebo na informační produkty vytvořené s využitím vašich vlastních nebo vypůjčených odborných znalostí, které byste mohli prodávat na trzích, jež jste si vytipovali. Snažte se kombinovat různé formy (nosiče) produktu tak, abyste si za něj mohli účtovat 50 až 200 dolarů – například dvě CD (každé se 30–90 minutami záznamu), jejich 40stránkový přepis a 10stránkový stručný návod.

1. Jak mohu nějakou obecnou odbornost přizpůsobit potřebám své cílové skupiny? Jak se mohu „svézt“ na vlně něčeho, co se již úspěšně prodává v časopisech pro cílové publikum? Neuvažujte příliš ze široka, raději omezte záběr a jděte při uvažování do hloubky.
2. Za získání jakých schopností a dovedností, o jejichž osvojení mám zájem (a druzí na mém trhu také), bych byl ochoten zaplatit? Staňte se odborníkem, pokud jde o danou schopnost nebo dovednost, a vytvořte produkt, který ostatním umožní totéž. Pokud při tom potřebujete pomoc nebo chcete celý proces urychlit, zamyslete se nad následující otázkou.
3. Které odborníky bych mohl oslovit a nahrát to, co říkají, abych vytvořil prodejné audio CD? Tito lidé nemusejí být nejlepší ze všech, ale musejí být lepší než většina ostatních. Nabídněte jim digitalizovanou originální nahrávku k vlastnímu použití nebo prodeji (to často stačí) a/nebo malý honorář

či podíl na zisku. Využijte HotRecorder (více o těchto a dalších nástrojích naleznete v části nazvané *Nástroje a triky*) na Skype.com, nahrajte rozhovory přímo do počítače a pošlete vzniklý mp3 soubor on-line k přepisu.

4. Znáš nějaký příběh popisující cestu od neúspěchu k úspěchu, z něhož bych mohl udělat produkt typu „jak na to“? Zamyslete se, jaké problémy, profesní i osobní, jste v minulosti překonali.

## Jak se stát expertem za čtyři týdny

**N**astal čas vymýtit kult expertů. „Expert“ je pro mě nedůstojné slovo, vhodné leda tak pro PR. Nejprve to nejdůležitější: *být považován za experta a být expertem není totéž*. V podnikatelském prostředí platí, že to první prodává, zatímco to druhé umožňuje vytvářet dobré produkty (přínejmenším pro vaši „minimální základnu zákazníků“) a vyhnout se tomu, aby vám je zákazníci vraceli.

Můžete vědět vše, co se týká určitého oboru, například medicíny. Pokud se ale nehonosíte titulem MUDr., jenom málokdo vám bude naslouchat. Titul MUDr. je tím, co nazývám „indikátor důvěryhodnosti“. Nikoliv ten, kdo o daném tématu ví nejvíce, ale tak zvaný odborník pyšníci se největším počtem těchto indikátorů důvěryhodnosti prodá nejvíce výrobků. Otázka tudíž zní: Jak můžeme získat co nejvíce indikátorů důvěryhodnosti v co nejkratším čase?

Jedné mé přítelkyni trvalo přesně tři týdny, než se stala „špičkovým expertem, který (jak se dozvíte v časopise *Glamour* a dalších celostátních médiích) radí vedoucím pracovníkům společností ze seznamu Fortune 500, jak za méně než 24 hodin zlepšit jejich mezilidské vztahy“. Jak se jí to podařilo? Učinila několik jednoduchých kroků, které při vytváření věrohodnosti fungují na způsob nabalující se sněhové koule. Podobně můžete postupovat i vy.

1. **Staňte se členy dvou nebo tří organizací z příslušného oboru s oficiálně znějícími názvy.** Moje přítelkyně si vybrala *Association for Conflict Resolution* ([www.acrnet.org](http://www.acrnet.org)) a *The International Foundation for Gender Education* ([www.ifge.org](http://www.ifge.org)). Členství a vše, co s tím souvisí, se dá s pomocí kreditní karty vyřídit on-line během pěti minut.

**2. Přečtete si tři nejprodávanější knihy** týkající se předmětu vašeho zájmu (podívejte se na on-line seznam bestsellerů *New York Times*) a na jedné stránce shrňte obsah každé z nich.

**3. Veděte zdarma jeden jedno- až tříhodinový seminář** na nejbližší univerzitě zvučného jména. Seminář inzerujte pomocí plakátů. Totéž udělejte ve filiálkách dvou dobře známých velkých společností (AT&T, IBM atd.) působících ve stejné geografické oblasti. Lidem ve společnosti řekněte, že jste přednášeli na té a té univerzitě nebo fakultě a že jste členy odborných organizací z oboru (viz bod 1). Zdůrazněte, že jim přednášku nabízíte zdarma, protože chcete získat zkušenosti s přednášením mimo akademickou půdu, a že nebudete nic (výrobky ani služby) prodávat. Přednášky si nahrajte (ze dvou záznamových míst), abyste je případně mohli využít pro CD či DVD.

**4. Můžete rovněž nabídnout časopisům z příslušného oboru jeden nebo dva články** o předmětu vašeho zájmu; zmiňte se v nich o tom, čeho jste dosáhli (viz body 1 a 3). Pokud články odmítnou, nabídněte jim, že uděláte rozhovor se známým odborníkem a napíšete o něm – vaše jméno se i v tomto případě objeví mezi přispívajícími autory časopisu.

**5. Zaregistrujte se na serveru ProfNet**, který novináři používají pro vyhledávání expertů, jež by mohli citovat ve svých člancích. Dělat PR je snadné, když přestanete křičet a začnete naslouchat. Využijte body 1, 3 a 4 – ukažte, že jste věrohodný zdroj informací. S pomocí zdrojů dostupných na webu najdete odpovědi na dotazy novinářů. Pokud vše uděláte dobře, objeví se vaše jméno v médiích – od malých místních po *New York Times* a *ABC News*.

Stát se uznávaným expertem není obtížné, takže neváhejte a dejte se do toho – nastal čas odstranit i tuto bariéru.

Aby bylo jasno – neradím vám, abyste předstírali, že jste někým, kým nejste. Nemohu! „Expert“ je mlhavý mediální pojem, natolik nadužívaný, že jeho obsah nelze přesně vymezit. Z hlediska moderního PR není ve většině oblastí důkazem odbornosti úroveň IQ nebo doktorské tituly, ale příslušnost k daným skupinám nebo napojení na ně, seznamy klientů, písemná doporučení a mediální publicita.

Podstatou věci je prezentovat pravdu v co nejlepším světle, ne ji uměle vytvářet nebo si vymýšlet.

Uvidíme se na CNN.

## ► OTÁZKY A AKTIVITY

Otázky a aktivity v této prakticky zaměřené kapitole nejsou nijak složité. Klíčová je následující jednoduchá otázka: Přečetli jste si pozorně text a řídili se uvedenými pokyny? Pokud ne, udělejte to!

Místo obvyklých *Otázek a aktivit* je v této a dvou následujících kapitolách zařazen oddíl *Nástroje a triky*, obsahující odkazy na další informační zdroje, které vám umožní realizovat kroky popsáné v textu výše.

## ► ROZŠÍŘUJEME KOMFORTNÍ ZÓNU

### **Nalezněte svého mistra Yodu (3 dny)**

V každém ze tří následujících dnů zatelefonujte alespoň jednomu potenciálnímu slavnému rádci; e-mail použijte pouze tehdy, když se mu nedovoláte. Doporučuji telefonovat před 8.30 ráno nebo po 18.00 večer – vyhnete se tak dohadování se sekretářkami a dalšími „dveřníky“, případně si je alespoň usnadníte. Připravte si jednu otázku, na kterou jste se snažili nalézt odpověď, ale nepodařilo se vám to. Vybírejte si ty nejlepší – generální ředitele, mimořádně úspěšné podnikatele, známé autory – a nekladte si příliš nízký cíl jenom proto, aby to bylo snazší a vaše obavy byly menší. Pokud je to zapotřebí, využijte pro vyhledání vhodných lidí stránky [www.contactanycelebrity.com](http://www.contactanycelebrity.com). Při rozhovoru s nimi vyjděte z následujícího scénáře.<sup>1</sup>

**Sekretářka:** Tady Acme Inc.

**Vy:** Dobrý den, tady je Tim Ferriss, volám Johna Grishama.<sup>2</sup>

**Sekretářka:** Mohu se zeptat, o co jde?

<sup>1</sup> John Grisham, který vystupuje v níže popsaném rozhovoru, je slavný americký spisovatel, jehož romány z právníckého prostředí vycházejí také v ČR. Pozn. red.

<sup>2</sup> Hovořte přirozeně, nuceně a se sebedůvěrou – to samo až překvapivě často postačuje. Věta „Chtěl bych mluvit s panem/paní X, prosím“ nechtě ukazuje, že dotyčného neznáte. Pokud chcete zvýšit své šance a nevádí vám, že vás budou mít za hlupáka a že se zesměšníte, když poznají, že blufujete, použijte pouze křestní jméno volaného. (V angličtině je ovšem používání pouze křestního jména i v obchodní komunikaci zcela běžné, pokud mluví už jednou naváží kontakt – na rozdíl od češtiny. Pozn. red.)

**Vy:** Jistě. Víím, že to může vypadat trochu nezvykle,<sup>1</sup> ale jsem začínající autor a právě jsem si přečetl jeho rozhovor v *Time Out New York*.<sup>2</sup> Už dlouho<sup>3</sup> jej obdivuji a konečně jsem našel odvahu<sup>4</sup> mu zavolat a požádat ho o jednu konkrétní radu. Nezabere to víc než dvě minuty. Můžete mi pomoci, abych s ním mohl mluvit?<sup>5</sup> Byl bych vám nesmírně vděčný, opravdu moc.

**Sekretářka:** Hm... Okamžik. Zjistím, zda je možné ho zastihnout... (O dvě minuty později.) Vyčkejte na lince. Hodně štěstí. (Přepojení.)

**John Grisham:** John Grisham.

**Vy:** Dobrý den, pane Grishame. Jmenuji se Tim Ferriss. Víím, že to může vypadat trochu nezvykle, ale jsem začínající autor a již dlouho vás obdivuji. Právě jsem si přečetl váš rozhovor v *Time Out New York* a konečně jsem našel odvahu vám zavolat. Už dlouho vás chci požádat o jednu konkrétní radu. Nezabere to víc než dvě minuty vašeho času. Mohu?<sup>6</sup>

**John Grisham:** Hm... OK. Pokračujte. Za pět minut mám další hovor.

(...)

**Vy:** (Na závěr hovoru.) Moc vám děkuji za to, že jste mi věnoval svůj čas. Pokud bych někdy měl – zcela výjimečně – nějakou skutečně zásadní otázku, mohl bych vás kontaktovat e-mailem?<sup>7</sup>

1 Používám tento typ zahájení rozhovoru, kdykoliv mám poněkud zvláštní, výstřední požadavek. Navodí to příznivější atmosféru a vyvolá zvědavost dostatečnou na to, aby druhá strana automaticky „nevyplivla“ slůvko ne.

2 Tím zodpovím otázku, která se člověku na druhé straně vynoří v hlavě: „Kdo to je a proč volá právě teď?“ Být „začínajícím“ vyvolává sympatie. Důvod, proč volám – nedávný mediální výstup – si před telefonátem naleznu na webu.

3 Volám lidem, o nichž něco víím. Pokud nemůžete říci, že jste jeho dlouholetý obdivovatel, řekněte, že jste několik let sledovali jeho kariéru či jeho podnikatelské úspěchy.

4 Nepředstírejte, že jste tvrdí. Ukažte, že jste nervózní. Pokud to uděláte, druhá strana začne být méně ostražitá a méně nepřístupná. Často takto postupuji, i když nervózní vůbec nejsem.

5 Tato formulace je klíčová. Žádejte o „pomoc“.

6 Zopakujte to, co jste již řekli sekretářce. Neváhejte, běžte rychle k věci a požádejte jej o svolení, zda můžete začít s rozhovorem.

7 Zakončete rozhovor tím, že si otevřete dveře pro další kontakt. Začněte e-mailem a váš vztah s rádcem dále rozvíjejte.

## ► NOVÝ ŽIVOTNÍ STYL V PRAXI

### VZHŮRU NA MĚSÍC

Moje 13letá dcera by chtěla, až vyroste, být astronautkou. Vloni se musela vypořádat s mimořádně obtížnou životní situací – naším mottem se do jisté míry stala legendární věta z filmu o letu Apolla 13 – „Neúspěch nepřichází v úvahu“, a proto mě napadlo oslovit velitele Apolla 13 Jima Lovella. Nalézt ho nedalo mnoho práce. Brzy poté od něj moje dcera dostala úžasný dopis o tom, jaké martyrium musel podstoupit, aby se mohl účastnit programu Apollo, nemluvě o tvrdé zkoušce, kterou přineslo poškození jejich kosmické lodi. Jeho dopis pro ni hodně znamenal a mnohé změnil. O několik měsíců později jsme pokročili ještě o kousek dál, když se nám podařilo získat VIP vstupenku na start vesmírného raketoplánu.

– ROB

## ► NÁSTROJE A TRIKY

### Zjišťujeme velikost trhu

► **Compete** ([www.compete.com](http://www.compete.com))

► **Quantcast** ([www.quantcast.com](http://www.quantcast.com))

Na těchto stránkách naleznete údaje o měsíčních počtech návštěv většiny webových stránek, včetně nejčastěji používaných slov pro jejich vyhledávání.<sup>1</sup>

► **Writer's Market** ([www.writersmarket.com](http://www.writersmarket.com))

Zde naleznete seznam tisíců specializovaných časopisů, včetně nákladu a počtu předplatitelů. Osobně dávám přednost tištěným verzím.

► **Spyfu** ([www.spyfu.com](http://www.spyfu.com))

Zde si můžete stáhnout výdaje konkurentů na on-line inzerci a údaje o klíčových slovech. Stabilní a opakované výdaje obvykle ukazují na úspěšnou návratnost investic.

► **Standard Rate and Data Services** ([www.srds.com](http://www.srds.com))

Na těchto stránkách jsou za úplaty k dispozici ročně aktualizované přehledy počtu odběratelů časopisů a firemních bulletinů. Pokud

<sup>1</sup> Oba nástroje sbírají data o pohybu internetových uživatelů pouze v USA. Pozn. red.



zvažujte vytvořit videopříručku pro lovce kachen, zjistěte si nejdříve, kolik zákazníků mají výrobci loveckých zbraní a kolik odběratelů (čtenářů) mají lovecké časopisy. Využijte tištěnou verzi (dostupnou v knihovnách) namísto placení za poněkud komplikovaný a nepřehledný on-line přístup.

## Hledáme výrobce nebo produkty k prodeji

- ▶ **Affiliate networks (partnerské provizní systémy):**
- ▶ **Clickbank ([www.clickbank.com](http://www.clickbank.com))**
- ▶ **Commission Junction ([www.cj.com](http://www.cj.com))**
- ▶ **Amazon Associates ([www.amazon.com/associates](http://www.amazon.com/associates))**

Žádné zásoby, žádné faktury. Experimentování s produkty a jejich kategoriemi prostřednictvím partnerských provizních sítí, jako jsou Clickbank a Commission Junction, které vám z každého nákupu zaplatí 10–75 %, představuje rychlý způsob, jak si s pomocí obdobných výrobků ověřit vlastní prodejní koncept. Často se vyplatí zřídit si účet na obou sítích jenom proto, abyste mohli sledovat, jak se prodávají ty nejuspěšnější produkty a jaké podpory se jim dostává.

Amazon Associates nabízí provizi průměrně ve výši 7–10 %. Nejprodávanejší knihy jsou ale pro ověřování cílových trhů, na něž chcete vstoupit s propracovanějšími informační produkty, k nezaplacení. Ve všech případech platí: nepouštějte se do válek proti ostatním affiliate partnerům tím, že bude využívat nákladné obecné klíčové pojmy či příliš známé značky. Najděte mezeru na trhu nebo všeho nechte.

- ▶ **Alibaba ([www.alibaba.com](http://www.alibaba.com))**

Čínský systém Alibaba je největším světovým trhem pro podnikatele (business-to-business). Naleznete zde vše od MP3 přehrávačů za 9 dolarů po červené víno za 2 dolary za láhev. Pokud se něco neprodá zde, nejspíš se to neprodá vůbec.

- ▶ **Worldwide Brands ([www.worldwidebrands.com](http://www.worldwidebrands.com))**

Na těchto stránkách naleznete rozsáhlý návod „jak na to“, umožňující vyhledat výrobce ochotné zasílat výrobek přímo vašim zákazníkům (drop-ship), což vás zbaví nutnosti investovat do zásob a starat

se o ně. Právě zde uživatelé Amazon a eBay nalézají nejenom výrobce dodávající přímo zákazníkům (drop shippers), ale také velkoobchodní prodejce a likvidátory. Oblíbené jsou rovněž stránky Shopster ([www.shopster.com](http://www.shopster.com)), nabízející více než jeden milion výrobků (opět drop-shipping).

► **Thomas's Register of Manufacturers ([www.thomasnet.com](http://www.thomasnet.com))**

Tato databáze umožňuje vyhledávat smluvní výrobce pro každý myslitelný produkt, od spodního prádla a potravin až po součástky do letadel.

► **Ingram Book Company ([www.ingrambook.com](http://www.ingrambook.com))**

► **Tech Data ([www.techdata.com](http://www.techdata.com))**

Dvě stránky věnované elektronice, DVD, knihám.

► **National Hardware Show ([www.nationalhardwareshow.com](http://www.nationalhardwareshow.com))**

► **International Housewares Association ([www.housewares.org](http://www.housewares.org))**

Domácí potřeby a příbuzné produkty. Neuškodí rovněž navštívit místní nebo (celo)státní veletrhy.

► **Spotřební zboží a vitaminové výrobky: [www.expoeast.com](http://www.expoeast.com), [expowest.com](http://expowest.com)**

**Hledáme díla s licencí Public Domain (tzv. volné, nepodléhající ochraně autorským právem)**

Než využijete dílo, které se jeví jako volné, pohovořte si o tom s právníkem, jenž se zabývá problematikou intelektuálního vlastnictví. Pokud někdo modifikuje 20% volného díla (například zkrácením a poznámkami pod čarou), „nové“ dílo, které sestavil, může získat copyright, a jeho použití bez souhlasu autora (či jeho zástupce) může být tudíž postihnutelné pro porušení autorského zákona. Nechci se zabývat podrobnostmi, protože mohou být matoucí. Prvotní průzkum udělejte sami, ale než začnete vytvářet produkt, požádejte profesionála, aby vše prověřil.

► **Project Gutenberg ([www.gutenberg.org](http://www.gutenberg.org))**

Digitální knihovna o více než 30 000 dílech, jež jsou považována za volná.

► **LibriVox ([www.librivox.org](http://www.librivox.org))**

LibriVox je kolekce audioknih z kategorie volných děl, které si můžete bezplatně stáhnout.

**Nahráváme telefonické rozhovory s odborníky pro potřeby tvorby CD**

► **HotRecorder ([www.hotrecorder.com](http://www.hotrecorder.com)) pro PC**

► **Call Recorder (<http://ecamm.com/mac/callrecorder>) pro Mac**

HotRecorder nahraje jakýkoli telefonní hovor uskutečněný pomocí počítače; lze jej používat společně se Skype ([www.skype.com](http://www.skype.com)) a dalšími programy pro IP telefonii.

► **NoCost Conference ([www.nocostconference.com](http://www.nocostconference.com))**

Služba poskytuje bezplatnou linku (800) pro konferenční hovory, které si můžete zdarma zaznamenávat a zpětně přehrávat. Stačí vám k tomu běžná telefonní linka, tj. ani vy, ani ostatní účastníci konferenčního hovoru nepotřebujete počítač či připojení na internet. Pokud plánujete odpovídat na dotazy, doporučuji napřed nechat proběhnout dotazy (požádat o ně předem), abyste se vyhnuli problémům spojeným se změnami hlasitosti (tlumením a zesilováním zvuku).

► **Jing Project ([www.jingproject.com](http://www.jingproject.com))**

► **DimDim ([www.dimdim.com](http://www.dimdim.com))**

Pokud byste si chtěli nahrát to, co vidíte na obrazovce, pro tvorbu videopříruček, využijte tyto zdarma dostupné aplikace. Větší editační možnosti nabízí Camtasia ([www.camtasia.com](http://www.camtasia.com)), představující standard v oboru.

**Poskytujeme licenci za podíl na zisku**

► **InventRight ([www.inventright.com](http://www.inventright.com))**

Stephen Key je dlouhodobě nejúspěšnější vynálezce, jakého znám – pobírá miliony z podílů na zisku od společností, jako jsou Disney, Nestlé a Coca-Cola. Zaměřuje se nikoliv na technologicky špičkové produkty, ale na jednoduché výrobky nebo zlepšení těch existujících a na prodej licence (pronájem) svých nápadů velkým korporacím.

Bádá, své nápady patentuje (za méně než 200 dolarů) a nechá někoho jiného, aby pracoval, zatímco on sám inkasuje tantiémy. Na této webové stránce naleznete bezchybný návod, jak dokázat totéž. Kdyby nic jiného, už jenom techniky telefonického kontaktování potenciálních zákazníků, které zde naleznete, jsou neocenitelné. Skutečně doporučuji.

► **Guthy Renker Corporation ([www.guthyrenker.com](http://www.guthyrenker.com))**

GRC je teleshoppingová gorila. Její každoroční tržby dosahují více než 1,3 miliardy dolarů, mezi megahity patří např. Tony Robins, Proactiv Solution a Winsor Pilates. Pokud se vám zde podaří své zboží prosadit, neočekávejte podíl na zisku vyšší než 2–4 %, avšak množství prodaných kusů bývá tak velké, že se vyplatí na jejich stránky podívat. Svůj produkt přihlásíte on-line.

**Využíváme myšlenky podléhající patentové ochraně**

► **United States Patent and Trademark Office ([www.uspto.gov](http://www.uspto.gov))**

► **Licencované technologie vyvinuté na univerzitách  
([www.autm.net](http://www.autm.net))**

Naleznete je v sekci *Technology Transfer Offices* pod odkazem *view all listings*.

► **United Inventors Asociation ([www.uiausa.org](http://www.uiausa.org))**

Zatelefonujte a poptejte se po volných licencích.

**Stáváme se odborníkem**

► **ProfNet via PR Leads ([www.prleads.com](http://www.prleads.com))**

► **HARO ([www.helpareporterout.com](http://www.helpareporterout.com))**

Každý den můžete být v hledáčku médií (od těch regionálních až po *CNN* a *New York Times*), neboť novináři neustále hledají odborníky, které by mohli citovat a udělat s nimi rozhovor. Přestaňte plavat proti proudu a staňte se součástí příběhů, na nichž už druzí pracují.<sup>1</sup> Část

1 Podobná databáze v ČR zatím neexistuje. Pozn. red.

PR zpráv HARO nabízí zdarma. Můžete se na mě odvolat a získat dva měsíce za cenu jednoho.

► **PRWeb ([www.prwebdirect.com](http://www.prwebdirect.com))**

Tiskové zprávy jsou z velké části minulostí. Tato služba ale má určité nezanedbatelné výhody, pokud jde o vyhledávače – v případě Google News a Yahoo!News se tiskové zprávy z PRWeb Press Releases objeví na čelním místě vyhledaných výsledků.

► **ExpertClick ([www.expertclick.com](http://www.expertclick.com))**

Vytvořte si profil odborníka zajímavý pro média, získajte aktuální databázi kontaktů na přední média a rozešlete zdarma tiskovou zprávu dvanácti tisícům novinářů – to vše prostřednictvím této webové stránky, která zaznamenává více než 5 milionů návštěv měsíčně. Právě tak jsem se dostal do NBC a poté i do televizní show uváděné v hlavním vysílacím čase. Funguje to. Odvolejte se na mě (při telefonickém kontaktu), při on-line kontaktu jděte na „Tim Ferriss \$100“, abyste dostali slevu 100 dolarů.

## ► NOVÝ ŽIVOTNÍ STYL V PRAXI

Bon jour Time,

minulou sobotu, 25. dubna, jsem nakupovala v Barnes & Noble. Zatímco jsem čekala, až mi prodavač přinese požadovanou knihu (*Tropic of Cancer*, pokud to musíš vědět), padl mi do oka na pultu ležící výtisk *Čtyřhodinového pracovního týdne*, který si někdo objednal. Protože netrpím přílišnou stydlivostí, bez váhání jsem po něm sáhla a začetla se do něj. Ne, nepleteš se – hned jak se prodavač objevil, požádala jsem ho, aby ještě jednou zašel do skladu a přinesl mi výtisk tvé knihy. *Tropic of Cancer* jsem ještě nedočetla, *Čtyřhodinový pracovní týden* ano...

V pondělí můj šéf souhlasil s tím, že budu dva dny v týdnu pracovat z domova. Další týden jsem s tím začala.

V pondělí jsem si kromě toho na zář rezervovala naprosto senzační byt v Paříži, a to za poloviční cenu, než platím za pronájem svého bytu v jižní Kalifornii. V srpnu chci pracovat z domova ještě víc, takže v zář by neměl být problém požádat o celý měsíc. Pokud by šéf odmítl (o čemž teď pochybuji), jsem připravená odejít.

Nyní pracuji na tom, jak automatizovat své příjmy.

Time: je to úžasné. Můj život nabral během tří dní zcela nový směr a změnil se. (Nemluvě o tom, že jsem se u tvé knihy nezřízeně nasmála.)  
Díky!!!

– CINDY FRANKEY

# Autopilot příjmů II

## ► TESTUJEME MÚZU

Mnoho teorií bylo vyvráceno až tehdy, když přesvědčivý pokus prokázal jejich nesprávnost. Experimentátoři dělají ve vědě černou práci ... nezbytnou pro to, aby teoretici zůstali věrní vědecké poctivosti.

– MICHIO KAKU, teoretický fyzik a spoluautor teorie superstrun, *Hyperprostor*

**K**aždým rokem vychází 195 000 knižních titulů. Jen 5% procent z nich dosáhne nákladu většího než 5000 výtisků.<sup>1</sup> Týmy vydavatelů a redaktorů s desítkami let zkušeností v oboru mnohem častěji selžou, než uspějí. Zakladatel společnosti Border's Book zkrachoval s projektem celostátní sítě prodeje potravin přes internet (WebVan)<sup>2</sup>, a přišel tak o 375 milionů dolarů. Co se stalo? Nikdo o takový obchod nestál.

Poučení? Při úvahách, které produkty a podnikatelské aktivity budou ziskové, nejsou intuice a zkušenost dobrými rádci. Totéž platí pro „focus groups“.<sup>3</sup> Zeptejte se deseti lidí, zda by si koupili váš výrobek. Poté těm, kteří odpověděli kladně, řekněte, že máte v autě deset kusů a mohou si výrobek ihned zakoupit. Původní pozitivní reakce těch lidí, kteří chtějí, aby je druzí měli rádi, a jen vás chtěli potěšit, se změní ve zdvořilé odmítnutí, jakmile dojde na peníze.

Chcete-li získat přesnou představu o komerční životaschopnosti produktu, neptejte se lidí, ZDA by si jej koupili – požádejte je, ABY si jej koupili. To jediné má smysl. Přístup nových bohatých je obdobný.

1 V ČR bylo v roce 2009 vydáno přes 17,5 tisíce titulů, z toho asi polovina šla do běžné prodejní sítě. Průměrný náklad činí 1500–3000 kusů, bestsellerů s nákladem přes 20 tisíc kusů vyjde kolem dvacitky do roka (podle Národní knihovny ČR). Pozn. red.

2 <http://news.com.com/2100-1017-269594.html?legacy=cnet>

3 Focus group je metodou marketingového výzkumu. Pozn. překl.

## Krok tři: mikrotest produktů

**M**ikrotest spočívá ve využití levné inzerce k ověření odezvy spotřebitelů na produkt, a to než se začne vyrábět.<sup>1</sup>

V dobách před rozšířením internetu se k tomu používaly krátké, do příslušných rubrik řazené inzeráty v novinách nebo časopisech. Zákazníci si zboží objednali telefonicky. Na základě počtu telefonických objednávek (a zanechaných kontaktních informací) nebo odpovědí na leták s nabídkou produktu se výrobce rozhodl, zda produkt vyrobí.

V době internetu existují lepší nástroje: levnější a rychlejší. Nápady na produkty, které bychom mohli nabízet (viz předešlou kapitolu), si ověříme pomocí inzerce v Google Adwords – největším a nejpropracovanějším inzertním systému typu „platba za proklik“ (*pay-per-click* – PPC) – během pěti dní a za maximálně 500 dolarů. Tato inzerce se zobrazuje nad a vpravo od výsledků běžného vyhledávání na Googlu, a to pokaždé, když někdo zadá určitý pojem vztahující se k inzerovanému produktu. Inzerenti platí malý poplatek v rozmezí 5 centů až 1 dolar (někdy i více) pokaždé, když se někdo přes zobrazený inzerát proklikne na jejich stránky. Více informací o Google Adwords a systému PPC naleznete na [adwords.google.com](http://adwords.google.com). Na stránkách [www.fourhourblog.com](http://www.fourhourblog.com) naleznete příklady strategií uplatňovaných při tomto způsobu inzerce a kompletní devadesátidenní marketingový plán.

Základní ověření sestává ze tří částí, o nichž pojednává tato kapitola.

**Buďte nejlepší.** Podívejte se, co nabízí konkurence. Na jednoduchém webu o rozsahu jedné až tří stránek přijdete s přitažlivější nabídkou (jedna až tři hodiny).

---

1 Nechat si od zákazníků zaplatit před vyskladněním může být nezákonné – proto to nedělejte –, ale je to stále běžná praxe. Proč se v tolika inzerátech stále objevuje „dodací lhůta tři až čtyři týdny“, když dopravit zboží z New Yorku do Kalifornie vyžaduje tři až pět dní? Společnosti získávají čas produkt vyrobit a výrobu financovat z peněz zákazníka (při platbě kreditní kartou). Chytré, ale často nezákonné.



**Testujte.** Ověřte si nabídku pomocí krátkého inzerátu na Google Adwords (tři hodiny plus pět dní pasivního sledování).

**Investujte, nebo vycouvejte.** Opusťte to, co se neosvědčilo, a investujte do výroby toho, co se ukázalo jako nejlepší.

Jednotlivé kroky ověřování si ukážeme na příkladu dvou lidí – Sherwooda a Johanny – a dvou nápadů na potenciální produkty: francouzská námořnická trička a DVD příručky zaměřené na jógu pro horolezce. Stejně jako oni můžete postupovat i vy.

Sherwood si loni v létě během svých cest koupil ve Francii pruhované námořnické tričko. Když se vrátil do New Yorku, neustále ho na ulici zastavovali muži ve věku 20 až 30 let; chtěli vědět, kde se dá takové tričko koupit. Sherwood zavěřil příležitost, vyhledal si ve starších číslech týdeníků vycházejících v New Yorku demografické informace a zavolał výrobcu do Francie, aby se informoval o cenových podmínkách. Zjistil, že může nakoupit trička za velkoobchodní cenu 20 dolarů za kus a prodat je v maloobchodě po 100 dolarech. K nákupní ceně trička připočítal 5 dolarů za dopravu do Spojených států a dostal se tak k nákladům 25 dolarů za tričko. Není to sice ideální navýšení ceny (čtyřnásobek namísto osmi- až desetinásobku), ale i tak si chce prodejnost prověřit.

Johanna je instruktorkou jógy. Všimla si, že mezi klienty se objevuje stále více horolezců. Sama také leze – zvažuje tedy, zda nevytvořit DVD o józe, které by bylo šité na míru potřebám horolezců. Součástí DVD by byla dvacetistránková příručka ve spirálové vazbě, cena kompletu by byla 80 dolarů. Předpokládá, že náklady na vytvoření první verze nízkorozpočtového DVD by byly zanedbatelné – vše, co potřebuje, je vypůjčit si kameru, sehnat jednu devadesátiminutovou digitální kazetu a od přítele si půjčit iMac na sestřih. Několik kusů první verze DVD – bez menu, pouze stopáž a titulky – může vypálit na notebooku. Obálku může vytvořit pomocí volně dostupného softwaru. Kontaktovala výrobce DVD a zjistila, že profesionálnější DVD by ji při malém nákladu (minimum 250 kusů) přišlo na 3–5 dolarů za kus, včetně obalu.

Oba naši hrdinové mají nápad a odhad počátečních nákladů. Co tedy dál?

## Jak být lepší než konkurence

Jejich produkty musí nejdříve úspěšně obstát v testu konkurenceschopnosti. Jak mohou Sherwood a Johanna porazit konkurenci a nabídnout kvalitnější obchodní produkt nebo záruky?

1. Sherwood a Johanna zadají na Googlu klíčová slova, která by použili při hledání svého výrobku. Příbuzné a odvozené pojmy naleznou pomocí k tomu určených nástrojů:

### Google Adwords Keyword Tool

(<https://adwords.google.com/select/KeywordToolExternal>)

Zadejte potenciální slova pro vyhledávání. Tato stránka umožňuje zjistit, kolikrát bylo klíčové slovo nebo slovní spojení pro vyhledávání použito. Vyhledejte častěji používaná alternativní klíčová slova nebo obraty. Klikněte na *Approx Avg Search Volume* (přibližný průměrný počet použití pro vyhledávání) – získáte rozříděné výsledky podle četnosti použití (od nejvíce po nejméně frekventované pojmy).

### SEOBook Keyword Tool, SEO for Firefox Extension

(<http://tools.seobook.com/>)

Tato stránka, využívající pro hledání Wordtracker ([www.wordtracker.com](http://www.wordtracker.com)), představuje vynikající zdroj klíčových pojmů.

Poté oba navštíví tři webové stránky, které se ve vyhledávacích a PPC inzercích opakovaně objevují na čelných místech. Jak se mohou od nich odlišit?

- ▶ Použít více indikátorů důvěryhodnosti (médiá, akademická sféra, členství v oborových organizacích, reference)?
- ▶ Nabídnout lepší záruky?
- ▶ Nabídnout lepší výběr?<sup>1</sup>
- ▶ Doprava zdarma nebo rychlejší dodání?

1 V případě Sherwooda, nikoliv Johanny.

Sherwood zjistí, že nalézt na stránkách konkurentů „jeho“ trička je mezi tucty dalších výrobků často obtížné a že nabízená trička jsou buď vyrobena ve Spojených státech (a nejsou tudíž autentická), nebo jsou dovážena z Francie, ale zákazníci musí čekat dva až čtyři týdny. Johanna žádné „DVD s jógou pro horolezce“ neobjeví, a začíná proto od nuly.

2. Sherwood i Johanna nyní potřebují vytvořit jednostránkovou (300 až 600 slov) reklamu, která klade důraz na to, čím se jejich produkt odlišuje od ostatních, v čem je specifický, jaký užitek spotřebiteli přináší; zároveň by měla obsahovat kladná hodnocení a dobrozdání. Text doplní fotografiemi buď vlastními, nebo volně dostupnými na webu. Dva týdny proto shromažďují inzerci (tištěnou i on-line), která je přiměla něco koupit nebo je zaujala – využijí ji jako vzor.<sup>1</sup> Johanna požádá své klienty o kladná hodnocení, Sherwood nechá se stejným cílem několik svých přátel vyzkoušet si jeho trička; kromě toho požádá výrobce o fotografie a reklamní vzorky.

Na [www.pxmethod.com](http://www.pxmethod.com) naleznete příklad toho, jak jsem s pomocí kladných vyjádření účastníků seminářů vytvořil testovací stránku. Neplacené semináře, o nichž jsem hovořil v části Jak se stát expertem za čtyři týdny, jsou ideální příležitostí pro určení těch vlastností produktu, jimiž lze zaujmout potenciální kupce, i pro získání kladných hodnocení.

### Ověřování inzerce

Sherwood a Johanna nyní potřebují zjistit skutečnou odezvu zákazníků na inzerci. Sherwood nejdříve ověří svůj koncept (a reklamu) během osmačtyřicetihodinové aukce na eBay. Stanoví nejnižší cenu, kterou je ochoten akceptovat za jedno tričko, na 50 dolarů a na poslední chvíli aukci zruší, aby se vyhnul právním problémům, protože nemá výrobek k dodání. Nabídky se vyšplhaly na 75 dolarů. Sherwood se

---

1 Jak jsem přišel na nejúspěšnější slogan („Zaručeně nejrychlejší způsob, jak zvýšit sílu a rychlost“) při prodeji BodyQUICKu? Vypůjčil jsem si ho z nejdéle používaného, a tudíž i nejúčinnějšího sloganu jazykového softwaru Rosetta Stone: „Zaručeně nejrychlejší způsob, jak si osvojit jazyk“. Znovu vynalézat již vynalezené je nákladné – sledujte, co funguje, a přizpůsobte to svým potřebám.

rozhodne přejít k další etapě ověřování. Johanně se tento klamavý postup nezamlouvá a rozhodne se do předběžného ověřování tohoto druhu nepouštět.

Náklady (Sherwood): méně než 5 dolarů.

Sherwood a Johanna si na [www.domainsinseconds.com](http://www.domainsinseconds.com) zaregistrují jména svých domén, určené pro jejich právě dokončované webové reklamy. Sherwood si vymyslí jméno [www.shirtsfromfrance.com](http://www.shirtsfromfrance.com), Johanna volí [www.yogaclimber.com](http://www.yogaclimber.com).

Náklady (oba): méně než 20 dolarů.

Sherwood použije k vytvoření své reklamy nástroj [www.weebly.com](http://www.weebly.com), dvě navazující stránky s formuláři udělá na [www.wufoo.com](http://www.wufoo.com). Pokud někdo na spodním okraji jeho reklamní stránky klikne na ikonu *koupit*, zobrazí se mu další stránka s údaji o ceně a poštovním,<sup>1</sup> která obsahuje také formulář pro vyplnění základních kontaktních údajů včetně e-mailu a telefonu. Pokud pak návštěvník klikne na ikonu *pokračovat v objednávce*, zobrazí se mu stránka s textem „Bohužel, naše zásoby nám v tuto chvíli neumožňují uspokojit vaši objednávku. Budeme vás kontaktovat, jakmile budeme mít zboží na skladě. Děkujeme za vaši trpělivost.“ Tato struktura mu umožňuje odděleně si ověřit reklamu umístěnou na úvodní stránce a stanovenou cenu. Pokud se někdo prokliká až na poslední stránku, považuje to za objednávku.

Johanně se testování nanečisto nezamlouvá (přestože je legální, pokud nedojde k uvedení dat potřebných k provedení platby). Místo toho (s využitím stejných nástrojů jako Sherwood) vytvoří jednu webovou stránku s reklamou, kde si zájemci mohou zdarma objednat „10 hlavních tipů“ na využití jógy pro horolezce (do e-mailové schránky). Předpokládá, že 60% těch, kteří si tyto tipy nechají zaslat, může považovat za hypotetické klienty.

Náklady (oba): 0 dolarů.

Sherwood i Johanna pak prostřednictvím Google Adwords zahájí jednoduchou reklamní kampaň, pracující s 50 až 100 klíčovými slovy

---

1 Sherwood umístil informace o poštovním před stránku s finálním potvrzením, aby přicházející „objednávky“ odrážely skutečný zájem a nepřicházely od lidí, kteří si jenom chtějí ověřit cenu poštovního.

pro vyhledávání, a to s cílem souběžně ověřovat různé reklamní slogany a přilákat zájemce na své webové stránky. Jejich denní limit je 50 dolarů.

(Přecházíme k ověřování produktu pomocí PPC inzerce. Doporučuji vám nejdříve navštívit stránky [adwords.google.com](http://adwords.google.com) a poté si vytvořit vlastní účet, což by vám nemělo trvat déle než 10 minut. Vysvětlovat zde na deseti stranách pojmy, s nimiž se lze okamžitě a bez velkého přemýšlení seznámit on-line, by bylo plýtváním dřevem z deštných pralesů.)

Sherwood i Johanna s pomocí výše uvedených nástrojů pro vytipování klíčových slov posoudí, která jsou pro ně nejlepší. Pokud je to možné, zaměří se na konkrétní, specifické pojmy („francouzská námořnická trička“, ne jen „francouzská trička“; „jóga pro sportovce“, ne jen „jóga“), aby dosáhli vyšší míry konverze (procento návštěvníků stránek, kteří si po kliknutí na reklamu skutečně zakoupí zboží) a nižších nákladů na jeden proklik. Jejich cílem je, aby se inzerát objevoval jako druhý až čtvrtý v pořadí, a to při nákladech nepřevyšujících 20 centů za proklik.

Sherwood použije pro sledování počtu „objednávek“ a také míry, v níž návštěvníci odcházejí z jednotlivých stránek, analytické nástroje zdarma dostupné na Googlu; Johanna ke sledování objednávek „10 hlavních tipů“ zvolí (při takto malém rozsahu ověřování) nástroje dostupné na [www.wufoo.com](http://www.wufoo.com).

Náklady (oba): 0 dolarů.

Johanna i Sherwood pak navrhnou inzeráty pro Google Adwords, v nichž se zaměří na to, čím se jejich produkt odlišuje od ostatních. Každý inzerát na Google Adwords obsahuje titulek a dva řádky popisu (s maximálně 35 znaky na řádek). Sherwood k nim vytvoří pět skupin po deseti klíčových slovech. Níže naleznete dva jeho inzeráty.

#### **NÁMOŘNICKÁ TRIČKA Z FRANCIE**

Francouzská kvalita, zasiláno z USA

Doživotní záruka!

[www.shirtsfromfrance.com](http://www.shirtsfromfrance.com)

#### **PRAVÁ FRANCOUZSKÁ NÁMOŘNICKÁ TRIČKA**

Francouzská kvalita, zasiláno z USA

Doživotní záruka!

[www.shirtsfromfrance.com](http://www.shirtsfromfrance.com)

Také Johanna vytvoří 5 skupin po 10 klíčových slovech a ověří množství různých inzerátů, mezi nimi dva následující:

### **JÓGA PRO HOROLEZCE**

**DVD horolezců zdolávajících obtížnost 5.12**

**Získejte rychle pružnost!**

**[www.yogaclimber.com](http://www.yogaclimber.com)**

### **JÓGA PRO HOROLEZCE**

**DVD horolezců zdolávajících obtížnost 5.12**

**Získejte rychle pružnost!**

**[www.yogaforsports.com](http://www.yogaforsports.com)**

Všimněte si, že tyto inzeráty lze použít nejenom pro ověření reklamních sloganů, ale také nabízených záruk, označení produktu a jmen domén. Je to jednoduché – stačí vytvořit několik inzerátů, které jsou až na testovanou proměnnou identické, a automaticky je střídat (zajistí Google). Jak si myslíte, že jsem určil nejlepší název pro tuto knihu?

Sherwood i Johanna vypnou v Google Adwords funkci, která zajišťuje, aby se zobrazoval pouze nejúspěšnější inzerát. To je nezbytné, chceme-li porovnat míru návštěvnosti našich stránek na základě jednotlivých inzerátů (prokliků) a zkombinovat jejich nejlepší prvky (slogan, jméno domény, vlastní text), čímž vytvoříme konečnou verzi inzerátu.

Nakonec Sherwood i Johanna udělají ještě jednu věc: pohlídají si, aby se jejich inzeráty nesnažily potenciální zákazníky nalákat na něco, co není pravda. Nabídka by měla být jasná a zřetelná. Naším cílem není získat co nejvíce návštěvníků – chceme, aby stránky navštívili skuteční zájemci, nebudeme proto nabízet něco „zdarma“ nebo se snažit nějak jinak zaujmout zvědavce a další uživatele, kteří si nejspíše nic nekoupí.

Náklady (pro oba): denně nanejvýš 50 dolarů nebo méně, krát 5 dní = nanejvýš 250 dolarů.<sup>1</sup>

1 Mějte na paměti, že 100 konkrétních pojmů, u nichž za proklik zaplatíte 10 centů, přináší lepší výsledky než 10 obecných pojmů, u nichž za proklik zaplatíte 1 dolar. Čím více za kampaň utratíte, tím více návštěvníků stránek získáte, a tím statisticky průkaznější budou získané výsledky. Pokud vám to rozpočet dovolí, zvýšte počet pojmů a denní výdaje tak, že vás celý test pomocí Google Adwords přijde na 500–1000 dolarů.

## Investovat, nebo vycouvat?

O pět dní později přichází čas zjistit výsledky.

Otázka zní: Co můžeme považovat za „dobrou“ míru prokliků a konverze? Pouhá matematika zde může být zavádějící. Pokud za 10 000 dolarů prodáváme neuvěřitelně ohavný oblek dobrý tak pro strašáka a naše marže je 80 %, zcela zjevně nám stačí mnohem nižší míra konverze než někomu, kdo nabízí DVD za 50 dolarů a jeho marže dosahuje 70 %. Na stránkách [www.fourhourblog.com](http://www.fourhourblog.com) naleznete sofistikované nástroje a tabulkové kalkulátory, které všechny výpočty provedou za vás.

Johanna a Sherwood se v tuto chvíli rozhodují věci zbytečně nekomplikovat: stačí jim jednoduché zjištění, kolik za kampaň utratili a kolik „prodali“.

Johanna si vedla dobře. Návštěvníků sice nebylo tolik, aby výsledky byly statisticky průkazné, na inzerci ale utratila přibližně 200 dolarů a 14 návštěvníků projevilo zájem o zdarma zaslanou zprávu obsahující „10 nejlepších tipů“. Vychází-li z předpokladu, že 60% z nich si její DVD skutečně koupí, představuje to 8,4 zákazníka. Při 75 dolarech zisku z jednoho prodaného DVD to je 630 dolarů hypotetického celkového zisku. Tato kalkulace navíc nebere v úvahu potenciální hodnotu zákazníka, který se vrátí a znovu nakoupí.

Výsledky jejího malého testu nejsou zárukou budoucího úspěchu, ale ukazatele jsou natolik pozitivní, že se rozhodne otevřít si za 99 dolarů měsíčně plus malé poplatky z každé transakce internetový obchod (Yahoo Store). Protože stav jejího účtu v bance není nijak skvělý, rozhodne se neotevírat si obchodní účet<sup>1</sup> a místo něj využít platební systém PayPal ([www.paypal.com](http://www.paypal.com)). Pošle e-mail s deseti tipy těm, kteří o ně projevili zájem, a požádá je o ohlasy a doporučení týkající se obsahu DVD. O deset dní později má DVD připravené a její internetový obchod je dostupný on-line. Prodej DVD původním zájemcům pokryje výrobní náklady a brzy prodává pomocí Google Adwords slušných 10 DVD týdně (zisk 750 dolarů).<sup>2</sup> Johanna nyní

---

1 Bankovní běžný účet umožňující přijímat příchozí platby realizované platebními kartami.

2 V Česku např. Sklik Seznamu.cz nebo systém Etarget.cz (<http://www.etailer.cz>), který reklamu umísťuje na více než 1000 smluvních stránkách. Pozn. red.

plánuje vyzkoušet tištěnou inzerci ve specializovaných časopisech. Dozrál čas vytvořit automaticky fungující strukturu, která jí umožní vyvázat se ze zajišťování prodeje.

Sherwoodovi se dařilo méně, ale i on vidí určitý potenciál. Utratil 150 dolarů za inzertní kampaň a „prodal“ tři trička s hypotetickým ziskem 225 dolarů. Návštěvnost jeho stránek byla více než dobrá, ale hodně návštěvníků stránky opustilo, když se dostali na stránku s informacemi o ceně. Místo toho, aby snížil cenu, rozhodl se na této stránce otestovat nabídku „záruky vrácení dvojnásobku zaplacené ceny“. Tato nabídka dává zákazníkům možnost získat 200 dolarů, pokud tričko za 100 dolarů nebude „nejpohodlnějším ze všech triček, jaká až dosud měli“. Při novém ověřování svého potenciálního produktu „prodá“ sedm triček se ziskem 525 dolarů. Na základě těchto výsledků se rozhodne založit běžný obchodní účet na příjem plateb z kreditních karet, z Francie objedná tucet triček a během deseti dnů je všechna prodá. Vytvořený zisk mu umožní zaplatit si malou plošnou reklamu v místním týdeníku věnovaném umění, a to s 50% slevou („sleva pro ty, kteří inzerují poprvé“ plus sleva 20 %, kterou získal, když se zmínil o možnosti inzerovat v konkurenčním časopisu). Trička inzeruje pod značkou „Jackson Pollock“. Objedná další dva tucty triček se splatností do 30 dnů a v tištěné inzerci uvede bezplatnou telefonní linku,<sup>1</sup> přesměřovanou na jeho mobilní telefon. Namísto webové stránky zvolí bezplatnou linku ze dvou důvodů: (1) chce přesně určit nejčastěji kladené otázky pro on-line FAQ; (2) chce ověřit, zda je lepší základní cenová nabídka 100 dolarů za jedno tričko (zisk 75 dolarů), nebo speciální nabídka „při koupi dvou triček třetí zdarma“ (200 dolarů minus 75 dolarů = zisk 125 dolarů).

Během pěti dnů od vydání časopisu prodá všech 24 triček, většinu v rámci speciální nabídky. Úspěch! Přepracuje tištěný inzerát tak, že text obsahuje odpovědi na časté dotazy, čímž omezí počet příchozích telefonických hovorů. Rozhodne se také dojednat s časopisem dlouhodobější spolupráci. Pošle jeho obchodnímu zástupci šek na inzerci ve čtyřech číslech časopisu za cenu odpovídající 30% uváděných

---

1 Více o těchto službách na konci této kapitoly a v dalším textu.



sazeb. Telefonicky si ověří, že FedEx šek doručil a že redakce jeho nabídku, vzhledem k blížící se uzávěrce, přijme.

Sherwood si chce v práci vzít dvoutýdenní dovolenou a vydat se do Berlína. Pohrává si dokonce s myšlenkou, že podá výpověď. Jak ale může využít svého obchodního úspěchu a současně se nestat „otrokem“ vlastního byznysu? Musí vybudovat nezbytnou podnikatelskou strukturu, která mu to umožní, a získat „mobilní MBA“.<sup>1</sup>

A tomu je věnována následující kapitola.

## Jak na to šel Doug

Vzpomínáte si na nového bohatého Douga ze společnosti ProSoundEffects.com? Chcete vědět, jak ověřil svoji myšlenku a z nuly začal vydělávat 10 000 dolarů měsíčně? Doug postupně realizoval následující kroky.

### 1. Výběr trhu

Zvolil si hudební a televizní tvůrce, protože on sám je hudebník a nabízené produkty používal.

### 2. Nalezení produktu

Zvolil si nejoblíbenější produkty od největších producentů zvukových knihoven, které od nich nakupoval za velkoobchodní ceny, a uzavřel s nimi smlouvy o přímých dodávkách zákazníkům (*drop shipping*). Cena většiny knihoven přesahuje 300 dolarů, některé stojí až 7500 dolarů. Doug proto musí častěji odpovídat na dotazy zákazníků než někdo, kdo prodává produkt v cenovém rozpětí 50–200 dolarů.

### 3. Mikrotest

Produkty nabídl v aukci na eBay, aby si ověřil poptávku a nejvyšší možnou cenu, a to ještě než ho nakoupil. Objednával daný

---

<sup>1</sup> V originále *mobile MBA*. Jde o autorovu slovní hříčku: MBA je vysokoškolský titul (*Master of Business Administration*), ale Ferriss tutéž zkratku používá pro pojem *Management by Absence* (řízení v nepřítomnosti). Pozn. překl.

produkt pouze tehdy, když si ho u něj někdo objednal, přičemž dodávka směřovala od výrobce přímo k zákazníkovi. Na základě poptávky na eBay si otevřel Yahoo Store a začal zkoušet Google Adwords a další PPC systémy.

#### 4. Vstup na trh a automatizace

Po tomto testování, jakmile začal generovat dostatečný cash flow, se pustil do experimentování s tištěnými inzeráty v časopisech z branže. Současně zefektivnil a outsourcoval provozní operace a omezil své zapojení do chodu společnosti ze dvou hodin denně na dvě hodiny týdně.

### ► ROZŠÍRUJEME KOMFORTNÍ ZÓNU

#### **Odmítáme první nabídky a odcházíme (3 dny)**

Než se pustíte do tohoto cvičení, přečtěte si na doprovodných webových stránkách kapitolu *How to Get \$700,000 of Advertising for \$10,000<sup>1</sup>* a udělejte si v sobotu, v neděli a v pondělí pokaždé dvě hodiny čas.

V sobotu a neděli zajděte na tržnici nebo navštivte jiné místo, kde se na volném prostranství prodávají nějaké produkty. Pokud tuto možnost nemáte, zajděte k malému nezávislému maloobchodníkovi (tj. takovému, který nepracuje pro žádný obchodní řetězec nebo neprodává ve velkém).

Investujte do svého vzdělání: vezměte si 100 dolarů a hledejte zboží, jehož cena je v součtu přinejmenším 150 dolarů. Vaším úkolem je přimět jednotlivé prodávající, aby byli ochotni prodat vám je za 100 dolarů (nebo ještě méně). Lepší je zvolit si více druhů zboží s nižší cenou než několik drahých věcí. Na první cenovou nabídku odpovězte otázkou: „A jaké slevy poskytujete?“ Tak přimějete prodávající smlouvat sami se sebou. Vyjednávejte tak dlouho, dokud se nezačnou chystat jednání ukončit. Zvolte si cílovou cenu, učiňte tomu odpovídající neměnnou nabídku a držte se jí. Mějte po celou

---

1 Jak za 10 000 dolarů získat reklamu v hodnotě 700 000 dolarů. Pozn. překl.

dobu v ruce připravenou adekvátní hotovost.<sup>1</sup> Pokud druhá strana nepřistoupí na cenu, kterou jste si určili, odejděte.

V pondělí zavolejte do dvou časopisů (předpokládejme, že v prvním případě budete ještě poněkud neobratní) a použijte scénář, který naleznete na doprovodném blogu. Dotlačte je co nejnižší! Později zavolejte znovu a řekněte jim, že vaši nadřízení (nebo kdokoliv jiný) váš návrh zamítli.

Výše popsany postup je vyjednávacím ekvivalentem „obchodování na papíře“.<sup>2</sup> Zvykněte si odmítat nabídky. Zvykněte si osobně a (což je důležitější) po telefonu čelit druhým.

## ► NÁSTROJE A TRIKY

### Testujeme svoji múzu

#### ► PX Method ([www.pxmethod.com](http://www.pxmethod.com))

Tuto stránku jsem použil k ověření prodejnosti produktu zaměřeného na rychlé čtení – ukázal se jako úspěšný. Všimněte si, jak používám pozitivní odezvu klientů, indikátory důvěryhodnosti a záruky proti riziku. Cena je uvedena na samostatné webové stránce, takže ji lze testovat odděleně od ostatních proměnných. Použijte tento příklad jako vzor – je to jednoduchý a efektivní model, který lze snadno okopírovat. Nevkládejte prosím skutečná čísla vašich kreditních karet (stránka není zabezpečená) – je to pouze ukázková maketa.

### Snadná a rychlá tvorba webových stránek i pro netechnické povahy

#### ► Weebly ([www.weebly.com](http://www.weebly.com))

S pomocí Weebly (BBC jej označila za „nezbytnost“) jsem vytvořil

1 Pro hlubší pochopení všech pojmů v širších souvislostech si přečtěte bonusovou kapitolu na [www.fourhourblog.com](http://www.fourhourblog.com). Hledejte *Jedi Mind Tricks*.

2 Při „obchodování na papíře“ si stanovíme imaginární rozpočet, „nakupujeme“ akcie (zapisujeme si jejich současnou hodnotu na papír) a sledujeme, jak si naše investice v průběhu času vede, tj. jak bychom na tom byli, kdybychom skutečně do akcií investovali. Je to bezriziková metoda vybrušování investičních schopností ještě před tím, než půjdete s vlastní kůží na trh.

stránky [www.timothyferriss.com](http://www.timothyferriss.com) ani ne za dvě hodiny; během 48 hodin se při zadání výrazu *Timothy Ferriss* do Googlu začaly zobrazovat na první straně výsledků. Stejně jako v případě WordPress (viz níže) se jedná o nástroj, který svou architekturou umožňuje optimalizaci webových stránek pro vyhledávače (SEO), aniž byste museli o této problematice cokoli vědět. Nepotřebujete žádné odborné znalosti o HTML nebo internetu.

#### ► WordPress.com ([www.wordpress.com](http://www.wordpress.com))

S pomocí WordPress.com jsem v kavárně v Bratislavě – poté, co mě webdesignér ve Spojených státech nechal na holičkách – vytvořil za necelé tři hodiny experimentální fundraisingové stránky na podporu vzdělávání [www.litliberation.com](http://www.litliberation.com) (a to jsem se musel nejdříve naučit WordPress používat). Tyto stránky zajistily o 200% více peněz než Stephen Colbert<sup>1</sup> za stejnou dobu. Používám rovněž zdarma dostupnou (open source) verzi na adrese [www.wordpress.org](http://www.wordpress.org) (nikoli .com) k práci se svým blogem. Ta umožňuje větší přizpůsobení individuálním potřebám, současně ale vyžaduje oddělený hosting, složitější správu a rozsáhlejší technické znalosti. Weebly i WordPress.com naopak hosting poskytují, takže tento problém nemusíte řešit.

Pokud se rozhodnete používat WordPress.org, doporučuji využít takový hosting, jaký nabízí například [Bluehost.com](http://Bluehost.com) (stačí jeden klik ve WordPress). Vlastnosti potřebné pro internetové obchodování získáte pomocí pluginů The Shopp (<http://shopplugin.net>) nebo Market Theme (<http://www.markettheme.com>). Další dobrou alternativou typu „vše v jednom“ je [Shopify.com](http://Shopify.com) (více viz dále).

### **Formuláře pro e-shop během chvilky - s možností platby i bez**

#### ► Wufoo ([www.wufoo.com](http://www.wufoo.com))

Wufoo nenabízí plnohodnotný e-shop, je to ale nejlepší nástroj na tvorbu jednoduchých, snadno použitelných formulářů. (1) Buď si zde vyrobte samostatné formulářové stránky (s možností implementace PayPalu) a prolinkujte je s hlavní stranou prezentace vytvořené ve

---

<sup>1</sup> Stephen Colbert je americký politický satirik, spisovatel, humorista a moderátor televizní show. Pozn. překl.

Weebly, WordPress.com či kdekoli jinde; (2) nebo umístěte příslušný kód formuláře přímo do této hlavní stránky. Wufoo se hodí na ověřování a prodej jednoho určitého produktu, protože kupující nemohou do košíku vložit více druhů zboží nebo jinak upravit objednávku, jak to umožňují standardní e-shopy typu Amazon. Po úspěšném ověření výrobku jsou však takové funkce často potřeba – pak musíte využít služeb někoho, kdo poskytuje komplexní e-shopové řešení (viz níže).

### **Efektivní registrace obchodní značky a zakládání společnosti**

Ačkoli vlastním i společnost s právní formou *C-Corporation* (často využívanou k emisi kmenových a prioritních akcií investorům), kterou jsem založil prostřednictvím druhé níže uvedené služby, malí podnikatelé obvykle dávají přednost společnosti s ručením omezeným nebo *S-Corporation*.<sup>1</sup> O nejvýhodnější právní formě vaší firmy se poraďte se svým účetním.

#### **► Legal Zoom ([www.legalzoom.com](http://www.legalzoom.com))**

Zakládání společností, obchodní značky, téměř všechny právní dokumenty. Znáám člověka, který využil tuto službu k rozjetí svého technologického start-upu – dnes má hodnotu přes 200 milionů dolarů.

#### **► Corporate Creations ([www.corporatecreations.com](http://www.corporatecreations.com))**

Zakládání tuzemských i zahraničních společností.

### **Služby zajišťující prodej produktů ke stažení (e-knihy, video- a audionahrávky atd.; uvádím v sestupném pořadí podle preferencí čtenářů)**

#### **► E-Junkie ([www.e-junkie.com](http://www.e-junkie.com))**

#### **► Lulu ([www.lulu.com](http://www.lulu.com))**

Lulu též nabízí tisk „na požádání“ (*print on demand*) a další produkční či fulfillmentové služby. Podobně jako Lightning Source ([www.lightningsource.com](http://www.lightningsource.com)) zajistí distribuci prostřednictvím Amazonu, Barnes & Noble a dalších velkých prodejců.

---

1 Nedaní se firma, ale příjmy akcionářů. Pozn. překl.

► **CreateSpace (www.createspace.com)**

Dceřiná firma Amazonu zajišťuje distribuci fyzických knih, CD a DVD „na požádání“ (tedy bez nutnosti vedení skladových zásob) a prostřednictvím služby Amazon Video on Demand rovněž videa ke stažení.

► **Clickbank (www.clickbank.com)**

Poskytuje integrovaný přístup k affiliate partnerům, ochotným prodávat za provizi váš produkt.

## **Úvod do inzerce typu platba za proklik (PPC)**

► **Google Adwords (www.google.com/adwords)**

### **Zjišťování velikosti trhu a nástroje pro výběr klíčových slov**

Nalezněte další klíčová slova pro PPC inzerce a zjistěte, kolik lidí je použilo při vyhledávání.

► **Google – Nástroj pro návrh klíčových slov**

(<https://adwords.google.com/select/KeywordToolExternal>)

Zadejte potenciální klíčové slovo a zjistěte, kolikrát bylo použito při vyhledávání a jaké frekventovanější alternativy má. Klikněte na *Approx Avg Search Volume* (přibližný průměrný počet použití pro vyhledávání) – získáte rozříděné výsledky podle četnosti použití, od nejvíce po nejméně frekventované pojmy.

► **SEOBook Keyword Tool, SEO for Firefox Extension**

(<http://tools.seobook.com/>)

Tato stránka představuje vynikající zdroj klíčových slov, využívá k tomu Wordtracker ([www.wordtracker.com](http://www.wordtracker.com)).

## **Levné registrace domén**

► **Domains in Seconds (www.domainsinseconds.com)**

Já sám mám díky této službě registrováno téměř 100 domén.

► **Joker (www.joker.com)**

► **GoDaddy (www.godaddy.com)**

## **Levný, ale spolehlivý hosting**

Řešení založená na sdíleném hostingu, kdy jsou vaše stránky umístěny společně s dalšími na jednom serveru, jsou natolik levná, že doporučuji využívat dva poskytovatele, jednoho jako primárního a druhého jako záložního. Umístěte svoji prezentaci na oba hostingové servery a zaregistrujte ji na stránce [www.no-ip.com](http://www.no-ip.com), která umí během pěti minut (na rozdíl od obvyklých 24–48 hodin) přesměrovat návštěvníky na záložní server.

- ▶ **1and1** ([www.1and1.com](http://www.1and1.com))
- ▶ **Bluehost** ([www.bluehost.com](http://www.bluehost.com))
- ▶ **RackSpace** ([www.rackspase.com](http://www.rackspase.com))
- ▶ **Hosting.com** ([www.hosting.com](http://www.hosting.com))

Poslední dvě služby nabízejí dedikované servery.

## **Fotografie a další materiály s royalty-free licencí<sup>1</sup>**

- ▶ **Free Stock Photos** ([www.freestockphotos.com](http://www.freestockphotos.com))

Jedna z mnoha fotografických databází dostupných na webu. Obrázky jsou roztríděné do kategorií, najdete vše od zvířat až po starověké rozvaliny, pro osobní i komerční využití.

- ▶ **Getty Images** ([www.getty.com](http://www.getty.com))

Sem chodí profesionálové. Placené fotografie a filmy všeho druhu. Za obrázky, které používám pro celostátní tištěné kampaně, platím 150–400 dolarů. Kvalita je vynikající.

## **Sledování e-mailových objednávek a automatické odpovědi**

Oba tyto programy umožňují začlenit na vaše stránky formuláře, pomocí nichž se návštěvníci mohou přihlásit k odběru e-mailových zpráv.

- ▶ **AWeber** ([www.aweber.com](http://www.aweber.com))
- ▶ **MailChimp** ([www.mailchimp.com](http://www.mailchimp.com))

---

<sup>1</sup> Royalty-free licence znamená, že po zaplacení jednorázového (většinou poměrně nízkého) autorského poplatku můžete daný materiál neomezeně používat, nemáte však nárok na výhradnost. Pozn. red.

## Internetové obchody a zpracování plateb

### ► Shopify ([www.shopify.com](http://www.shopify.com))

Oblíbená služba čtenářů této knihy. Kromě pěkného designu nabízí úplnou optimalizaci pro vyhledávače (SEO), jednoduché ovládání „táhni a pusť“, návštěvní statistiku a fulfillmentové služby některého z certifikovaných partnerů (například Fulfillment Amazon.com). Shopify má široké spektrum klientů od drobných podnikatelů po společnosti jako Tesla Motors. Na rozdíl od Yahoo a eBay si ale musíte zřídit zpracování plateb od zákazníků. (Viz níže – nejnázve se integruje PayPal.)

### ► Yahoo! Store (<http://smallbusiness.yahoo.com/ecommerce>)

Tuto stránku používal Doug z ProSound Effects. Cena je pouhých 40 dolarů měsíčně plus 1,5% z transakce.

### ► eBay Store (<http://pages.ebay.com/storefronts/start.html>)

Ceny se pohybují od 16 do 300 dolarů měsíčně plus poplatky.

## Zpracování jednoduchých plateb pro ověřovací stránky

### ► PayPal Cart ([www.paypal.com](http://www.paypal.com); viz „merchant“)

Akceptuje platby kreditními kartami během několika minut. Žádné měsíční poplatky, ale 1,9–2,9% (tzv. *discount rate*) a 0,30 dolaru z transakce.

### ► Google Checkout (<http://checkout.google.com/sell>)

Za každý dolar utracený na AdWords dostanete 10 dolarů ve formě provozních operací zdarma; poté platíte 1,9–2,9% a 0,30 dolaru z transakce. Tento pokladní systém vyžaduje, aby zákazník měl Google ID, je proto nejužitečnější jako doplněk k některému z níže uvedených řešení plateb. Nezapomeňte propojit váš Checkout účet s vaším AdWords účtem, abyste dostávali výše uvedený kredit. Pro neziskové subjekty jsou transakční poplatky nulové.

### ► Authorize.net ([www.authorize.net](http://www.authorize.net))

Authorize.Net Payment Gateway usnadňuje přijímat platby kreditními kartami a elektronickými šeky – rychle, snadno a tak, že si to můžete dovolit. Této službě svěřilo zpracování plateb více než 230 000



obchodníků, jimž pomáhá vyhýbat se podvodnému jednání a rozvíjet jejich podnikání. Poplatky za transakci jsou nižší, než je tomu u PayPal nebo Google Checkout. Ke zřízení služby ale potřebujete obchodní (podnikatelský) účet (viz následující text) a další časově náročné věci. Doporučuji používat pouze tehdy, když váš produkt prošel úspěšným ověřením, k němuž jste použili jednu z výše uvedených možností (PayPal Cart nebo Google Checkout).

### **Analytické nástroje pro sledování návštěvnosti webu**

Jakým způsobem lidé naleznou váš web, prohlížejí si jej a odcházejí z něj? Kolik potenciálních zákazníků k vám nasměruje jednotlivý PPC inzerát? Které stránky jsou nejpobulárnější? Odpovědi na tyto i další otázky přinášejí níže uvedené nástroje. Google Analytics je v případě málo navštěvovaných stránek zdarma – a je lepší než mnohé placené programy. Ostatní stojí 30 a více dolarů měsíčně.

Já sám používám CrazyEgg, abych zjistil, na co lidé nejčastěji a nejméně klikají, když se dostanou na domovskou stránku nebo na stránku, na kterou vede inzerát (tzv. *landing page*). To vám pomůže umístit nejdůležitější odkazy nebo tlačítka tak, abyste návštěvníkům usnadnili provedení dalšího žádoucího kroku. Nehádejte, co funguje – změřte to.

- ▶ Google Analytics ([www.google.com/analytics](http://www.google.com/analytics))
- ▶ CrazyEgg ([www.crazyegg.com](http://www.crazyegg.com))
- ▶ Clicktracks ([www.clicktracks.com](http://www.clicktracks.com))
- ▶ WebTrends ([www.webtrends.com](http://www.webtrends.com))

### **A/B testovací software**

Taktika, kterou v naší hře volíme, se jmenuje testování. Ale testovat všechny proměnné může být dost komplikované. Jak poznáte, která kombinace titulků, textů a obrázků na vaší domovské stránce generuje nejvíce prodejů? Místo využívání jedné verze domovské stránky po určitou dobu a poté přechodu k jiné, což vyžaduje mnoho času, používejte software, který pracuje s různými verzemi, jež nahodile zobrazuje potenciálním klientům, a vykonává tak potřebné testování za vás.

► **Google Website Optimizer**

(<http://www.google.com/websiteoptimizer>)

Tato zdarma dostupná aplikace pro optimalizaci webových stránek je, stejně jako aplikace Google Analytics, lepší než většina placených služeb. Já sám jsem ji použil pro testování tří potenciálních domovských stránek pro [www.dailyburn.com](http://www.dailyburn.com) a odezva se zvýšila nejdříve o 19% a později o dalších 16%.

► **Offermatica** ([www.offermatica.com](http://www.offermatica.com))

► **Vertster.com** ([www.vertster.com](http://www.vertster.com))

► **Optimost** ([www.optimost.com](http://www.optimost.com))

### **Levní poskytovatelé bezplatných telefonních linek (tzv. zelené linky)**

► **TollFreeMAX** ([www.tollfreemax.com](http://www.tollfreemax.com))

► **Kall8** ([www.kall8.com](http://www.kall8.com))

TollFreeMAX i Kall8 umožňují získat během 2–5 minut vlastní zelenou linku, přičemž hovory lze přesměrovat na libovolná telefonní čísla. Se vzkazy z hlasové stránky a statistickými údaji je možné pracovat on-line nebo jsou přesměrovány na váš e-mail.

### **Zjišťujeme návštěvnost konkurenčních stránek**

Ověřte si, jak jsou oblíbené stránky konkurentů a kdo je navštěvuje.

► **Compete** ([www.compete.com](http://www.compete.com))

► **Quantcast** ([www.quantcast.com](http://www.quantcast.com))

► **Alexa** ([www.alexa.com](http://www.alexa.com))

### **Návrháři a programátoři na volné noze**

► **99Designs** ([www.99designs.com](http://www.99designs.com))

► **Crowdspring** ([www.crowdspring.com](http://www.crowdspring.com))

S pomocí 99Designs jsem během 24 hodin a za méně než 150 dolarů získal vynikající logo pro své stránky [www.litliberation.org](http://www.litliberation.org). Napsal jsem koncept, více než 50 designérů z celého světa mi předložilo své návrhy, já jsem si je prohlédl a po několika drobných připomínkách

vybral nejlepší logo. Na Crowdspring se píše: „Sdělte svoji cenu, termín, během několika hodin si můžete prohlédnout návrhy a za několik dní máte vše hotové. Na jeden projekt připadá v průměru ohromný počet 68 návrhů. Pokud na ten váš nedostanete alespoň 25 návrhů, vrátíme vám peníze.“

- ▶ eLance ([www.elance.com](http://www.elance.com))
- ▶ Craigslist ([www.craigslist.org](http://www.craigslist.org))

## ▶ NOVÝ ŽIVOTNÍ STYL V PRAXI

Jsem občan Spojených států a moji přátelé a příbuzní mě nemohli zastihnout na telefonu. Pak jsem objevil Skype In. Možná to pro vás není novinka, ale tato služba umožňuje pronájem telefonního čísla pevné linky v USA (nebo v jiné zemi), z něhož pak hovory přicházejí na váš Skype. Za nějakých 60 dolarů ročně. Dále si můžete zařídit, aby hovory byly přeměrovány na vaše místní telefonní číslo. Za hovory pak platíte, jako kdybyste volali ze Spojených států tam, kde jste. Využil jsem tuto službu ve více než 40 zemích a funguje výborně. Kvalita zvuku je obvykle skvělá a celkově jde o praktické řešení. Podívejte se na <http://www.skype.com/allfeatures/onlinenumber/>. Vždy, a myslím tím opravdu VŽDY, si ke svému nezablokovanému GSM telefonu pořiďte místní SIM kartu. Roaming je pro amatéry. S místní SIM kartou získáte přístup k GPRS, Edge nebo 3G – a někdy dokonce i k zdarma dostupné Wifi. Všechno nejlepší,

– TY KROLL

...

Snažím se, aby všechno, co potřebuji, bylo dostupné on-line. Pokud by mi někdo ukradl notebook, koupím si nový a během 24 hodin budu mít ke všem datům zase přístup a budu moci fungovat jako předtím. Pravidelně proto používám například:

- RememberTheMilk.com – je to pro mě zásadní aplikace, díky ní mám přehled o svých každodenních úkolech.
- Freshbooks.com pro on-line fakturaci.
- Highrise (<http://www.highrisehq.com>) – nástroj pro on-line CRM (řízení vztahů se zákazníky).
- Dropbox ([getdropbox.com](http://getdropbox.com)) umožňuje na cestách snadno sdílet a automaticky zálohovat klíčové soubory.
- TrueCrypt ([truecrypt.org](http://truecrypt.org)) je nástroj pro zašifrování dat ve vašem notebooku. (Timova poznámka: je možné ho rovněž použít s USB klíčenkou.)

Navíc má dvě úrovně „zdánlivého odemčení“ – pokud by vás někdo přinutil prozradit heslo, nejdůležitější soubory zůstanou nadále skryty.)

- PBworks.com mi pomáhá udržovat si pořádek v poznámkách a myšlenkách, které mě průběžně napadají.
- FogBugz on Demand (<http://fogcreek.com/FogBUGZ/IntrotoOnDemand.html>): Tuto aplikaci, primárně určenou softwarovým společenstvem ke sledování chyb v programech, používám každý den pro osobní i pracovní záležitosti. Funguje skoro jako virtuální asistent – můžete přes ni směřovat poštu, kterou vám pomůže roztrždit a udržovat si v ní přehled, k čemuž má FogBugz výborné funkce. Zdarma je dostupná verze pro dva uživatele – a to jsem já a můj virtuální asistent!

– RB CARTER

...

Skutečně užitečnou službou je Mechanical Turk od Amazonu (<http://www.mturk.com>). Nevelká investice peněz a času vám umožní realizovat byznys, který od stovek různých lidí vyžaduje malý díl přesně definované práce, a to s mimořádně nízkými jednotkovými náklady. Příkladem může být hledání ztraceného Steva Fosseta (doslova tisíce lidí prohlížely satelitní snímky, což by jinak zcela zahltilo záchranáře) nebo řešení širokého spektra problémů v rámci nějaké zákaznické podpory – na takové práce můžete s pomocí Mechanical Turk využít kvalifikovaných lidí na celém světě. Nejsem vlastník ani nemám akcie Amazonu, ale využívám jejich služby, protože některé z nich mění možnosti „finančních múz“ (viz <http://aws.amazon.com>).

– J. MARYMEE

...

## CO NEJRYCHLEJI NA TRH

Nejrychlejší cesta, jak realizovat myšlenku na nějaký produkt, je tato: Registrujte si doménu na Registera.com. Zřídte si hosting na Dathorn.com (levný poskytovatel jako domainsinsecond.com). Pak stačí dvakrát kliknout a máte Wordpress blog. Vyberte vzhledovou šablonu, naplňte ji obsahem a přidejte tlačítko *Koupit*, vedoucí na formulář s kontaktními údaji (e-mail, telefon apod.). Když poté uživatel klikne na tlačítko *PayPal*, dostanu do mailu objednávku, jemu se však zobrazí zpráva, že PayPal není v tuto chvíli dostupný. Používám tento postup pro zjištění potenciálního objemu prodeje. Návštěvnost generuji pomocí PPC inzerce na Googlu... Spočítám si teoretickou míru návratnosti (nejlépe s pomocí analytických nástrojů Googlu). Pokud po jednom nebo dvou týdnech míra dosáhne úrovně ospravedlňující vynaložené úsilí, vytvořím produkt nebo jeho tvorbu outsourcuji (e-mailový

newsletter, PDF, cokoli). Vše propojím s funkčním odkazem na PayPal a pošlu zprávu těm, kteří se již snažili můj výrobek koupit. Během několika hodin se mi vrátí všechny peníze, které jsem na produkt vynaložil, a začnu vydělávat. Příkladem může být soubor *Udělej si sám své PR* na [www.mybusinesspr.com.au](http://www.mybusinesspr.com.au). Kniha *Čtyřhodinový pracovní týden* je prostě skvělá ... nemohu se dočkat dalšího vydání. Díky a měj se,

– MATT SCHMIDT

# Autopilot příjmů III

## ► MBA – ŘÍZENÍ V NEPŘÍTOMNOSTI

Továrna budoucnosti bude mít pouze dva zaměstnance: jednoho člověka a jednoho psa. Člověk tam bude proto, aby krmil psa. Úkolem psa bude nedovolit člověku sahat na výrobní zařízení.

– WARREN G. BENNIS, profesor ekonomie na University of Southern California, poradce Ronalda Reagana a Johna F. Kennedyho

**A**utomatizace není pro většinu podnikatelů prvotním cílem. Ve světě, v němž každý guru podnikání říká něco jiného, se člověka snadno zmocní zmatek. Přečtěte si třeba tohle:

Společnost je silnější, když ji žene kupředu spíše láska než strach... Pokud jsou na prvním místě zaměstnanci, jsou šťastní.

– HERB KELLEHER, spoluzakladatel společnosti Southwest Airlines

Podívej se, chlapečku. Tenhle byznys jsem stvořil, protože jsem se choval jako darebák. Řídil jsem ho jako darebák. Vždy budu darebák a nepokoušej se mě změnit.<sup>1</sup>

– CHARLES REVSON, zakladatel společnosti Revlon, v rozhovoru s jejím ředitelem

Hm... Kdo z nich má pravdu? Bystrý čtenář si však jistě všiml, že jsem mu dal na výběr pouze možnosti typu „buď – anebo“. Naštěstí, jako obvykle, existuje ještě třetí varianta.

<sup>1</sup> Richard Tedlow, *Giants of Enterprise: Seven Business Innovators and the Empires They Built* (2001; reprint, New York: HarperBusiness, 2003).

Většina rozporných rad v manažerské literatuře se týká právě řízení lidských zdrojů. Kelleher vám radí zaměstnance obejmout, Revson nakopat je do koulí. Já vám doporučuji vyřešit tento problém tak, že ho zcela odstraní: prostě nemějte lidi.

Když už máte produkt na prodej, nastal čas navrhnout strukturu vašeho podniku – takovou, která funguje sama.

## Šéfem na dálku

Schopnost ukryvat se jeden před druhým je milost, protože člověk je divoká bestie. Kdyby nebylo této ochrany, požírali bychom jeden druhého.

– HENRY WARD BEECHER, americký abolicionista a kněz,  
*Proverbs from Plymouth Pulpit*

### PENSYLVÁNSKÝ VENKOV

Ve 200 let starém kamenném farmářském stavení probíhá, přesně podle plánu, tichý „experiment s vedením lidí ve 21. století“.<sup>1</sup> Stephen McDonnell sedí v papučích v horním patře u počítače a dívá se na údaje v tabulkovém procesoru. Roční výnosy jeho společnosti vzrostly o 30 %. Přesto má více času na své tři dcery, než by si kdy pomyslel.

Jaký že experiment? Stephen je majitel společnosti Applegate Farms, přesto tráví v sídle společnosti v Bridgewateru ve státě New Jersey pouhý jeden den v týdnu. Není jediným podnikatelem, který tráví čas doma: stovky dalších dělají totéž, protože se právě zotavují z nervového zhroucení nebo infarktu. Stephen se od nich odlišuje mimo jiné tím, že takto společnost řídí již sedmnáctým rokem. Co víc – začal s tím pouhých šest měsíců poté, co firmu, v jejímž čele stojí, založil.

Tato záměrná nepřítomnost na pracovišti mu umožnila vytvořit byznys, který netáhne kupředu a neřídí jeho zakladatel, ale vhodně nastavené procesy. Omezený kontakt s manažery nutí podnikatele vytvářet a rozvíjet provozní předpisy a zvyklosti, jež ostatním umožňují

1 Upraveno podle „The Remote Control CEO“, časopis Inc., říjen 2005.

samostatně zvládat problémy a neshánět se po někom, kdo by jim při tom pomáhal.

Takové uspořádání není výlučnou záležitostí malých provozů. Společnost Applegate Farms prodává více než 120 masných bioproduktů do vybraných maloobchodů a její výnosy přesahují 35 milionů dolarů ročně.

To všechno mohlo vzniknout díky tomu, že McDonnell měl od počátku před očima jasně definovaný cíl.

## V zákulisí: architektura firmy

Nikdo nemůže spatřit Velkého čaroděje! Nikdo, nijak!

– STRÁŽCE BRAN SMARAGDOVÉHO MĚSTA,

*Čaroděj ze země Oz*

**Z**ačínat s přesnou představou, jak by měla výsledná struktura firmy vypadat, není žádná novinka.

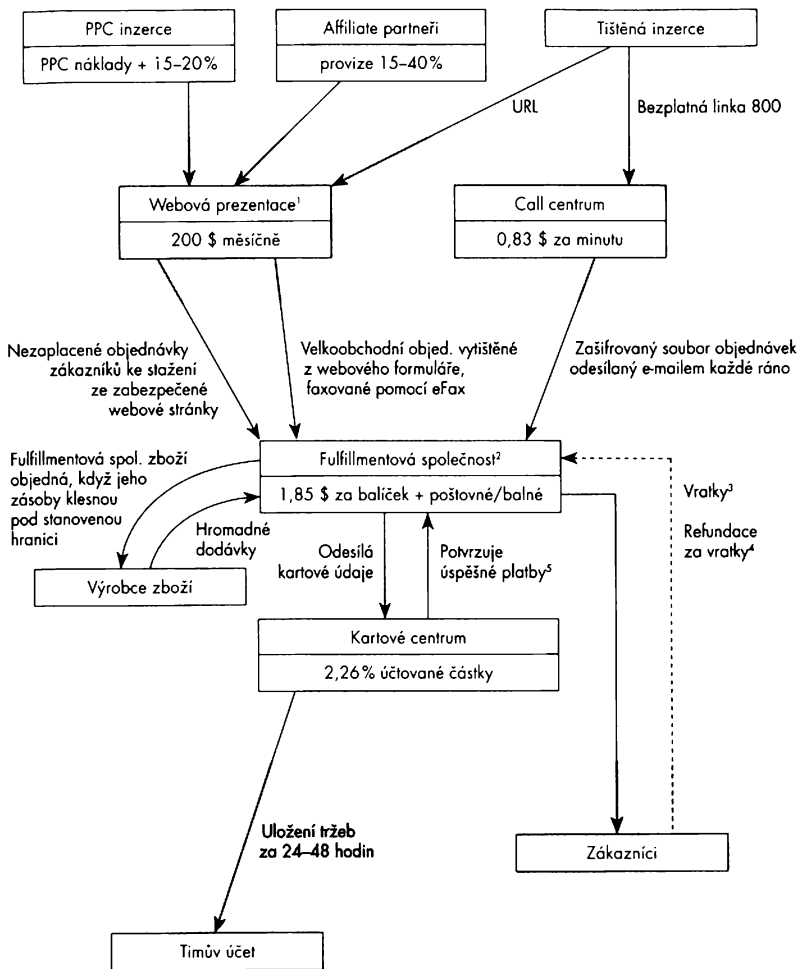
Neblaze proslulý *dealmaker* Wayne Huizenga okopíroval organizační schéma společnosti McDonald's a udělal tak z firmy Blockbuster monstrem s miliardovým obratem. Tucty dalších titánů byznysu postupovaly více méně obdobně. V našem případě je tomu ale jinak – to, co nás od ostatních odlišuje, je představa cíle. Naším cílem není vytvořit co největší byznys, ale podnikání, které nás co nejméně zatěžuje. Struktura našeho byznysu musí umožňovat, aby nás informační toky míjely a směřovaly k někomu jinému, ne abychom byli jejich hlavními příjemci.

Když jsem se poprvé o něco takového pokusil, nedopadlo to dobře.

V roce 2003 jsem poskytoval u sebe doma rozhovor pro dokument nazvaný *As Seen on TV*. Každých 20 či 30 vteřin nás vyrušilo pípnutí počítače, který mi tím dával najevo, že jsem dostal další e-mail nebo že někdo z mých kontaktů je on-line; mezitím zvonil telefon. Nemohl jsem je ignorovat, protože na mně závisely tucty nejrůznějších rozhodnutí. Kdybych nezajistil, že vlaky pojedou na čas a požáry budou uhašeny, nikdo jiný by to neudělal.



## VIRTUÁLNÍ ARCHITEKTURA ČTYŘHODINOVÉHO PRACOVNÍHO TÝDNE



1 Včetně nákladů na práci webmastera/programátora.

2 Anglický pojem *fulfillment* (house, service, company) se používá i v češtině. Jde o společnosti, které se specializují na skladování a distribuci zboží pro jiné subjekty, zejm. internetové obchody a zásilkové služby. Pozn. red.

3 Fulfillmentová společnost refunduje platby prostřednictvím kartového centra.

4 Zde se vyskytují spory týkající se poplatků za platbu kreditní kartou.

5 Odmítnuté platby kreditní kartou jsou rovněž zasílány fulfillmentové společnosti, aby mohla zatelefonovat zákazníky.

## Dělení koláče: ekonomie outsourcingu

**K**aždý, kdo využívá outsourcing, se dělí o výnosy se subkontraktory. Následující schéma ilustruje možné dělení zisku při prodeji hypotetického výrobku v ceně 80 dolarů po telefonu, vyvinutého s pomocí odborníka, který dostává honorář formou podílu na zisku (tantiémy). Doporučuji spočítat si marži při vyšších než předpokládaných nákladech; to umožní zahrnout do propočtů i nepředvídané náklady (ano, podvody a podobně) a různé poplatky (např. za měsíční reporty).

### VÝNOSY

Cena produktu . . . . .	80,00 \$
Poštovné a balné . . . . .	12,95 \$
<b>Výnosy celkem</b> . . . . .	<b>92,95 \$</b>

### NÁKLADY

Výroba produktu . . . . .	10,00 \$
Call centrum (0,83 \$ za minutu x průměrný čas hovoru 4 minuty) . . . . .	3,32 \$
Poštovné . . . . .	5,80 \$
Fulfillmentová služba (1,85 \$ za balení + 0,50 \$ obal) . . . . .	2,35 \$
Poplatek za přijetí platby kartou . . . . .	2,56 \$
Vrácené produkty + odmítnuté karty (6% z 92,95 \$) . . . . .	5,58 \$
Tantiémy (5% z velkoobchodní ceny 48,00 \$ [80,00 \$ x 0,6] . . . . .	2,40 \$
<b>Náklady celkem</b> . . . . .	<b>32,01 \$</b>

**ZISK (výnosy minus náklady) . . . . . 60,94 \$**

**Jak zahrneme náklady na reklamu?** Jestliže tištěná reklama nebo PPC inzerce v ceně 1000 dolarů vede k prodeji 50 kusů výrobku, náklady na reklamu přepočtené na jednu objednávku činí 20 dolarů. **Skutečný zisk za kus tak činí 40,94 dolaru.**

Po této zkušenosti jsem si stanovil nový cíl. Když jsem o šest měsíců později poskytoval další rozhovor, jedna změna byla patrnější než ostatní: bylo tu ticho. Od základu jsem přeuspořádal své podnikání tak, abych nemusel odpovídat na žádné telefonické hovory a e-maily.

Lidé se mě často ptají, jak velká je moje společnost, kolik lidí zaměstnávám na plný úvazek. Odpověď zní: nikoho. V tu chvíli většina lidí ztratí o moji firmu zájem. Kdyby se mě ale zeptali, kolik lidí se stará o chod mé společnosti BrainQUICKEN, řekl bych jim, že jich je něco mezi dvěma a třemi sty. Já sám jsem jako duch ukrytý v soukolí mé firmy.<sup>1</sup>

Schéma na straně 229 představuje zjednodušenou verzi architektury mé firmy, včetně příkladů některých nákladů. Na jeho základě si můžete udělat představu, jak všechno, počínaje inzercí (v tomto konkrétním příkladě tištěnou) a konče připisováním peněz na můj bankovní účet, funguje. Pokud jste při vytváření produktu respektovali rady obsažené v předešlých dvou kapitolách, toto schéma je pro vás jako dělané.

Kde jsem ve schématu já sám? Nikde.

Nejsem tím, přes koho by to všechno muselo jít. Jsem jako policista: držím se stranou a jsem připravený začít jednat, pokud to bude zapotřebí. Podrobné zprávy od subkontraktorů, jimž jsem práci outsourcoval, mi umožňují sledovat, zda všechna kolečka v soukolí fungují tak, jak mají. Zprávy od fulfillmentové společnosti čtu vždy v pondělí a každý první den v měsíci pak měsíční report od stejné společnosti. Tento report obsahuje objednávky obdržené z call centra, které mohu porovnat s vyúčtováním call centra, a zjistit tak zisk. Jinak pouze každého prvního a patnáctého v měsíci ověřím po internetu stav bankovních účtů, abych zjistil, zda se neobjevují nějaké podivné platby. Pokud na něco takového narazím, spraví to jeden e-mail; pokud ne, vrátím se ke kendó, malování, turistice nebo čemukoliv jinému, co zrovna dělám.

## Necháváme věci na druhých: kdy a jak

Řešením je systém.

- AT&T

**S**chéma na straně 229 můžete využít jako přibližný návrh možné podoby trvale udržitelné virtuální architektury vašeho podnikání.

---

<sup>1</sup> Ve skutečnosti jsem nyní duchem v jiných, nových „strojích“, protože společnost BrainQUICKEN jsem v roce 2009 prodal private equity firmě.

To se samozřejmě od schématu může v něčem odlišovat – mít více nebo méně prvků –, ale hlavní principy zůstávají stejné.

1. Je-li to možné, uzavřete smlouvu s firmami specializovanými na outsourcing jedné činnosti, ne s jedinci pracujícími na volné noze – umožní vám to, aby vaše podnikání běželo dál, i když je někdo propuštěn, odejde či prostě z nějakého důvodu nedělá to, co má. Zjednejte si skupiny kvalifikovaných lidí, kteří jsou schopni podávat podrobné zprávy a podle potřeby nahradit jeden druhého.
2. Zajistěte, aby všichni subkontraktoři byli ochotni komunikovat mezi sebou a řešit tak případné problémy. *Dejte jim písemný souhlas přijímat většinu rozhodnutí, s nimiž se pojí nízké náklady, aniž by s vámi vše předem konzultovali.* (Finanční limit jsem nejprve stanovil na 100 dolarů, po dvou měsících jsem ho zvýšil na 400 dolarů.)

Jak toho docílíte? Neuškodí nejprve se podívat, ve kterém bodě podnikatelé obvykle ztratí tempo a „zhasnou“.

Začátky většiny podnikatelů jsou podobné: využívají nejlevnější dostupné nástroje, řeší věci svépomocí, nemají větší hotovost. V tom problém není, ve skutečnosti je to dokonce nezbytné, aby si později mohli vychovat subkontraktory. Problém spočívá v tom, že nevědí, kdy a jak nahradit sebe samé nebo svoji podomácku vytvořenou infrastrukturu něčím, co je lépe škálovatelné.

„Škálovatelnost“ myslím architekturu podnikání, která dokáže zvládnout stejně dobře 10 000 objednávek za týden jako 10 objednávek za týden. Pokud takovou architekturu chcete vytvořit, musíte na minimum omezit nutnost vlastního rozhodování, což je zcela v souladu s naším cílem svobodně nakládat s časem a zdvojnásobit či ztrojnásobit příjem, aniž bychom pracovali více hodin.

Zatelefonujte společností, které uvádím na konci této kapitoly, a zjistěte si cenu jimi poskytovaných služeb. Plánujte a rozpočtujte v souladu s tím, co zjistíte. Když dosáhnete klíčových bodů – milníků vaší cesty definovaných jednotkami vyskladněných produktů, modernizujte infrastrukturu svého podnikání.

## 1. etapa: 0–50 odeslaných kusů zboží

Všechno dělejte sami. Umístěte na webové stránky své telefonní číslo, na něž mohou zákazníci volat dotazy a objednávky – v počátcích podnikání je to důležité. Přijímejte telefonní hovory, abyste poznali časté dotazy, na které později potenciální zákazníci naleznou odpovědi v sekci Často kladené otázky. Tyto dotazy a odpovědi na ně vám později poslouží jako materiál pro školení telefonních operátorů a přípravu prodejních textů.

Pokud se PPC inzerce, off-line inzerce nebo webové stránky ukáží příliš nevyhraněné, a přitahují proto pozornost i těch spotřebitelů, jimž vaše nabídka není určena, změňte je tak, aby poskytovaly jasnou odpověď na nejčastější dotazy a bylo z nich zřejmé, jaké výhody váš produkt pro spotřebitele má (včetně toho, čím váš produkt není nebo co od něj očekávat nelze). Ušetříte tím spoustu času.

Odpovídejte na všechny e-maily a ukládejte si své odpovědi do složky označené „dotazy zákazníků“. Do předmětu pište podstatu dotazu – to vám později umožní vytvořit rejstřík dotazů. Osobně balte a zasílejte všechno zboží, abyste mohli přesně určit nejlevnější možnosti. Zjistěte si podmínky otevření a vedení podnikatelského účtu v místní malé bance (bývá to snadnější než ve velké bance) pro pozdější zpracování plateb kreditními kartami.

## 2. etapa: více než 10 odeslaných kusů týdně

Na své webové stránky umístěte rozsáhlou sekci odpovědí na často kladené otázky (FAQ) a průběžně ji rozšiřujte o další často se vyskytující dotazy. Najděte ve žlutých stránkách místní fulfillmentové společnosti.<sup>1</sup> Pokud v nich nebo na [www.mfsanet.org](http://www.mfsanet.org) žádnou neobjevíte, zavolejte do místních tiskáren a požádejte je, aby vám poradili. Zužte výběr na firmy (často to jsou ty nejmenší), které nebudou požadovat uhrazení zaváděcích nákladů a měsíční minimální platbu. Pokud to není možné, požádejte o slevu přinejmenším 50% z obou těchto plateb a chtějte, aby úhrada zaváděcích nákladů byla zaúčtována jako záloha na platbu za odeslání zboží nebo za jiné platby.

---

<sup>1</sup> V ČR budete mít výběr obilnější. Firmy nabízející fulfillment u nás existují, ale zatím jich není mnoho – viz dodatek českého vydavatele této knihy. Pozn. red

Z kandidátů vyberte ty, kteří mohou odpovídat na e-maily týkající se stavu objednávky (ideální případ) nebo na telefonické dotazy zákazníků. Poskytněte jim předpřipravené odpovědi na dotazy zákazníků, obzvláště ty, které se týkají stavu objednávky a požadavků na refundaci.<sup>1</sup>

Abyste snížili nebo eliminovali různé poplatky, řekněte, že jste začínající podnikatel s omezeným rozpočtem. Zdůrazněte, že potřebujete investovat peníze do inzerce, která povede k vyšším objednávkám a většímu objemu zasilaného zboží. Pokud to bude zapotřebí, zmiňte se o konkurenčních firmách, které zvažujete oslovit, a postavte je proti sobě – nižší cenovou nabídku od jedné využijte k tomu, abyste získali větší slevy a bonusy od ostatních.

Než se definitivně rozhodnete, získejte přinejmenším tři reference od klientů. Použijte následující formulaci, která omezí negativní reakce. „Chápu, že jsou dobří, ale každý má slabiny. Kdybyste měli uvést, kdy jste měli nějaké problémy a v čem nejsou perfektní, co byste řekli? Můžete prosím popsat nějaký incident nebo situaci, kdy jste se neshodli? Předpokládám, že ostatní společnosti na tom jsou stejně, takže o nic nejde, a vše samozřejmě zůstane mezi námi.“

Požádejte o měsíční splatnost faktur po jednom měsíci okamžitých plateb za poskytnuté služby. Všechny výše uvedené požadavky snáze vyjednáte s malými provozovateli, kteří potřebují zákazníky. Zařídte, aby váš smluvní výrobce dodával výrobky přímo do fulfillmentové firmy (poté co jste si ji vybrali) a umístěte e-mailovou adresu této firmy (můžete použít e-mailovou adresu ve vaší doméně a přeposlat ji) nebo její telefonní číslo na závěrečné stránce objednávacího procesu pro případ dotazů týkajících se stavu objednávky.

### **3. etapa: více než 20 odeslaných produktů týdně**

Když už jste si zajistili dostatečný cash flow, můžete si dovolit zaplatit zaváděcí poplatky a měsíční minimální platbu, které požadují sofistikovanější subkontraktoři. Oslovte fulfillmentové firmy, které vše zajistí, od vyřizování objednávek po vrácení zboží a refundaci. Zjistěte si u nich náklady a požádejte je o odkazy na telefonní centra a firmy

---

<sup>1</sup> Příklady e-mailových odpovědí při zasilání produktů naleznete na [www.fourhourworkweek.com](http://www.fourhourworkweek.com).

zpracovávající platby kreditními kartami, s nimiž spolupracují a na něž byste mohli převést agendu a řešení zákaznických problémů. Nevytvářejte architekturu založenou na subjektech, o nichž nic nevíte – náklady na instrukce, kontrolu a chyby, jimž se nevyhnete, jsou značné.

Otevřete si nejprve účet u firmy zpracovávající platby kreditními kartami – k tomu budete potřebovat vlastní podnikatelský bankovní účet.<sup>1</sup> Tento krok je klíčový, protože fulfillmentová firma může vyřizovat refundace a odmítnuté platby pouze prostřednictvím kartové společnosti.

Další možností je zřídit si účet u jednoho z telefonních center, které vám doporučí vaše fulfillmentová firma. Tato centra často již mají bezplatné telefonní linky, které můžete využít, místo abyste si draze pořizovali vlastní. Podívejte se na procentuální podíl on-line a telefonických objednávek a pečlivě zvažte, zda vám dodatečný výnos, který získáte z bezplatné linky, stojí za problémy s tím spojené; často tomu tak není, protože lidé, kteří si objednávají telefonicky, by si většinou produkt objednali i on-line, když by neměli jinou možnost.

Než podepíšete smlouvu s telefonním centrem, najděte si několik bezplatných telefonních čísel, na něž jim klienti volají, a ověřte si, jak odpovídají na komplikované a obtížné dotazy týkající se produktů a jaká je jejich schopnost prodávat. Na každé z bezplatných čísel zavolejte přinejmenším třikrát (ráno, odpoledne, večer) a poznamenejte si, jak dlouho jste museli čekat, než byl hovor spojen; tři nebo čtyři zazvonění je maximum. Pokud vám automat sdělí, že jste v pořadí, čím kratší dobu budete čekat, tím lépe. Pokud doba čekání přesáhne 15 vteřin, příliš mnoho volajících zavěsí a peníze investované do reklamy budou přicházet vniveč.

---

1 Pokud budete v ČR přijímání platebních karet zařizovat v bance, v níž máte otevřen svůj podnikatelský účet, je třeba počítat s nezanedbatelnými náklady. Poplatky jsou pro každý subjekt stanovovány zpravidla individuálně. Nicméně zkušební nabídku, kterou si naše redakce nechala udělat pro malý e-shop s obratem v desítkách tisíc korun měsíčně, zněla od jedné z největších českých bank takto: 5000Kč jednorázový zřizovací poplatek, 150Kč měsíční poplatek a 9 procent provize z tržeb. Společnost Moneybookers.com, fungující mj. jako kartové centrum, nám nabídla o poznání lepší podmínky: 2% + 0,19 eura z transakce. Výhodné jsou i mikroplatební systémy, jako je PayPal, PaySec, PayPay nebo mPeníze, v ČR však zatím nejsou tak rozšířené jako karty. Pozn. red.

## Umění nerozhodování: méně možností = větší výnosy

Společnosti mohou skončit, když přijmou chybná rozhodnutí nebo, což je stejně důležité, učiní příliš mnoho rozhodnutí. V druhém případě vznikne nadměru složitý systém.

– MIKE MAPLES, spoluzakladatel společnosti Motive Communications (primární emise akcií s tržní kapitalizací 260 milionů dolarů), zakládající výkonný řídící pracovník společnosti Tivoli (prodané společnosti IBM za 750 milionů dolarů), investor ve společnostech jako Digg.com

Joseph Sugarman je marketingový génius proslulý tucty úspěšných teleshoppingových kampaní, včetně prodeje legendárních slunečních brýlí BluBlocker. Než zahájil sérii svých úspěšných vystoupení v televizi (když se poprvé objevil ve vysílání QVC,<sup>1</sup> během 15 minut prodal 20 000 párů slunečních brýlí BluBlocker), byla jeho doménou tištěná média – vydělal v nich miliony a vytvořil impérium JS&A Group. Jednou byl požádán, aby navrhl inzerci pro produktovou řadu nejmenovaného výrobce; zadavatel chtěl, aby se v inzerci objevily devatery různé hodinky. Joe mu doporučil, aby se v reklamě objevily jenom jedny, klient ale trval na svém požadavku. Joe proto navrhl vyzkoušet obě varianty ve stejném vydání *The Wall Street Journal*. Výsledek? Inzerát s jedněmi hodinkami byl z hlediska prodeje šestkrát úspěšnější.<sup>2</sup>

Henry Ford jednou v souvislosti s modelem T, nejprodávanějším autem všech dob,<sup>3</sup> prohlásil: „Zákazník může dostat jakoukoliv barvu, pokud je černá.“ Chápal něco, na co mnoho podnikatelů, jak se zdá, zapomnělo: sloužit zákazníkům (*customer service*) neznamena stát se jejich osobním pečovatelem, který uspokojuje všechny jejich vrtochy a požadavky – znamená to nabízet vynikající produkt za

1 Nadnárodní korporace zaměřující se na nakupování z domova. Pozn. překl.

2 Joseph Sugarman, *Advertising Secrets of the Written Word* (DelStar Books, 1998).

3 V závislosti na způsobu výpočtu (počet automobilů vs. velikost tržeb) tento primát podle některých autorů náleží původnímu „brouku“ Volkswagen Beetle.



přijatelnou cenu a co nejrychleji řešit jejich legitimní problémy (ztracené zásilky, výměna, vrácení atd.). Nic víc.

Čím více možností zákazníkovi nabízíte, tím více podněcujete jeho nerozhodnost a získáte méně objednávek – je to medvědí služba všem kolem. Nemluvte o tom, že budete mít více starostí s výrobou a službami.

Umění „nerozhodování“ znamená minimalizovat počet rozhodnutí, která zákazník může nebo musí učinit. Na následujících řádcích uvedu několik postupů, které já a další noví bohatí používáme, abychom omezili režijní náklady spojené se službami o 20–80 %:

1. Nabízejte jednu nebo dvě nákupní možnosti (například „základní“ a „prémiovou“), ne víc.
2. Nenabízejte mnoho způsobů dodání. Místo toho nabídněte jeden rychlý způsob dodání a účtujte si za něj příplatek.
3. Nenabízejte dodání do druhého dne nebo urychlené vyřízení dodávky (můžete ovšem poskytnout odkaz na prodejce, který tyto možnosti nabízí, což platí pro všechny případy, které zde uvádím), jinak budete vyřizovat stovky telefonních hovorů zákazníků dychtivých vědět, zda je vše v pořádku.
4. Zcela eliminujte telefonické objednávky a směřujte potenciální zákazníky k objednávání přes internet. Pokud máte pocit, že tím překračujete rozumné meze, uvědomte si, že úspěšné společnosti (jako například Amazon.com) využívají výhradně tento způsob objednávání, protože jim výrazně šetří náklady a umožňuje jim prosperovat.
5. Nenabízejte zaslání do zahraničí. Čas, který strávíte u každé objednávky vyplňováním celních dokladů a řešením stížností zákazníků, je stejně příjemný jako rána do hlavy, nemluvte o tom, že cena produktu je v důsledku poštovních sazeb a cel o 20–100% vyšší. O ziskovosti raději pomlčím.

Některé výše uvedené postupy nás přivádějí k tomu, co je z hlediska úspor času nejvýznamnější: k filtraci zákazníků.

## Není zákazník jako zákazník

Poté co jste se dostali do 3. etapy a konsolidovali jste cash flow, nastal čas znovu vyhodnotit své zákazníky a „probrat stádo“. Všechny věci mohou být dobré nebo špatné: dobré jídlo, špatné jídlo; dobrý film, špatný film; dobrý sex, špatný sex; a samozřejmě dobří zákazníci, špatní zákazníci.

Je čas nechat si ty dobré a zbavit se špatných. Doporučuji dívat se na zákazníky jako na obchodní partnery, tj. nevnímat je jako pozehnání, jako bytosti, které musíme potěšit a uspokojit za každou cenu. Pokud nabízíte vynikající produkt za přijatelnou cenu, vzniká mezi vámi a zákazníkem vztah rovnocenných obchodních partnerů – není to škemrání níže postaveného (vás) vůči nadřazené bytosti (zákazníkovi). Jednejte jako profesionálové a nikdy nepodlézejte lidem s přemrštěnými požadavky.

Mnohem lepší než snažit se vyjít s problematickými zákazníky je odradit je od toho, aby si od vás něco objednali.

Znám tucty nových bohatých, kteří nepřijímají platby přes Western Union ani šeky. Někteří lidé by na to řekli: „Přicházíte o 10–15 % prodeju!“ Noví bohatí jim odpoví: „Ano, ale současně se tak zbavím 10–15 % zákazníků, kteří vytvářejí 40 % mých výdajů a obírají mě o 40 % mého času.“ Klasický případ rozdělení 80/20.

Lidé, kteří utratí nejméně a požadují nejvíce ještě před tím, než si něco objednájí, se budou chovat stejně i po uskutečnění nákupu. Zbavit se jich představuje dobré životní i finanční rozhodnutí. Zákazníci, kteří přinášejí malý zisk a mají velké požadavky, s oblibou telefonují a jsou schopni se vyptávat až půl hodiny na naprosto nedůležité věci nebo kladou otázky, na něž naleznou odpověď na webu. Takový zákazník mě stojí téměř 25 dolarů (30 minut  $\times$  0,83 dolaru za minutu) a nemám z něj žádný zisk, protože ten padne na náklady s ním spojené.

Zákazníci, kteří utrácení nejvíce, si stěžují nejméně. Vedle vyšší ceny (za prémiový produkt) existuje několik dalších věcí, které přitahují vysoce ziskové a málo problémové zákazníky:

1. Nepřijímejte platby zprostředkované Western Union, šeky nebo poštovní poukázky.
2. Stanovte minimální velikost velkoobchodních objednávek na 12–100 jednotek a požadujte uvést daňové identifikační číslo – odlišíte tak skutečné prodejce od nováčků a amatérů, kteří vás budou jenom obírat o čas. Nedělejte druhým osobního učitele podnikání.
3. Všechny potenciální prodejce odkažte na on-line objednávku, kterou si musejí vytisknout, vyplnit a odfaxovat. Nikdy nevyjednávajte o cenách nebo nepřístupujte na množstevní slevy. Odvolejte se na „politiku společnosti“, která to vzhledem k dřívějším problémům neumožňuje.
4. Kontaktní informace pro následné prodeje získávejte prostřednictvím nabídky levných produktů (à la publikace MRI o kreatinu). Nepoužívejte produkty zdarma, které přitahují pozornost lidí, kteří vás pouze obírají o čas a nejsou ochotni za vaši vstřícnost pro vás nic udělat.
5. Nabízejte **záruky typu prohra – výhra** (viz text v rámečku). Nenabízejte možnost zdarma si vyzkoušet váš produkt.
6. Nepřijímejte objednávky ze zemí známých e-mailovými podvody (např. Nigérie).

Vášim zákazníkem nemůže být každý. Pokud se jím ale někdo stane, jednejte s ním na úrovni.

---

---

## **Záruka typu prohra – výhra: jak prodat cokoli komukoli**

Pokud chcete záruku, kupte si opékač topinek.

– CLINT EASTWOOD

**Z**áruka vrácení peněz do 30 dnů se přežila – ztratila šmrnc, který kdysi měla. Pokud výrobek nefunguje, byl jsem oklamán a budu muset strávit odpoledne na poště, abych ho vrátil. To mě vyjde draž, než kolik jsem za něj zaplatil, a to jak z hlediska času, tak z hlediska peněz za poštovné. Eliminovat riziko již nestačí.

To nás přivádí do opomíjeného světa záruk typu **prohra – výhra** a přechodu rizika od zákazníka na prodávajícího. Noví bohatí využívají to, o čem většina ostatních uvažuje až dodatečně: o záruce jako klíčové nástroji prodeje.

Noví bohatí se zaměřují na to, aby zákazník vydělal, i když výrobek, který si koupil, nefunguje podle jeho představ. Záruky typu prohra – výhra zbavují zákazníka jakéhokoliv rizika a přenášejí je na prodejce.

Na následujících řádcích uvádím několik příkladů toho, kdy nesplnit to, co říkáme, nás stojí peníze:

### **Dodání nejpozději do 30 minut, v opačném případě zdarma.**

(Společnost Domino's Pizza postavila na této záruce své podnikání.)

### **Jsmo přesvědčeni, že si CIALIS oblíbíte. Pokud ne, zaplatíme vám produkt jiné značky podle vašeho výběru.**

(„CIALIS® Promise Program“ nabízí zdarma vzorek CIALISu a slibuje zaplatit konkurenční produkt, pokud CIALIS nesplní očekávání.)<sup>1</sup>

### **Pokud bude vaše auto ukradeno, zaplatíme vám 500 dolarů spoluúčasti na pojištění.**

(Tato záruka pomohla společnosti THE CLUB stát se nejúspěšnějším prodejcem mechanického zabezpečení automobilů proti odcizení na světě.)

### **110% záruka účinku do 60 minut od prvního použití.**

(Tuto záruku jsem nabízel zákazníkům na BodyQUICK. Byla to první záruka tohoto typu na doplňky stravy pro sportovce. Nabízel jsem nejenom vrácení peněz za zakoupený produkt, pokud se účinky neprojeví do 60 minut od prvního použití, ale ještě šek na 10% zaplacené částky).

Záruky typu prohra – výhra mohou vypadat velmi riskantně, protože mohou být zneužity k obohacení (jako například v případě BodyQUICKu), ale nejsou – váš produkt má slibované vlastnosti a většina lidí nepodvádí.

1 Léčivo na zlepšení erekce, konkurent Viagra. Pozn. red.

Podívejme se na některé reálné výsledky.

V případě BodyQUICKu zákazníci vrátí méně než 3% produktů, a to i přesto (a částečně právě proto), že nabízím 60denní lhůtu<sup>1</sup> na vrácení, přičemž průměrná míra návratnosti v branži je 12–15% při běžné 30denní lhůtě pro vrácení a garanci 100% vrácení peněz. Prodeje během čtyř týdnů po zavedení záruky 110% vzrostly o více než 300%, zatímco celková návratnost poklesla.

Johanna z našeho příkladu rovněž použila záruku typu prohra – výhra a nabídla zákazníkům „během dvou týdnů o 40% vyšší pružnost těla v oblastech významných pro horolezce nebo vrácení a plnou refundaci (včetně nákladů na zaslání) plus možnost ponechat si 20minutové DVD jako dárek“.

Sherwood se rozhodl nabízet následující typ záruky: „Pokud tato trička nebudou ta nejpohodlnější, jaká jste kdy nosili, vraťte je a dostanete dvojnásobek zaplacené částky. Na každé tričko poskytujeme záruku po celou dobu jeho životnosti – když se prodře, pošlete nám ho zpět a my vám zdarma zašleme jiné.“

Prodeje se v obou případech během dvou měsíců zvýšily o více než 200%. Míra vrátek se v případě Johanny nezměnila, u Sherwooda vzrostla o 50% (ze 2% na 3%). Katastrofa? Vůbec ne. Místo jednoho vráceného trička při prodeji 50 kusů a 100% záruce [(50 × 100 dolarů) minus 100 dolarů = výnos 4900 dolarů] prodal 200 triček, z nichž se mu vrátilo 6 kusů při 200% záruce. Výsledek: [(200 × 100 dolarů) minus (6 × 200 dolarů) = výnos 18 800 dolarů]. Osobně bych volil druhou možnost.

Garance typu prohra – výhra jsou řešením výhra – výhra. Vyčnívejte z davu a sklízejte za to odměnu.

---

1 Chcete-li prospět zákazníkům a těžit z převládající lenosti (včetně mé), poskytněte co nejdéle dobu pro případné vrácení výrobku, pokud s ním zákazník nebude spokojen, nebo pro zapomenutí na něj. Společnost Ginsu (výrobce nožů) garantuje možnost vrátit výrobek po dobu 50 let. Můžete na svůj výrobek nabídnout záruku 60, 90 nebo dokonce 365 dní? Nejdříve odhadněte průměrné procento navrácených výrobků pro 30denní nebo 60denní lhůtu (pro práci na rozpočtu a projekci cash flow) a poté dobu pro vrácení prodlužte.

## Jak během 45 minut vypadat jako velká společnost

Už vás nebaví neustálé ponižování? Se mnou získáte svaly za pár dní!  
– CHARLES ATLAS, silák, který prostřednictvím komiksů prodal kurzy zaměřené na „svalovou dynamiku“ za více než 30 milionů dolarů

**O**slovit velké prodejce nebo potenciální partnery není pro malou společnost snadné. Tato diskriminace často představuje problém, který je stejně nepřekonatelný jako neopodstatněný. Naštěstí je zde řešení: stačí několik jednoduchých kroků a můžete rázem působit jako vhodný partner pro společnosti ze seznamu Fortune 500! Image, kterou si vytvoříte, může otevřít dveře vaší múze z kavárny do zasedací místnosti správní rady. To vše za nanejvýš 45 minut!

### 1. Nedělejte ze sebe CEO nebo majitele.

Být „CEO“ nebo „majitel“ znamená dávat hlasitě najevo, že jsme nedávno založená firma. Mnohem lepší je dát si o něco nižší titul, např. „obchodní ředitel“. Pamatujte si, že pro potřeby vyjednávání je nejlepší *nepůsobit* jako někdo, kdo přijímá konečná rozhodnutí.

### 2. Na webové stránky umístěte větší počet kontaktních telefonních čísel a e-mailových adres.

Na stránku „Kontakty“ umístěte odlišné e-mailové adresy pro různá oddělení: „oddělení lidských zdrojů“, „prodejní oddělení“, „všeobecné informace“, „velkoobchodní distribuce“, „médiá/public relations“, „investoři“, „vaše náměty k webové prezentaci“, „stav objednávek“ atd. Ze začátku si nechte všechny zprávy přicházející na tyto adresy přeposílat na vaši e-mailovou adresu, ve 3. etapě většinu z nich přesměrujete na příslušné subkontraktory. Stejně lze používat i větší počet telefonních čísel.

### 3. Zařídte si interaktivní hlasovou odpovědní službu a recepci (IVR).

Za méně než 30 dolarů můžete budit dojem solidní akciové společnosti. Stačí na to 10 minut, během nichž si na stránkách jako [www.angel.com](http://www.angel.com), které se pyšní tím, že se k jejich klientům řadí takové společnosti jako Reebok nebo Kellogg's, zřídíte bezplatné telefonní číslo (800), na němž volajícího uvítá příjemný hlas, který mu sdělí

něco jako: „Děkujeme vám, že jste nám zavolali. Řekněte prosím jméno člověka nebo oddělení, s nímž chcete hovořit, případně si zvolte některou z následujících možností.“

Když volající řekne vaše jméno nebo název příslušného oddělení, systém ho přepojí na telefonní číslo, které jste si zvolili, nebo na příslušného subkontraktora – samozřejmě s nezbytnou dávkou hudby.

#### **4. Neposkytujte domácí adresu.**

Nepoužívejte domácí adresu, pokud nechcete mít návštěvy. Než si obstaráte firmu, která pro vás bude zajišťovat vše spojené s dodávkou vašich produktů včetně šeků a poštovních poukázek – pokud se rozhodnete je akceptovat –, používejte poštovní schránku (post box), ale v adrese neuvádějte „PO Box“. Místo toho uveďte adresu poštovního úřadu. Jinak řečeno, z adresy „PO Box 555, Nikde, US 11936“ se rázem stane „555, 1235 Staroměstská ulice, US 11936“:

Dejte se do toho a dobře vytvořenou image ukažte, že jste profesionálové. Na tom, jak významně budete vypadat, skutečně záleží.

---

---

## **► ROZŠÍŘUJEME KOMFORTNÍ ZÓNU**

### **Relaxujte na veřejnosti (2 dny)**

Toto je poslední cvičení, než se dostaneme k tomu, co je pro většinu lidí zvyklých na svoji kancelář nejméně příjemné: vyjednávat o práci řízené z domova. Mělo by zúčastněné pobavit, přestože bez jakýchkoliv pochyb ukazuje, že pravidla, jimiž se většina lidí řídí, nejsou nic jiného než společenské konvence. Neexistují žádné právně vymezené hranice, které by vám bránily vytvořit si život podle svých představ – nebo se třeba bavit a uvádět ve velkém druhém do rozpaků.

Takže, relaxujeme na veřejnosti. Zdá se to být snadné, že ano? O mně je známé, že relaxuji způsobem, který u mých přátel vyvolává smích. Zkuste to také – je úplně jedno, zda jste muž nebo žena,

je vám dvacet nebo šedesát, jste Mongol nebo Marťan. Říkám tomu „oddechový čas“.

Po dva dny si jednou za den na veřejném místě plném lidí lehněte; nejlepší je to v poledne. Lehnout si můžete kdekoli – na rušném chodníku, uprostřed oblíbené kavárny Starbucks nebo v baru. Jak to uděláte, je jen na vás. Prostě si lehněte a zůstaňte asi deset vteřin klidně ležet. Potom vstaňte a pokračujte v tom, co jste dělali předtím. Já jsem si takto lehal v nočních klubech, abych získal místo na break-dance. Když jsem o ně žádal, nikdo nereagoval. Strnule ležet ale pomáhalo.

Nic nevysvětľujte. Když se vás poté někdo zeptá (během deseti vteřin vaší relaxace budou všichni tak zkoprnělí z toho, co vidí, že se k tomu nikdo neodhodlá), řekněte jenom: „Měl jsem chuť si na chvíli lehnout.“ Čím méně toho řeknete, tím víc vás situace pobaví a uspokojí. První dva dny takto relaxujte sami, poté si můžete, když budete chtít, totéž vyzkoušet s přáteli. Je to fakt nářez.

Uvažovat mimo zaběhaná schémata nepostačuje. Zvykněte si také jednat jinak, než je zvykem.

## ► NÁSTROJE A TRIKY

### **Vypadáme velcí – virtuální recepce a odpovědní služba**

#### ► Angel ([www.angel.com](http://www.angel.com))

Během pěti minut získáte bezplatné číslo (800) a profesionální hlasové menu (hlasové rozpoznávání názvů oddělení, linek atd.). Neuvěřitelné.

#### ► Ring Central ([www.ringcentral.com](http://www.ringcentral.com))

Nabízí bezplatná čísla, sledování a přesměrování hovorů, hlasové záznamníky (voicemail), přijímání a odesílání faxů, upozornění na zprávy, to vše on-line.

### **Kopírování CD/DVD, tisk a balení výrobků**

#### ► AVC Corporation ([www.avccorp.com](http://www.avccorp.com))

#### ► SF Video ([www.sfvideo.com](http://www.sfvideo.com))



## **Fulfillmentové služby (méně než 20 zásilek týdně)**

- **Mailing Fulfillment Service Association ([www.mfsanet.org](http://www.mfsanet.org))**

## **Komplexní fulfillmentové služby (více než 20 zásilek týdně, vstupní poplatky od 500 dolarů)**

- **Motivational Fulfillment ([www.mfpsinc.com](http://www.mfpsinc.com))**

Infrastruktura skrývající se za kampaněmi společností HBO, PBS, Comic Relief, Body by Jake a dalšími.

- **Innotrac ([www.innotrac.com](http://www.innotrac.com))**

V současnosti jedna z největších direct response společností.

- **Moulton Fulfillment ([www.moultonfulfillment.com](http://www.moultonfulfillment.com))**

Zařízení s plochou 18 600 metrů čtverečních, jež umožňuje on-line přehled o stavu zásob v reálném čase.

## **Telefonní centra (cena za minutu a/nebo provize z prodeje)**

Obecně existují dva druhy call center: jedna přijímají objednávky, druhá fungují jako pověřeni obchodní zástupci. Zjistěte si u každého centra, o němž uvažujete, co skutečně dělá a za jaké ceny.

První typ představuje vhodnou volbu, pokud v inzerátu uvedete cenu svého produktu (tzv. *hard offer*), nabízíte zdarma informace (*lead generation*) nebo nepotřebujete, aby váš produkt nabízeli vyškolení prodejci, kteří se dokážou vypořádat s nejrůznějšími námitkami. Jinak řečeno, vaše inzercce nebo webová stránka sama zaručuje úspěch.

Centra druhého typu fungují jako centra prodejn. Operátoři pracují za provizi a jsou speciálně školeni na to, aby volající koupil, což je jejich jediným cílem. Tato centra odpovídají na inzeráty typu „pro více informací volejte“, „vyzkoušejte si“ nebo „pro vzorek volejte“, které neuvádějí cenu (*soft offer*). Náklady na prodej jsou u tohoto typu center obecně vyšší než v předešlém případě.

- **LiveOps ([www.liveops.com](http://www.liveops.com))**

Toto centrum se stalo průkopníkem ve využívání lidí pracujících z domova, což často znamená, že dokáže zodpovědět více hovorů.

Poskytuje komplexní služby, využívá telefonní operátory i interaktivní hlasový systém, domluvíte se španělsky. Je častěji užívané pro jednoduchý sběr objednávek než pro *soft offers*.

► **West Teleservices ([www.west.com](http://www.west.com))**

Zaměstnává 29 000 lidí ze všech koutů světa, kteří za rok protelefonují miliardy minut. Využívají ho obchodníci nabízející velké množství levného zboží nebo i dražší výrobky, které si kupující může na určitou dobu zdarma vyzkoušet a zaplatit ve splátkovém režimu.

► **NexRep ([www.nexrep.com](http://www.nexrep.com))**

Pro toto call centrum z domova pracují vysoce kvalifikovaní prodejci, specializující se na segmenty B2C (byznys–spotřebitel) i B2B (byznys–byznys). Pokud je vaší prioritou výkonnost, rychlost, využití internetu a kvalita (dobrá zkušenost zákazníků), je to jedna z možností, kterou byste měli pečlivě uvážit.

► **Triton Technology ([www.tritontechnology.com](http://www.tritontechnology.com))**

Prodejní centrum, jež pracuje pouze za provizi, pověstné svou neuvěřitelnou schopností uzavřít obchod (viz film *Riziko* a postavu Aleka Baldwina ve filmu *Konkurenti*). Nepište jim, pokud váš produkt nestojí aspoň 100 dolarů.

► **CenterPoint Teleservices (<http://centerpointllc.com>)**

Zde mají dostatek zkušeností s tím, jak proměnit *hard, soft* i *multiple offer* v úspěšný obchod (*multiple offer* je prodej dalších výrobků poté, co volající zakoupí primární produkt), ať jsou inzerované v jakýchkoli médiích.

► **Stewart Response Group ([www.stewartresponsegroup.com](http://www.stewartresponsegroup.com))**

Na prodej zaměřené centrum využívající pracovníky z domova, a to jak pro příjem hovorů, tak pro jejich aktivní uskutečňování.

**Kartová centra (nutné mít zřízený podnikatelský účet)**

Tyto společnosti se specializují nejenom na zpracování plateb kreditními kartami, ale i na komunikaci s fulfillmentovými firmami, což vám umožňuje zcela zmizet z řetězce aktérů.

- ▶ **TransFirstPayment Processing** ([www.transfirst.com](http://www.transfirst.com))
- ▶ **Chase Paymentech** ([www.paymentech.com](http://www.paymentech.com))
- ▶ **Trust Commerce** ([www.trustcommerce.com](http://www.trustcommerce.com))
- ▶ **PowerPay** ([www.powerpay.biz](http://www.powerpay.biz))

Jedna z 500 nejrychleji rostoucích soukromých společností (podle časopisu *Inc.*). Zpracování karetých plateb přes váš iPhone a další služby.

### **Software pro affiliate marketing**

- ▶ **My Affiliate Program** ([www.myaffiliateprogram.com](http://www.myaffiliateprogram.com))

Podívejte se rovněž na partnerské provizní systémy uvedené v oddíle *Nástroje a triky* na konci 9. kapitoly.

### **Mediální agentury zajišťující diskontní reklamu**

Pokud budete s časopisy nebo s rozhlasovými a televizními stanicemi dojednávat inzerci a platit jejich sazby – tj. „maloobchodní ceny“, které vám nabídnou –, nikdy nedosáhnete dobrých výsledků. Ušetřete si mnoho nepříjemností a výdajů a zvažte využití služeb reklamních agentur, které jsou schopné vyjednat si v médiích, s nimiž pracují, až 90% slevu.

- ▶ **Manhattan Media (tisk)** ([www.manhmedia.com](http://www.manhmedia.com))

Vynikající agentura, která rychle vyletěla nahoru. Jejích služeb využijete od samého počátku.

- ▶ **Novus Media (tisk)** ([www.novusprintmedia.com](http://www.novusprintmedia.com))

Tato agentura má kontakty s více než 1400 vydavateli časopisů a novin a nabízí v průměru 80% slevu z jejich sazeb. K jejím klientům patří Sharper Image či Office Depot.

- ▶ **Mercury Media (televize)** ([www.mercurymedia.com](http://www.mercurymedia.com))

Největší soukromá direct response mediální agentura ve Spojených státech; specializuje se na televize, ale má rovněž kontakty na rozhlasové stanice a tisk. Nabízí komplexní služby umožňující určit návratnost investic.

► **Euro RSCG (různá média) (<http://www.eurorscgedge.com>)**

Jeden ze světových lídrů v direct response specializující se na televize a využívající všechny dostupné příležitosti.

► **Canella Media Response Television (televize) (<http://www.drvtv.com>)**

Tato společnost používá inovativní systém plateb *P/I* (*per inquiry*), při němž neplatíte předem, ale dělíte se o zisk z objednávek. Tato služba je dražší (přepočteno na jednu objednávku), pokud je vaše reklamní kampaň úspěšná, ale snižuje počáteční investice do médií.

► **Marketing Architects (rozhlas) ([www.marketingarchitects.com](http://www.marketingarchitects.com))**

Tento faktický lídr mezi rozhlasovými diskontními agenturami patří k těm poněkud dražším. Téměř všechny nejúspěšnější direct response produkty – Carlton Sheets No Money Down, Tony Robbins atd. – však využívají jeho služeb.

► **Radio Direct Response (rozhlas) ([www.radiodirect.com](http://www.radiodirect.com))**

Mark Lipsky dal dohromady vynikající firmu, jejichž služeb využívá široké spektrum klientů od malých direct marketing firem po Travel Channel a Wells Fargo.

**Firmy zajišťující on-line marketing a průzkumy (řízení PPC kampaní atd.)**

Pro začátek si najdete někoho místního, kdo vám pomůže:

► **SEMPO ([www.sempo.org](http://www.sempo.org); viz adresář členů)**

Vynikající středně velké firmy:

► **Clicks 2 Customers ([www.clicks2customers.com](http://www.clicks2customers.com))**

► **Working Planet ([www.workingplanet.com](http://www.workingplanet.com))**

Energičtí profesionálové – malé kampaně začínají na několika tisících dolarech:

► **Marketing Experiments ([www.marketingexperiments.com](http://www.marketingexperiments.com))**

► **Did It ([www.did-it.com](http://www.did-it.com))**

► **ROIRevolution ([www.roirevolution.com](http://www.roirevolution.com))**

Náklady jsou určeny procentem přesahujícím měsíční výdaje na PPC.

► **iProspect ([www.iprospect.com](http://www.iprospect.com))**

## **Tvůrci teleshoppingových reklam, zajišťující úplný servis**

Tyto společnosti udělaly taková jména, jako Oreck Direct, Nutrisystem, Nordic-Track nebo Hooked on Phonics. První z nich má na svém webu vynikající teleshoppingový glosář, druhá nabízí dobré informační zdroje. Nevolejte jim, pokud si nemůžete dovolit dát přinejmenším 15 000 dolarů za krátkou teleshoppingovou reklamu nebo 50 000 (spíš více) dolarů za delší vstup.

- ▶ **Cesari Direkt** ([www.cesaridirect.com](http://www.cesaridirect.com))
- ▶ **Hawthorne Direct** ([www.hawthornedirect.com](http://www.hawthornedirect.com))
- ▶ **Script-to-Screen** ([www.scripttoscreen.com](http://www.scripttoscreen.com))

## **Maloobchodní a zahraniční distribuce**

Chcete, aby se váš produkt objevil na regálech obchodů Wal-Mart, Costco, Nordstrom nebo předního obchodního domu v Japonsku? Občas se vyplatí mít odborníky, kteří vás tam díky svým kontaktům dostanou.

- ▶ **Tristar Products** (<http://tristarproductsinc.com>)

Tato společnost stála za úspěchem produktů, jako je PowerJuicer, a dalších hitů. Tristar má vlastní reklamní studio, a může proto nabídnout nejenom maloobchodní distribuci, ale komplexní prodejní služby.

- ▶ **BJ Direct (International)** ([www.bjgd.com](http://www.bjgd.com))

## **Agenti celebrit**

Chcete, aby v reklamě na váš produkt vystupovala celebrita nebo aby ho reprezentovala? Může to být mnohem méně nákladné, než si myslíte, pokud na to jdete správně. Zním případ, kdy v reklamě na oblečení vystupoval nejlepší nadhazovač baseballové Major League a zadavatele to přišlo na 20 000 dolarů za rok. Kontaktujte následující organizace zastupující celebrity:

- ▶ **Celeb Brokers** ([www.celebbrokers.com](http://www.celebbrokers.com))

Prezident Jack King byl první, kdo mě uvedl do tohoto fascinujícího světa. Ví o něm všechno, a to při pohledu zevnitř i zvnějšku.

- ▶ **Celebrity Endorsement Network** ([www.celebrityendorsement.com](http://www.celebrityendorsement.com))

## Hledáme celebrity

### ► Contact Any Celebrity ([www.contactanycelebrity.com](http://www.contactanycelebrity.com))

Můžete se pokusit kontaktovat celebrity sami, tak jako jsem to mnohokrát udělal i já. Tento on-line adresář a lidé, kteří se o něj starají, vám pomohou kontaktovat libovolnou celebritu na světě.

## ► NOVÝ ŽIVOTNÍ STYL V PRAXI

Když jsem si přečetl kapitolu o outsourcingu, přišlo mi to jako neatraktivní a originální nápad – ale nic pro mě. Protože ale další část knihy mě nadchla, rozhodl jsem se zkusit i to. Místo toho, abych přesunul peníze do ciziny, jsem se raději domluvil se svou neteří, která studuje vysokou školu a ví toho o počítačích tolik, že se to zcela vymyká mým představám, a zkusil jsem outsourcing v praxi. Ani jeden jsme nelitovali – já jsem získal spoustu času a ona zdroj příjmů. Vypadá to, že sklízím všechny pozitivní výhody outsourcingu, aniž bych se musel potýkat s problémy spojenými s jazykem apod. ... Zdá se, že mohu dál formovat mladou mysl tak, abych vytěžil co nejvíc i z dalších částí své knihy...

– KEN D.

...

Ahoj Time, před několika měsíci ses zmínil o stránkách [www.weebly.com](http://www.weebly.com). Od té doby je používám k vytváření stránek pro své múzy a funguje to naprosto skvěle! Na Facebooku je možné najít (téměř) jakoukoli specifickou skupinu. Podařilo se mi už úspěšně: (1) najít skupinu vhodnou pro moji múzu, (2) poslat zprávu všem správcům skupiny s nabídkou a vysvětlením, jak jim moje múza může být prospěšná. Poté jsem je slušně požádal, aby do sekce *Zprávy* dali upoutávku – působí to důvěryhodněji, než když ji umístíte na zdi, a zůstane tam tak dlouho (reklama zdarma), dokud ji správce neodstraní. Je to zkrátka stokrát lepší než cokoli na zdi. V jednom případě si správce moji múzu koupil, umístil do sekce *Nejnovější zprávy* moje informace a rozeslal všem členům skupiny e-mail, aby se podívali na moji webovou stránku.

– GAVIN

# KROK 4:

## L jako liberation čili osvobození

Je lepší chybovat svobodný než nechybovat v okovech.

– THOMAS H. HUXLEY, anglický biolog,  
přezdívaný „Darwinův buldok“





# Mizíme z dohledu

## ► JAK UTÉCT Z KANCELÁŘE

Když budete spolehlivě a loajálně pracovat osm hodin denně, můžete se nakonec stát šéfem a pracovat dvanáct hodin denně.

– ROBERT FROST, americký básník a čtyřnásobný nositel Pulitzerovy ceny

Na této cestě se počítá pouze první krok.

– SV. JEAN-BATISTE-MARIE VIANNEY, katolický kněz zvaný „svatý farář z Arsu“

### PALO ALTO, KALIFORNIE

„Nebudeme vám ale platit telefon...“  
 „Nic takového po vás nechci.“

Ticho. Poté přikývnutí, smích a rezignovaný úsměv.

„OK, v takovém případě... Fajn.“

A bylo to. Všechno šlo mimořádně rychle. Čtyřiačtyřicetiletý Dave Camarillo, který nikdy nepracoval jinak než jako zaměstnanec, porušil zavedené normy a začal žít novým životem.

Nebyl vyhozen. Nikdo na něj nekřičel. Jeho šéf vzal všechno doce-la dobře. Dave bezpochyby udělal všechnu práci, kterou měl, a udělal ji dobře – jenže, málo platné, právě strávil 30 dní v Číně a nikomu o tom neřekl ani slovo.

**„Nebylo to ani z poloviny tak obtížné, jak jsem si představoval“**

Dave je jedním z více než 10 000 zaměstnanců společnosti Hewlett-Packard a – navzdory všemu – jeho práce se mu zamlouvá. Ani

v nejmenším netouží rozjet vlastní podnikání. Posledních sedm let měl na starost technickou podporu zákazníků ve 45 státech USA a 22 dalších zemích. Před šesti měsíci se ale v jeho životě objevil malý problém. Měřil 157 centimetrů a vážil 50 kilo.

Obával se snad, jako většina mužů, že přijde o možnost pobíhat doma ve spodkách se Spidermanem, nechtěl se snad vzdát posledního útočiště každého muže, který si ještě uchoval jakousi sebeúctu, jímž je PlayStation? Ne, tohle všechno už měl za sebou. Ve skutečnosti byl připravený jednat a položit onu životní otázku, jenže neměl dost dní dovolené a jeho přítelkyně žila daleko. Moc daleko: 9516 kilometrů.

Seznámili se při jeho cestě do Šen-čenu (v Číně) při návštěvě jednoho z klientů společnosti HP. Nyní nastal čas představit se rodičům, jenže zařídit to nebylo vůbec snadné.

Dave začal nedávno pracovat z domova – a není snad domov tam, kde je naše srdce? Letenka a třípásmový telefon T-Mobile Daveovi stačily, aby se ocitl uprostřed Pacifiku na cestě ke svému sedmi-dennímu experimentu. Proč žít dvanáct časových pásem od sebe? A protože jeho milá souhlasila, udělal Dave vše tak, aby na to nikdo ve Spojených státech nepřišel, a odletěl.

Druhá cesta, při níž navštívil rodiče přítelkyně a okusil mnohá tamní jídla (co takhle prasečí rypáčky, dali byste si?), trvala 30 dní a Shumei Wu se během ní stala Shumei Camarillovou. Společnost HP mezitím nijak nepolevovala ve snaze zaujmout dominantní postavení na globálních trzích, přesto nikdo nevěděl ani ho nezajímalo, kde Dave je. Telefonní hovory si nechal přesměrovat na mobilní telefon své novomanželky a všechno bylo, jak má být.

Když se vrátil do Spojených států – pln naděje, že vše dobře dopadne, a současně připraven na nejhorší – udělal vše, aby si zasloužil „nejvyšší ocenění za mobilitu“. Nedopadl špatně: každé léto stráví dva měsíce v Číně a poté se přesune do Austrálie a Evropy, aby dohnal, co dříve zameškal – to vše s plným souhlasem nadřízeného.

Klíč k otevření okovů by jednoduchý: nežádal o dovolení, ale o prominutí.

„Třicet let jsem necestoval – tak proč ne teď?“

To je přesně ta otázka, kterou by si měl položit každý: „Ksaku, proč ne teď?“

## Příslušník staré kasty, nebo ztroskotanec?

**P**říslušníci staré, tradiční horní vrstvy s jejich rodinnými sídly, šálami uvázanými pod krkem na uzel a nesnesitelnými malými psíky, se vyznačují tím, že jsou etablováni na konkrétním místě. Schwarzové z Nantucketu a McDonnellové z Charlottesvillu. Fujtajbl. Léto v Hamptons je tak zoufale z módy...

Časy se mění. Být úzce spjatý s jedním místem se stává typickým rysem střední třídy. Noví bohatí disponují obtížněji postižitelnou mocí, než jakou představují peníze: neomezenou mobilitou. Netýká se to přitom pouze začínajících podnikatelů nebo lidí na volné noze, totéž mohou mít i zaměstnanci.<sup>1</sup>

Ve skutečnosti stále více společností dokonce chce, aby jejich zaměstnanci tuto mobilitu měli. Společnost BestBuy, zaměřená na spotřební elektroniku, v současnosti nechává tisíce pracovníků svého ústředí v Minnesotě pracovat z domova; výsledkem jsou nejenom nižší náklady, ale o 10–20% vyšší produktivita. Nová mantra zní: Pokud uděláte svoji práci, pracujte, kde chcete a kdy chcete.

V Japonsku se slovem *sarari-man* (obchodník, podnikatel) označuje „zombie“ v obleku s vestou, jenž každé ráno v 9.00 začíná další úmorný, rutinní den. V posledních letech se objevilo nové slovo: *datsu-sara suru* – člověk, který opouští (*datsu*) tento životní styl.

Nastal čas, abyste si i vy osvojili umění *datsu-sara*.<sup>2</sup>

## Pivo místo šéfa: případová studie Oktoberfest

**A**bychom se „osvobodili“, potřebujeme udělat dvě věci: za prvé ukázat, jak prospěšné je pro byznys, na němž se jako zaměstnanci podílíme, když pracujeme z domova, a zadruhé docílit, aby

1 Pokud jste podnikatel, nepřeskakujte tuto kapitulu. Nástroje a taktiky umožňující pracovat odevšad představují integrální součást „skládačky“, již se budu zabývat v další části knihy.

2 Toto označení se v Japonsku používá i pro ženy, přestože pracující ženy se označují OL (z anglického *office ladies*).

pro zaměstnavatele bylo příliš drahé nebo psychicky nepřijatelné náš požadavek na práci řízenou z domova odmítnout.

Vzpomínáte si ještě na Sherwooda?

Jeho francouzská trička se dobře prodávají a on začíná mít nutkání opustit Spojené státy a vydat se do světa. Peněz na to má víc než dost, potřebuje se ale zbavit neustálého dohledu v kanceláři, aby mohl uplatnit všechny nástroje umožňující uspořít čas a cestovat.

Sherwood je povoláním konstruktér. Když se přestal zabývat 90 procenty věcí, které ho jenom okrádaly o čas a odváděly od práce, začal vytvářet dvojnásobek návrhů v polovičním čase. Tento skokový nárůst výkonnosti nezůstal bez povšimnutí; nadřízení si nyní jeho práce cení mnohem více a nechat ho odejít by byla pro společnost ztráta. To dává Sherwoodovi silnější pozici pro vyjednávání. Je si jistý, že má ještě rezervy, pokud jde o produktivitu a efektivnost, takže další skokové zlepšení během zkušebního období práce z domova je možné.

Protože eliminoval většinu porad a osobních jednání, komunikace se šéfem a kolegy zcela přirozeně přešla na e-maily (80 %) a telefonáty (20 %). Rady ze 7. kapitoly této knihy (*Rušíme vyrušování a učíme se odmítat*) mu umožnily snížit počet nedůležitých a opakujících se e-mailů na polovinu; díky tomu přechod na práci z domova nebude pro jeho nadřízené tak nápadný, pokud se vůbec nějak projeví. Sherwood pracuje naplno a je stále méně kontrolován a řízen.

Přechod na práci z domova realizuje v pěti krocích počínaje 12. červencem, tedy v době mimo hlavní obchodní sezonu, a bude mu trvat dva měsíce. V závěru tohoto období odjede na dva týdny na Oktoberfest do Mnichova – a když půjde všechno dobře, začne realizovat i smělejší cestovatelské plány.

### **Krok 1: Zvyšte investici**

Sherwood tedy 12. července navštíví šéfa a hovoří s ním o další odborné přípravě zaměstnanců. Navrhne mu, aby mu společnost zaplatila čtyřtýdenní kurz pro konstruktéry, který by mu pomohl při jednání s klienty. Neopomene se přitom zmínit o všem, co to přinese jeho šéfovi i firmě (tj. sníží se objem komunikace mezi odděleními,

zvýší se čas, který může věnovat klientům, klienti budou těžit z lepších výsledků). Chce, aby do něj společnost investovala co nejvíce, protože kdyby odešel, více by ztratila.

## **Krok 2: Prokažte, že při práci mimo pracoviště dosahujete lepších výsledků**

Následující týden, ve středu a čtvrtek 18. a 19. července, Sherwood oznámí, že mu není dobře, aby mohl ukázat, jak je jeho práce z domova produktivní. Období od úterý do čtvrtka si zvolí ze dvou důvodů: zaprvé nevyvolává dojem, že si chce o jeden den prodloužit víkend, zadruhé mu umožní zjistit, jak dobře se mu pracuje bez sociálních kontaktů, a to bez ztráty víkendu na zotavení. Dá si pozor, aby po oba dny udělal dvojnásobek toho, co udělá normálně. Pošle šéfovi e-mail, aby se mu připomenul. Zaznamená si, co všechno udělal, aby to mohl později využít při vyjednávání. Protože v práci využívá drahý software CAD, nainstaluje si doma zdarma poskytovanou zkušební verzi programu GoToMyPC, jenž umožňuje vzdálený přístup k počítači v zaměstnání.

## **Krok 3: Nachystejte si kvantifikovatelné výsledky zajímavé pro společnost**

Poté náš hrdina vytvoří seznam, z něhož je patrné, o kolik víc udělal při práci doma. Chápe, že práci z domova nemůže prezentovat jako zaměstnaneckou výhodu, ale musí ji představit jako dobré podnikatelské rozhodnutí. Kvantifikovatelnými výsledky jsou v jeho případě zvýšení průměrného počtu návrhů o tři za den a více času pro klienty. Jako vysvětlení uvede úsporu času na cestu a méně vyrušování od práce.

## **Krok 4: Navrhněte zkušební období, které lze kdykoliv zrušit**

Protože Sherwood absolvoval cvičení z předešlých kapitol, jejichž cílem bylo naučit se rozšířit svoji zónu psychického komfortu, s potřebnou sebedůvěrou navrhne neškodný pokus: po dva následující týdny pracovat vždy jeden den z domova. Dopředu si rozmyslí, jak to provede, nepřipraví si ale žádnou powerpointovou prezentaci nebo cokoliv podobného, co by vyvolalo dojem, že jde o závažný nebo

nezměnitelný požadavek.<sup>1</sup> Týden poté, co zůstal doma, ve čtvrtek (tj. v relativně klidnější den) 27. července kolem třetí hodiny odpolední zaklepe na dveře kanceláře svého šéfa a přednese mu své návrhy. (Základní obraty jsou podtrženy, v poznámkách pod čarou naleznete vysvětlení jednotlivých kroků vyjednávání).

**Sherwood:** Ahoj, Bille. Máš chvíličku?

**Bill:** Jasně. O co jde?

**Sherwood:** Chtěl bych jenom vědět, co si myslíš o jednom mém nápadu. Nezabere to víc než dvě minuty.

**Bill:** OK. Pokračuj.

**Sherwood:** Minulý týden, jak víš, jsem byl nemocný. Abych to zkrátil, rozhodl jsem se pracovat doma, přestože mi bylo mizerně. Myslel jsem, že nic neudělám, ale nakonec jsem dokončil o tři návrhy víc než normálně, a stejně dobře to šlo druhý den. Navíc jsem mohl využít tři hodiny navíc, které normálně strávím dojížděním nebo mě o ně připraví všelijaké vyrušování od práce. Jde mi prostě o tohle: chtěl bych navrhnout, že bych na zkoušku dva následující týdny pracoval v pondělí a úterý z domova. Můžeš to kdykoliv zrušit a já přijedu, pokud by bylo potřeba se sejít. Chtěl bych to ale po dva týdny zkusit a zjistit, co to udělá. Jsem na sto procent přesvědčený, že udělám dvakrát tolik. Zní to rozumně?

**Bill:** Hm... Co když budeme potřebovat pracovat na návrhu společně?

**Sherwood:** Nainstaloval jsem si program GoToMyPC, který jsem použil k připojení ke svému počítači, když jsem byl nemocný. Mám tak ke všemu odkudkoliv přístup. Navíc mám neustále u sebe svůj mobil. Takže... Co myslíš? Zkusíme to od pondělí a zjistíme, o kolik víc udělám?<sup>2</sup>

**Bill:** Hm... Dobrá. Ale je to jenom na zkoušku. Mám v pět poradu a musím spěchat, ale brzy to probereme.

1 Podívejte se znovu na metodu „štěňte na zkoušku“ v kapitole 7, podkapitole Věci, na které mrháme časem: stáváme se ignoranty.

2 Neustupujte od svého cíle. Když jste se vyrovnali s námitkami nebo obavami, snažte se vše uzavřít.

**Sherwood:** Skvělé. Díky, že sis na mě udělal čas. Budu tě o všem informovat. Jsem si jistý, že budeš příjemně překvapený.

Sherwood ve skutečnosti ani nepředpokládal, že by dostal souhlas pracovat dva dny z domova; požádal o dva, aby v případě, že šéf jeho návrh odmítne, mohl jako nouzový plán chtít alespoň jeden den. Proč nechtěl rovnou pět dní? Měl pro to dva důvody. Zaprvé, bylo by to prostě příliš: nesmíme dovolit, aby se v hlavách manažerů rozezněly poplašné zvonky. Dvěře musíme nejdříve otevřít a teprve potom do nich můžeme strčit nohu. Zadruhé, schopnost pracovat z domova neuškodí zdokonalovat – trochu si vše vyzkoušet, než začneme naplňovat svůj ambiciózní plán. Snížíme tak pravděpodobnost, že se něco pokazí a právo pracovat z domova nám bude zase odepřeno.

### **Krok 5: Rozšiřte čas určený na práci z domova**

Sherwood si dává pozor, aby byl ve dnech, které tráví mimo kancelář, produktivnější než dosud – a aby to bylo vidět. Na 15. srpna si domluví setkání s šéfem, aby si s ním pohovořil o tom, čeho dosáhl. Připraví si seznam, v němž podrobněji rozvádí své výsledky a uvádí, čeho dosáhl ve srovnání s prací v kanceláři. Navrhuje v následujících dvou týdnech vyzkoušet čtyři dny práce z domova a je připravený ustoupit na tři dny, pokud to bude nezbytné.

**Sherwood:** Všechno šlo ještě lépe, než jsem myslel. Když se podíváš na výsledky, je vidět, že z pohledu firmy je to efektivní řešení, navíc mě teď práce mnohem víc baví. Takže, věci se mají následovně. Chtěl bych navrhnout, pokud uznáš, že to má smysl, vyzkoušet v následujících dvou týdnech čtyři dny práce z domova. Myslel jsem, že v pátek<sup>1</sup> bych si tady v kanceláři připravil vše potřebné na příští týden, ale pokud bys dával přednost jinému dni, předem souhlasím.

**Bill:** Sherwoode, opravdu nevím, zda je to možné.

---

<sup>1</sup> Pátek je nejlepší den pro práci v kanceláři. Lidé jsou uvolněnější a mají sklon brzy odejít.

**Sherwood:** Z čeho máš největší obavy?<sup>1</sup>

**Bill:** Vypadá to, že se nás chystáš opustit. Chceš od nás odejít? A navíc, co když budou všichni chtít udělat totéž?

**Sherwood:** To je férová otázka.<sup>2</sup> Zaprvé, upřímně řečeno, neměl jsem k odchodu daleko. Všechno to vyrušování od práce a dojíždění a vůbec, ale teď se cítím mnohem lépe, když jsem začal dělat věci jinak.<sup>3</sup> Udělám víc a ta změna je příjemná. Zadruhé, nikdo by neměl mít možnost pracovat z domova, pokud nemůže prokázat, že je díky tomu produktivnější – na mém příkladu si to lze dobře ověřit. Pokud to tak bude, proč jim neumožnit to zkusit? Sníží to náklady na práci v kanceláři, zvýší se produktivita a zaměstnanci jsou spokojenější. Co myslíš? Můžu to dva týdny zkusit a chodit do kanceláře v pátek, abych udělal kancelářskou práci? Všechno budu vykazovat a můžeš samozřejmě kdykoliv změnit názor.

**Bill:** Ty jsi fakt neodbytný. OK, zkusíme to, ale nikde o tom nemluv.

**Sherwood:** Samozřejmě. Díky Bille. Vážím si tvé důvěry. Brzy se ozvu.

Sherwood pokračuje v produktivní práci z domova a v kanceláři se moc nevyskytuje. Po dvou týdnech společně se šéfem posoudí výsledky a pokračuje v experimentu další dva týdny až do 19. září, kdy šéfa požádá o možnost po další dva týdny pracovat na zkoušku z domova všech pět dní v týdnu – s tím, že v této době navštíví příbuzné žijící v jiném státě USA.<sup>4</sup> Sherwoodův tým je uprostřed práce na projektu, který vyžaduje jeho odborné znalosti. Sherwood je připravený dát výpověď, pokud šéf jeho požadavek odmítne. Uvědomí si, že – stejně jako při vyjednávání o ceně inzerátu před uzávěrkou – získat to, co chcete, často závisí víc na tom, *kdy* o to požádáte, než *jak* o to požádáte. Přestože by byl raději, kdyby odejít nemusel, jeho příjem z prodeje

1 Nespokojte se s vágním odmítnutím. Pokud druhá strana jasně vyjádří, čeho se obává, můžete její obavy překonat.

2 Nezačněte se bránit, když druhá strana vznesl námitky. Uznejte, že obavy šéfa jsou právoplatné, vyhnete se tak střetu s jeho egem.

3 Všimněte si této nepřímé výhrůžky, podané ovšem jako přiznání. Šéf si dvakrát rozmyslí odmítnout, ale nepostavíte ho před ultimátum.

4 To šéfovi neumožňuje povolání vás do kanceláře. Tento krok je kritický pro možnost vydat se do ciziny.



triček je už více než dostatečný na to, aby si mohl dovolit realizovat své sny – odjet na Oktoberfest a podobně.

Jeho šéf souhlasí a Sherwood nemusí svoji výhrůžku odchodem ze zaměstnání použít. Když se večer vrátí domů, koupí si za 524 dolarů (což je méně než týdenní příjem z prodeje triček) zpáteční letenku do Mnichova na Oktoberfest.

Nyní může využívat všech nástrojů, které mu umožní šetřit časem, a zbavit se všeho, co není podstatné. Mezi popíjením pšeničného piva a tancováním v tyrolských kožených kalhotách úspěšně zvládne všechnu svoji práci, jeho společnost na tom bude lépe než dříve (80/20) a on sám bude tam, kde jen bude chtít.

Moment, ještě vydržte... Co když váš šéf stále odmítá? Hm... Tak vás nutí zvolit tvrdší postup. Pokud management neprohlédl a nepochopil, budete muset použít rady z následující kapitoly.

## Alternativa: přesýpací hodiny

**N**ěkdy může být výhodné začít delší nepřítomností – využít toho, co noví bohatí nazývají „metoda přesýpacích hodin“. Dlouhodobou nepřítomnost použijete k tomu, abyste získali souhlas s krátkodobou prací z domova, a poté vyjednávejte o návratu k práci z domova – tentokrát „na plný úvazek“. Na následujících řádcích popisují celý postup.

1. Využijte naplánovanou nebo i mimořádnou situaci (rodinné problémy, osobní záležitosti, stěhování, řemeslníci, cokoliv dalšího), která vyžaduje, abyste si vzali jeden nebo dva týdny volno.
2. Řekněte, že si uvědomujete, že nemůžete jen tak „praštit s prací“ a že byste raději pracovali, než abyste si brali dovolenou.
3. Navrhněte, že budete pracovat z domova, a řekněte, jak to uděláte. Pokud je to nezbytné, řekněte, že jste ochotni vzdát se po danou dobu (ale jenom po tuto dobu) části mzdy, nebude-li váš výkon v souladu s očekáváními (tj. nebude-li odpovídat průměru).
4. Nechte šéfa podílet se na řešení a vtáhněte ho tak do celého procesu.

5. Zajistěte, aby tyto dva týdny „mimo“ byly těmi nejproduktivnějšími ve vaší kariéře.
  6. Po návratu ukažte šéfovi, čeho jste dosáhli (vyčíslitelné výsledky); řekněte mu, že můžete dosahovat dvojnásobných výsledků, pokud nebudete muset dojíždět a nic vás nebude vyrušovat od práce. Navrhněte mu, že budete na zkoušku dva týdny pracovat z domova, a to po dva nebo tři dny v týdnu.
  7. Dejte pozor, abyste v těchto dnech byli mimořádně produktivní.
  8. Navrhněte, že budete pracovat v kanceláři pouze jeden nebo dva dny v týdnu.
  9. Tyto dva dny by měly být nejméně produktivní v celém týdnu.
  10. Navrhněte úplnou mobilitu – váš šéf bude souhlasit.
- 

### ► OTÁZKY A AKTIVITY

Nedávno jsem byl dotázán, zda vyhodím zaměstnance, který vlastní chybou připravil společnost o 600 000 dolarů. Řekl jsem, že ne, protože jsem právě utratil 600 000 dolarů za jeho odbornou přípravu.

– THOMAS J. WATSON, zakladatel společnosti IBM

Svoboda znamená odpovědnost. Právě proto z ní má většina lidí hrůzu.

– GEORGE BERNARD SHAW

**Z**atímco pro podnikatele je nejobtížnější **automatizace**, protože se nedokážou smířit s tím, že by se měli vzdát kontroly, v případě zaměstnanců je to **osvobození**, protože se obávají převzít kontrolu. Neváhejte a chopte se otěží. Zbytek vašeho života závisí na tom, co uděláte.

Následující otázky a aktivity vám pomohou nahradit práci založenou na osobní přítomnosti svobodou založenou na výkonu.

1. Kdybyste měli infarkt a váš šéf s vámi dostatečně soucítit, jak byste mohli po čtyři týdny pracovat z domova?

Pokud by se vám do cesty postavil úkol, na němž patrně nelze

pracovat z domova, nebo kdybyste očekávali odpor ze strany šéfa, položte si následující otázky:

- ▶ Čeho dosáhnu, když tento úkol zvládnu? Jaký smysl má?
- ▶ Kdybych *musel* nalézt jiné způsoby dosažení stejného výsledku a kdyby na tom závisel můj život, jak bych to udělal? Využil bych konferenci na dálku? Videokonferenci? Program GoToMeeting, GoToMyPC, DimDim.com (Mac) či podobné služby?
- ▶ Proč by mi můj šéf neměl povolit práci z domova? Jaké okamžité negativní účinky by to mělo na společnost a co bych mohl udělat, abych je nedopustil nebo minimalizoval?

## 2. Vžijte se do svého šéfa. Důvěřovali byste na základě svých dosaždných pracovních výsledků sami sobě natolik, abyste se nechali pracovat z domova?

Pokud ne, vraťte se k eliminaci, abyste zlepšili svoji produktivitu, a zvažte, zda nepoužít metodu přesýpacích hodin.

## 3. Buďte produktivní mimo pracoviště.

Než navrhnete šéfovi, že budete pracovat na zkoušku z domova, zkuste po dvě soboty pracovat dvě až tři hodiny v kavárně. Chodíte-li do tělocvičny, zkuste dva týdny cvičit doma nebo někde jinde než v tělocvičně. Cílem je zbavit se závislosti na jednom prostředí a ujistit se, že máte kázeň potřebnou pro to, abyste dokázali pracovat samostatně.

## 4. Kvantifikujte současnou produktivitu.

Jestliže jste aplikovali princip 80/20, stanovili pravidla umožňující vypořádat se s vyrušeními a dokončili související přípravné práce, měli byste stabilně dosahovat vysokých výkonů, pokud jde o kvantifikovatelné parametry, například o počet zákazníků, výnosy, počet stránek, rychlost plateb nebo cokoliv dalšího. Výsledky si zaznamenávejte.

## 5. Než požádáte o možnost práce z domova, vytvořte si příležitost umožňující prokázat její produktivitu.

Tento krok prokazuje vaši schopnost pracovat jinde než v kanceláři.

Přináší důkaz toho, že dokážete pohnout zadkem, aniž by na vás někdo neustále dohlížel.

#### **6. Než něco navrhnete, cvičte schopnost překonat nesouhlas.**

Jděte na tržiště a vyjednávejte o ceně; požádejte o přesun do první třídy zdarma; pokud se v restauraci setkáte s nekvalitní obsluhou, požadujte kompenzaci. Nedaří-li se vám to, použijte následující kouzelné otázky.

„Co bych musel udělat, abych [požadovaný výstup]?“

„Za jakých okolností byste [požadovaný výstup]?“

„Udělal jste někdy výjimku?“

„Jsem si jistý, že jste výjimku už někdy udělal, že ano?“

(Pokud je odpověď na dvě předešlé otázky záporná, zeptejte se:

„Proč ne?“ Pokud je kladná: „Proč?“)

#### **7. Interpretujte vaši žádost jako způsob přípravy: navrhnete práci z domova v pondělí nebo v pátek.**

Zvažte, kdy by vaše propuštění, a to dokonce i v případě, že by se při práci z domova marginálně snížila vaše produktivita, natolik narušilo chod společnosti, že k němu nikdo nebude mít chuť.

Pokud váš zaměstnavatel přesto odmítne, nastal čas poohlédnout se po novém šéfovi nebo se stát podnikatelem. Vaše zaměstnání vám v takovém případě nikdy neumožní získat požadovanou svobodu, pokud jde o nakládání s časem. Rozhodnete-li se opustit loď, zvažte, zda by nebylo dobré docílit, abyste ji opustit museli – odejít z místa dobrovolně je často mnohem méně výhodné než nechat se diskrétně vyhodit a využít přerušení práce nebo nezaměstnanosti k tomu, abyste si udělali dlouhé pracovní volno.

#### **8. Prodlužujte každé úspěšné zkušební období tak dlouho, až získáte možnost pracovat z domova „na plný úvazek“ nebo na požadovanou úroveň mobility.**

Nepodceňujte míru, s níž vás vaše společnost potřebuje. Podávejte dobré výkony a žádejte to, co chcete. Pokud to během určité doby nezískáte, odejděte. Svět je příliš velký na to, abyste většinu života strávili v jedné kóji.

## ► NOVÝ ŽIVOTNÍ STYL V PRAXI

Zvažte, zda nevyzkoušíte Earth Class Mail. Tato služba umožňuje nechat si na ni přesměrovat veškerou korespondenci; vaši poštu zde nejdříve naskenují a poté vám ji elektronicky zašlou. Můžete si vybrat, zda chcete dostávat vše, nebo jestli mají reklamní letáky skartovat a recyklovat, zda chcete dostávat pouze určité konkrétní zprávy (případně je můžete nechat posílat někomu jinému). Ještě jsem Earth Class Mail nevyzkoušela (chystám se to udělat tento měsíc v rámci přípravy na květnovou cestu). Ale jeden můj přítel z Portlandu se dušuje, že vše funguje naprosto skvěle, nemluvě o tom, že se zná s jejich generálním ředitelem. Služba si získala dobrý ohlas a myšlenka sama mi připadá mnohem lepší než spoléhat na přátele nebo rodinu, protože pokud jsou jako moji přátelé nebo rodina... určitě se dříve nebo později něco pokazí :)

– NATHALIE

...

K elektronickému zpracování šeků, které dostávám prostřednictvím služby Earth Class Mail, používám GreenByPhone.com – stojí mě to sice 5 dolarů za šek, jenže bydlím v San Diegu, adresa mé kanceláře u Earth Class Mail je v Seattlu a moje banka je v Ohiu. Funguje to bezvadně!

– ANDREW

...

Jako žena-cestovatelka a novopečená maminka (16měsíční dítě) bych ráda tvůj skvělý seznam věcí na cestu (cestovali jsme podobně několik let) doplnila o některé položky:

(1) Oblečení značky Athleta je vynikající kvality, lehké, rychle schne, je vhodné pro sportovní aktivity a současně je velmi elegantní. Milé dámy, pokud chcete působit žensky a současně se chránit a neodhalovat při turistice nebo šplhání na vrchol pyramid – však víte, o čem mluvím – bez krátké kalhotové sukně se neobejdete! Pokud zvolíte o trochu delší stříh, poslouží vám dobře v mnoha zemích. Obdobně využijete *tankini top*<sup>1</sup> a krátkou koupací sukni. (2) Zubní kartáček Fresh & Go, snadno se používá. (3) Zvukové zařízení Marsona, které přehluší neznámé zvuky, je nezbytností – pravidelně ho používám i doma: když ho děti uslyší, vědí, že je čas jít spát! Tahle věcička nás na mnoha cestách doslova spasila a nakonec jsme ji začali používat i doma, aby se nám lépe spalo, nemluvě o tom, že nám kolikrát ušetřila otravné stěhování do jiného hotelu, abychom unikli před rušivým hlukem.

1 Prodloužený top. Pozn. překl.

Kromě toho, i když vím, že je dobré cestovat nalahko, s dítětem některé věci prostě mít musíte. Chcete-li, aby vše probíhalo hladce, doporučuji: (1) Fleecový (černý) dětský vak s popruhy – je příjemnější než bavlněný a můžete v něm nosit dítě od narození až do váhy přibližně 14–15 kilogramů. Já ten svůj nosím všude – stala se z něj součást mého každodenního ošacení. (2) Přenosný dětský „stan a postel v jednom“ (Kidco PeaPod Plus) – používáme ho pro naše dítě doma i na cestách, takže může spát všude „ve své postýlce“. Pohyblivé chlopně umožňují dítěti výhled nebo je naopak lze uzavřít a všichni získají soukromí. Je to skvělá věc pro děti od nejmenšího věku do pěti let. Navíc mohu vše, včetně na minimum redukováného ošacení pro mě a mé dítě, dát do příruční tašky na kolečkách. (3) Dětská autosedačka Go Go Kidz TravelMate vás na letišti zbaví nutnosti nosit dítě i sedačku, protože má kolečka a rukověť. Můžete ji rovněž použít v letadle k bezpečnému usazení dítěte. (4) Autosedačka Britax Diplomat je malá, ale děti ji mohou používat od narození do přibližně čtyř let.

Pohlídejte si, aby příruční taška na kolečkách měla rozměry o něco menší než povolené palubní zavazadlo – vyhnete se nutnosti poslat ji v zavazadlovém prostoru, když je let plně obsazen. Vždy můžete zdvořile tvrdit, že ji schováte pod sedačku. Budete pak moci dát dítěti něco napít nebo přežvykovat během startu a přistání, takže nebude křičet na celé letadlo, protože mu zalehlo v uších. Šťastnou cestu!

– KARYL

...

## **JAK PŘEDEJÍT NÁMITKÁM ŠÉFA: OBECNĚ PANUJÍCÍ OBAVY TÝKAJÍCÍ SE PRÁCE Z DOMOVA (ČI ODJINUD)**

Níže dávám odkaz na článek od společnosti Cisco, v němž se říká, že práce z domova se rozmáhá, ale že s sebou nese jistá bezpečnostní rizika. Neuškodí předem je prozkoumat a být tak připravený na případné námitky zaměstnavatele. Více viz [http://newsroom.cisco.com/dlls/2008/prod\\_020508.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2008/prod_020508.html).

– RAINA

# Když je náprava nemožná

## ► DÁVÁME VÝPOVĚĚ

Veškeré jednání je riskantní, takže obezřetnost nespočívá ve snaze vyhnout se ohrožení (to je nemožné), ale ve zvážení rizika a rázném jednání. Dělejte chyby vyplývající z ambicí, ne z lenosti. Rozvíňte sílu jednat neohroženě, ne sílu trpět.

– NICOLLO MACHIAVELLI, *Vládce*

## Rezignace a existenciální ospravedlnění osvobozují

napsal ED MURRAY

Milovaný(á) \_\_\_\_\_,  
vaše oblíbené božstvo

když jsem si dnes myl svého \_\_\_\_\_, uvědomil jsem si něco  
zvíře

\_\_\_\_\_: Jsi \_\_\_\_\_ krutá \_\_\_\_\_.  
přídavné jméno příslovce sprostá nadávka

Včera večer, po sedmi panáčích \_\_\_\_\_ a takovém  
nejméně oblíbený destilát  
množství \_\_\_\_\_, po kterém by se červenal i \_\_\_\_\_, mi to bylo  
droga politik  
jasné: Mohou za to oni, ne já.

Jsem naprosto \_\_\_\_\_, pokud jde o osobní vztahy,  
neutěšený stav existence  
a proto se nepodělím vůbec s nikým na této \_\_\_\_\_ planetě  
přídavné jméno  
o mé nejniternější pocity... protože všichni jsou \_\_\_\_\_  
hanlivé přídavné jméno

\_\_\_\_\_  
vyhynulé zvíře

Všechny je \_\_\_\_\_ a doufám, že je potká \_\_\_\_\_  
prudká negativní emoce přídavné jméno  
smrt, zatímco se budou dusit \_\_\_\_\_ z vlastního talíře.  
pokrm od Applebee's

Tato \_\_\_\_\_ katarze ve mě vyvolává \_\_\_\_\_  
přídavné jméno emoce navozující smích  
 a současně pocit podivného osamění. Jak mohu navázat spojení  
 s těmi \_\_\_\_\_, jež mě každý den obklopují? Už mě nebaví  
stádní zvíře  
 každý den \_\_\_\_\_ v \_\_\_\_\_... Možná by pomohlo,  
synonymum pro pláč část domu  
 kdybych si nacpal do \_\_\_\_\_ hromadu \_\_\_\_\_.  
tělesný otvor zelenina  
 Moje srdce \_\_\_\_\_, když v \_\_\_\_\_ mých rodičů vidím, že  
sloveso orgán zraku  
 je to nad jejich síly; je \_\_\_\_\_ zřejmé, že milují svůj \_\_\_\_\_ víc  
příslovce typ auta  
 než \_\_\_\_\_. Možná bych si měl vrazit do \_\_\_\_\_ nějaký  
jméno sourozence genitálie  
 \_\_\_\_\_.  
ostrý předmět

Dnes jsem se rozhodl koupit si \_\_\_\_\_, který mi poslouží  
podstatné jméno  
 jako \_\_\_\_\_ a jako \_\_\_\_\_ symbol mého \_\_\_\_\_ nevol-  
metafora bez konce zaklení  
 nictví v tomto životě... Nemám nad ním více kontroly než ty  
 nej-\_\_\_\_\_. Zoufale se pokouším ovládnout  
přídavné jméno hospodářské zvíře  
 a nespáchat \_\_\_\_\_ všech mých spolupracovníků ... kromě  
násilný trestný čin  
 \_\_\_\_\_. Vždy jsem ho/jí chtěl \_\_\_\_\_.  
člověk ze stejné kanceláře násilný sexuální akt  
 Nežádám, abych byl \_\_\_\_\_.  
sloveso

Pokud reinkarnace existuje, buď té lásky a vynech mě.

**V** případě některých zaměstnání je každá rada drahá.

Když v nich něco zlepšíte, je to stejné jako pověsit do vězeňské cely značkové záclony: asi je to lepší, ale ne o moc. Výrazem „zaměstnání“ v této kapitole chápu jak firmu, kterou řídíte (pokud nějakou máte), tak i „normální“ zaměstnání. Některá doporučení se týkají pouze jedné z těchto možností, ale většina se vztahuje k oběma.

Zanechal jsem v životě celkem tři zaměstnání – ze všech ostatních mě vyhodili. Být vyhozen je, přestože to občas přichází jako blesk z čistého nebe a musíte se chvíli ze všeho vyhrabávat, často požechná-



ní: někdo jiný za vás přijme rozhodnutí, které vám nedovolí dělat do konce života práci, jež pro vás není vhodná. Většina lidí nemá dost štěstí, aby je někdo propustil, a oni 30 nebo 40 let, po něž tolerují průměrnost, pomalu uvadají na duchu.

## Pýcha a trest

Pokud musíte hrát, hned na začátku určete tři věci: pravidla, co je v sázce a kdy skončíte.

– ČÍNSKÉ PŘÍSLOVÍ

**Z**e na něco bylo nutné vynaložit mnoho práce nebo času? To ještě neznamená, že je to produktivní nebo užitečné.

Jenom proto, že si nechcete přiznat, že váš život stále ovlivňují důsledky chybných rozhodnutí, která jste učinili před pěti, deseti nebo dvaceti lety, byste se neměli bránit přijímat dobrá rozhodnutí v současnosti. Pokud dovolíte pýše, aby se vám postavila do cesty, budete za pět, deset nebo dvacet let nenávidět svůj život. Nesnáším, když se mýlím, a se svou vlastní společností jsem pokračoval ve smrtícím kurzu tak dlouho, dokud mě k zásadní změně nedonutilo psychické zhroucení – takže vím, jak obtížné to je.

Pro každého z nás platí: Pýcha je hloupost.

Umět zanechat věcí, které nefungují, je nedílnou součástí schopnosti vítězit. Pustit se do práce na projektu nebo přijmout zaměstnání, aniž bychom si řekli, kdy se užitečná práce mění v mrhání zdroji, je totéž jako vyrazit do kasina bez toho, abychom si stanovili, kdy skončíme: je to nebezpečné a hloupé.

„Jenže vy nechápete moji situaci. Všechno je to tak složité!“ Opravdu? Nezaměňujte složitost s obtížností. Většina situací je jednoduchých, často je pouze emocionálně obtížné jednat. Problém a jeho řešení jsou obvykle zřejmé a jednoduché. Není to tak, že byste nevěděli, co dělat. Samozřejmě, že to víte – ale hrozíte se možnosti, že byste na tom mohli být ještě hůř než teď.

Řeknu to na rovinu: Pokud jste v takové situaci, horší už to nebude. Zbavte se strachu a přeřízněte lano.

## Strhněte náplast: je to snazší a méně bolestné, než si myslíte

Průměrný člověk je konformista: strádání a katastrofy přijímá stoicky jako kráva stojící v dešti.

– COLIN WILSON, britský spisovatel, autor *The Outsider*; *New Existentialist*

**E**xistuje několik utkvělých obav, které lidem nedovolují opustit potápějící se loď. Všechny lze snadno vyvrátit.

### 1. Odejít znamená nemoci se už nikdy vrátit.

Vůbec ne. Otázky v sekci *Otázky a aktivity* v této a ve 3. kapitole vám pomohou zjistit, jak navázat na cestu, kterou jste si pro svoji kariéru zvolili, nebo jak později založit a rozjet další společnost. Nikdy jsem se nesetkal s případem, že by změna kariérní cesty byla nezvratná.

### 2. Nebudu schopen platit účty.

Ale budete. Vaším cílem je mít nové zaměstnání nebo zdroj peněz ještě před tím, než zanecháte stávající práce. Problém je tím vyřešen.

Pokud opustíte loď nebo vás vyhodí ze zaměstnání, není obtížné dočasně eliminovat většinu výdajů a po určitou dobu žít z úspor. Můžete pronajmout dům nebo ho prodat. Vždy existují nějaké možnosti.

Může to být emocionálně obtížné období, ale hladovět nebude. Nechte auto v garáži a několik měsíců neplaťte pojištění.

Jezděte autem s druhými lidmi nebo autobusem, dokud se nechytnete. Využijte kreditní karty a vařte si místo chození do restaurací. Prodejte všechny zbytečnosti, které jste nikdy nepoužili a za které jste utratili stovky a tisíce dolarů.

Udělejte si seznam všech aktiv, peněz, dluhů a měsíčních výdajů. Jak dlouho vydržíte se zdroji, které máte, případně které získáte, když prodáte některá aktiva?

Projděte si všechny výdaje a zeptejte se sami sebe: Kdybych potřeboval náhradní ledvinu a *musel* jsem tyto výdaje zrušit, jak bych to udělal? Nedělejte z toho melodrama, není to nutné – životně nezbytných věcí není mnoho, obzvláště pokud jste chytří. Jestliže jste se prokousali životem až do dnešního dne, přijít o zaměstnání nebo ho zanechat často neznamená nic víc než několik týdnů volna (nebo si jich chcete dopřát víc?), dokud nezískáte něco lepšího.

### 3. Pokud opustím zaměstnání, přijdu o zdravotní pojištění a peníze na důchodovém účtu.

Ale vůbec ne. Když mě vyhodili z firmy TrueSAN, měl jsem přesně stejné obavy. Před očima se mi vynořovaly zkažené zuby a práce někde ve Wal-Martu, abych vůbec přežil.

Když jsem si zjistil fakta a prozkoumal možnosti, ukázalo se, že mohu mít identické zdravotní pojištění (včetně zubaře) – u stejné organizace, ve stejném systému – za 300 až 500 dolarů měsíčně. Převést důchodové pojištění do jiné společnosti (zvolil jsem Fidelity Investments) bylo ještě snazší: za méně než 30 minut jsem vše vyřídil po telefonu, nestálo mě to vůbec nic.

Zařídít tyto dvě věci zabere méně času než sehnat telefonem zástupce energetické společnosti a vyřídít s ním účet za elektřinu.

### 4. Zničím si životopis.

Miluji tvořivou literaturu faktu. Zamést některé věci pod rohožku a vyzdvihnout při pracovním pohovoru ty, které nejsou běžné, je snadné. Jak? Udělejte něco zajímavého a nechte ostatní, aby vám záviděli. Kdybyste ale opustili zaměstnání a zůstali sedět na zadku, nezaměstnal bych vás ani já.

Na druhé straně, pokud v životopisu uvedete, že jste podnikli jedno- až dvouletou plavbu kolem světa a že jste trénovali s evropskými profesionálními fotbalovými týmy, dělali jste před návratem do světa práce hned dvě zajímavé věci. Díky tomu budete pozváni na více pohovorů, protože vyčníváte z řady. Kromě toho se vás personalisté, znuření vlastní prací, budou celou dobu vyptávat, jak jste to dokázali.

Pokud se vás někdo zeptá, proč jste si dali pauzu nebo zanecha předešlého zaměstnání, existuje jedna odpověď, proti které nelze namítnout: „Měl jsem šanci, která přichází jednou za život: (exotická a závist vyvolávající zkušenost). Nemohl jsem ji promarnit. Řekl jsem si, že mám před sebou (20–40) let práce a že není kam spěchat.“

## Faktor sýrového dortu

Chtěli byste ode mě návod na úspěch? Je jednoduchý, opravdu. Zdvojnásobte míru neúspěchů.

– THOMAS J. WATSON, zakladatel společnosti IBM

LÉTO 1999

**J**eště než jsem ochutnal, věděl jsem, že něco není v pořádku. Po osmi hodinách v ledničce sýrový dort stále neztuhl. Ve čtyřlitrové nádobě, do níž jsem ho nalil, se přelévala a šplouchala jakási hustá polévka. Při podrobnějším pohledu, když jsem nádobu naklonil, se nečekaně objevovaly a zase mizely ztuhlé kousky čehosi podivného. Někde se stala chyba. Mohla to způsobit kterákoliv z použitých surovin:

Tři librová balení Philly Cream Cheese

Vejsce

Přírodní sladidlo stévie

Želírovací přípravek

Vanilka

Kysaná smetana

V tomto případě to byla nejspíš chybná kombinace surovin a nedostatečné množství několika ingrediencí, které způsobují, že dort ztuhne.

V té době jsem ze své stravy vyloučil sacharidy a recept na sýrový dort jsem předtím již několikrát úspěšně vyzkoušel. Dort byl tak dobrý, že moji spolubydlíci vždy kousek chtěli a trvali na tom, abych ho zkusil dělat ve velkém. Tady začaly matematické hrátky a problémy.

Než se objevila Splenda a další zázračné náhražky cukru, lidé důsledně dodržující sacharidovou dietu používali stévii (*Stevia*

*rebaudiana*), bylinu mnohokrát sladší než cukr: jedna kapka nahradila 300 kostek cukru. Stévie vyžadovala chirurgicky přesné zacházení a já nebyl zrovna pečlivý kuchař. Jednou jsem napekl sušenky, pro jejichž přípravu jsem místo prášku do pečiva použil jedlou sodu. Nebyly špatné, pominu-li, že moji spolubydlící je vyzvraceli na trávník před kolejí. Mé nové mistrovské dílo ovšem chutnalo tak, že ony sušenky byly ve srovnání s ním docela dobře požitelné: představte si tekutý sýr smíchaný se studenou vodou, do níž jste přidali 600 balení cukru.

Udělal jsem to, co by udělal každý normální a racionální člověk: s povzdechem jsem popadl největší polévkovou lžici, jakou jsem našel, a usadil se před televizní obrazovku, abych čelil trestu, který jsem si sám přichystal. Promarnil jsem celou neděli a hromadu ingrediencí – nyní nastal čas sklidit, co jsem zasel.

Po jedné hodině a 20 sněžených lžících sýrové polévky v hrnci prakticky nebylo – a já měl dost. Polévky jsem měl sice ještě na dva dny (pokud bych nejedl nic jiného), ale na svůj dosud tak oblíbený moučník jsem se už nemohl ani podívat, což mi vydrželo víc než čtyři roky.

Udělal jsem hloupost? Ano, samozřejmě – byl jsem tak hloupý, jak jenom kdo může být. Příhoda je to k smíchu, ale současně může posloužit i jako příklad toho, co lidé dělají neustále – a ve větším měřítku, pokud jde o jejich zaměstnání. Ano, trpí, protože se rozhodnou trpět, ač to není nutné. Za svou chybu jsem zaplatil a poučil jsem se. Otázka zní: co jsem získal?

Existují dva druhy chyb: chyby vyplývající z ambicí a chyby vyplývající z lenosti.

První jsou důsledkem rozhodnutí jednat, něco udělat. Tento typ chyb je spojen s neúplnými informacemi, protože nemůžeme dopředu znát všechna fakta. Takové jednání by se mělo podporovat. Štěstí jde naproti smělym a odvážným.

Druhé jsou důsledkem lenosti, rozhodnutí nic nedělat. Dochází k nim, když se rozhodneme nic neměnit na špatné situaci, protože se bojíme, ač máme k dispozici všechna potřebná fakta. Z příležitosti poučit se se tak stane trest, špatné vztahy skončí špatným manželstvím, chybně zvolené zaměstnání se stane celoživotním vězením.

*„Ano, ale co když pracuji v odvětví, v němž se na příliš časté změny zaměstnání hledí špatně? Jsem na svém místě sotva rok a možní zaměstnavatelé by si mysleli...“*

Opravdu tomu tak je? Ověřte si své předpoklady, než se odsoudíte k dalšímu strádání. Dobří zaměstnavatelé vždy slyší na jednu věc,

již je výkonnost. Pokud jste opravdu dobří, je úplně jedno, že opustíte špatnou společnost už po třech týdnech. Na druhou stranu, pokud je v oblasti, v níž pracujete, předpokladem povýšení ochota tolerovat po mnoho let zničující pracovní prostředí, nehrajete náhodou hru, v níž zvítězit je zcela bezpředmětné?

Důsledky špatných rozhodnutí s postupem času lepší nebudou. Jaký sýrový dort si dopřáváte?

## ► OTÁZKY A AKTIVITY

Nechybují pouze ti, kdož spí.

– INGVAR KAMPARD, zakladatel společnosti IKEA, nejvýznamnějšího výrobce nábytku na světě

**D**esetitisíce lidí, z nichž většina je méně schopná než vy, každodenně odcházejí ze zaměstnání. Opustit zaměstnání není nic výjimečného ani osudového. Na následujících řádcích uvádím několik cvičení, která vám pomohou uvědomit si, jak přirozený a jednoduchý takový přechod může být.

1. Zamyslete se, jak na tom skutečně jste. Máte slušnou šanci, že vám vaše současné zaměstnání poskytne to, co chcete? Nebo je tato šance větší někde jinde?
2. Pokud by vás dnes propustili, co byste udělali, abyste vše finančně zvládli?
3. Hodte se jeden den marod a umístěte svůj životopis na vhodné webové stránky. Dokonce i když neplánujete okamžitý odchod ze zaměstnání, umístěte ho na stránky, jako jsou [www.monster.com](http://www.monster.com) a [www.careerbuilder.com](http://www.careerbuilder.com). Pokud chcete, můžete použít pseudonym. Zjistíte, že existují i další možnosti, kde se nechat zaměstnat. Zavolejte „lovcům lidí“, pokud máte pocit, že byste je mohli vzhledem k vaší úrovni zajímat. Přátelům a lidem mimo vaše zaměstnání pošlete stručný e-mail:

Milí přátelé,

zvažuji změnu zaměstnání a zajímají mě všechny myslitelné příležitosti. Nic není příliš skandální a urážlivé nebo „mimo mísu“. [Pokud víte, co na určité úrovni chcete nebo nechcete, přidejte „Obzvlášť mě zajímá to a to“ nebo „Rád bych se vyhnul tomu a tomu“.]

Dejte mi prosím vědět, kdyby vás něco napadlo!

Tim

Zavolejte do práce, že jste nemocní (nebo si vezměte na jeden den volno). V normální pracovní době od devíti do pěti si udělejte všechna uvedená cvičení, jimiž napodobíte podmínky nezaměstnanosti; vaše obavy, že se ocitnete „v zemi nikoho“ a budete muset volit mezi dvěma krajními řešeními, se sníží.

Ve světě aktivního jednání a vyjednávání existuje princip nadřazený všem ostatním: kdo má více možností, ten je silnější. Nečekejte, až budete muset své možnosti hledat. Nahlédněte do budoucnosti – když to uděláte, jednat a být asertivní bude snazší.

4. Pokud vedete nebo vlastníte společnost, představte si, že se na vás někdo domáhal žalobou určitého plnění a vám nezbývá než vyhlásit úpadek. Společnost není schopna splácet své závazky a musíte ji uzavřít. Nemáte jinou možnost, protože jste povinni takto postupovat ze zákona a nezbývají vám žádné peníze, abyste mohli postupovat jinak. Jak vše přežijete?

## ► NÁSTROJE A TRIKY

### **Zvažujeme možnosti a rozhodujeme se pro změnu**

#### ► I-Resign ([www.i-resign.com](http://www.i-resign.com))

Tato informační stránka nabízí vše – od tipů, které nevyžadují odejít ze zaměstnání (pracovní volno, dovolená) až po vzory dopisů, jimiž oznamujete (z různých důvodů podávanou) výpověď, a rady, jak aktivně hledat nové místo. Nevynechejte užitečné diskusní fórum.

## **Zakládáme důchodový účet**

Pokud chcete poradce a nevadí vám, že vás to bude něco stát, podívejte se sem:

- ▶ Franklin-Templeton ([www.franklintempleton.com](http://www.franklintempleton.com))
- ▶ American Funds ([www.americanfunds.com](http://www.americanfunds.com))

Chcete-li si poradit sami a hledáte fondy bez vstupních poplatků:

- ▶ Fidelity Investments ([www.fidelity.com](http://www.fidelity.com))
- ▶ Vanguard ([www.vanguard.com](http://www.vanguard.com))

## **Zdravotní pojištění pro osoby samostatně výdělečně činné a pro nezaměstnané**

**(v sestupném pořadí podle oblíbenosti u čtenářů)**

- ▶ Ehealthinsurance ([www.ehealthinsurance.com](http://www.ehealthinsurance.com))
- ▶ AETNA ([www.aetna.com](http://www.aetna.com))
- ▶ Kaiser Permanente ([www.kaiserpermanente.com](http://www.kaiserpermanente.com))
- ▶ American Community Mutual ([www.american-community.com](http://www.american-community.com))



# Minidůchody

## ► OBJEVUJEME MOBILNÍ ŽIVOTNÍ STYL

Před rozvojem turistiky bylo cestování považováno za způsob poznávání, činnost zdobící mysl a formující úsudek.

– PAUL FUSSEL, *Abroad*

Z dlouhodobého hlediska je ochota improvizovat důležitější než studium.

– ROLF POTTS, *Vagabonding*

Když se Sherwood vrátil z Oktoberfestu, poněkud omámený z toho, co udělal pro ztrátu nedefinovaného počtu neuronů, ale šťastný jako nikdy za poslední čtyři roky, ze zkušební doby se stalo pravidlo a Sherwood slavnostně vstoupil do světa nových bohatých. Vše, co potřebuje, je nápad, jak využít získanou svobodu, a nástroje, které by mu umožnily s omezenými zdroji dělat téměř bez omezení to, co chce.

Pokud jste realizovali předešlé kroky (eliminaci a automatizaci) a zpřetrhali jste pouta, která vás vážala k jednomu místu, nastal čas popustit uzdu fantazii a pustit se do poznávání světa.

Netoužíte-li cestovat nebo si myslíte, že nemůžete – ať už proto, že jste ženatí či vdané, splácíte hypotéku nebo vám v tom brání malé neposedné bytůstky nazývané děti – tato kapitola i přesto představuje další krok na cestě k vašemu cíli. Některé klíčové změny totiž většína lidí (včetně mě) neřeší, dokud je k tomu delší nepřítomnost doma (nebo příprava na ni) nedonutí. Tato kapitola je závěrečnou zkouškou, která ukáže, jak jste zvládli vše, co souvisí s vaší múzou.

Proměna začíná v malé mexické vesnici. Přečtete si následující podobeství, s nímž se v různých podobách můžete setkat ve všech částech světa.

## Legenda o hledačích štěstí

Jistý americký podnikatel trávil na radu lékaře dovolenou v malé mexické vesnici na pobřeží oceánu. Hned první ráno ho zastihl naléhavý telefonický hovor z kanceláře. Protože se mu nepodařilo znovu usnout, vydal se na molo, aby si „vyčistil hlavu“. Do přístavu právě připlula rybářská loď. Na palubě byl všeho všudy jeden rybář a několik velkých tuňáků. Američan mexickému rybáři pochválil jeho úlovek a zeptal se ho:

„Jak dlouho ti trvalo je chytit?“

„Chvilku,“ odpověděl mu Mexičan překvapivě dobrou angličtinou.

„Proč nezůstaneš na moři déle a nenachytáš víc ryb?“

„Mám dost na to, abych uživil rodinu a pár jich dal přátelům,“ odpověděl Mexičan, zatímco vykládal úlovek.

„Ale... co pak děláš v čase, který ti zbude?“

Mexičan se na podnikatele zadíval a rozesmál se. „Dlouho spím, trochu rybařím pro zábavu, hraji si s dětmi, s mou ženou Julií si dopřávám siesty, večer jdu do vesnice, dám si víno a s kamarády hrajeme na kytary. Mám rušný a bohatý život, seňore.“

Američan se zasmál a napřímil se. „Mám MBA z Harvardu a mohu ti pomoci. Rybář déle a z výdělků si kup větší loď. Brzy si budeš moci pořídit několik lodí a mít ještě větší úlovky. Nakonec budeš mít celou flotilu rybářských lodí.“

A pokračoval: „Nebudeš svůj úlovek prodávat prostředníkům, ale přímo spotřebitelům. Časem si otevřeš vlastní konzervárnu. Budeš kontrolovat výrobek, zpracování i distribuci. Budeš samozřejmě muset opustit tuhle malou vesnici a přestěhovat se nejdřív do Mexico City, potom do Los Angeles a nakonec do New Yorku, odkud budeš moci dobře řídit své rozšiřující se podnikatelské aktivity.“

Rybář se ho zeptal: „Jak dlouho to bude, seňore, trvat?“

„Tak patnáct nebo dvacet let. Nanejvýš pětadvacet.“

„Ale co potom, seňore?“

Američan se rozesmál a řekl: „To je na tom to nejlepší. Až nastane vhodný okamžik, oznámíš úpis primární emise akcií, prodáš svoji společnost jiným lidem a budeš velmi bohatý. Vyděláš miliony.“

„Miliony, señore? A co potom?“

„Potom odejdeš na odpočinek a odstěhuješ se do malé rybářské vesnice na pobřeží, budeš dlouho spát, rybařit pro zábavu, hrát si s dětmi, užívat si siestu s manželkou a každý večer chodit do vesnice, kde budeš popíjet víno a s kamarády hrát na kytaru...“

Nedávno jsem s jedním dobrým přítelem a bývalým spolubydlícím z koleje zašel v San Francisku na oběd. Brzy měl dokončit studium na elitní podnikatelské škole a vrátit se k investičnímu bankovníctví. Nesnáší, když se vrací z kanceláře o půlnoci, ale – jak mi vysvětlil – když bude devět let pracovat 80 hodin týdně, mohl by dostat místo ředitele a vydělávat skvělých a neuvěřitelných 3–10 milionů dolarů ročně. Bude úspěšný.

„Chlape, co bys s těmi penězi dělal?“ zeptal jsem se ho.

„Odjel bych na dlouhý výlet do Thajska.“

Myslím, že není co dodat. Jeden z největších podvodů, který pácháme sami na sobě, je zřejmý: nalháváme si, že cestování je výsadou mimořádně bohatých lidí.

Uvedu dva další příklady.

„Po patnácti letech ve firmě se stanu partnerem a budu moci pracovat méně. Až budu mít v bance milion, investuji do něčeho bezpečného, třeba do dluhopisů, každoročně budu pobírat 80 000 na úrocích, odejdu na odpočinek a budu si užívat moře a plachtění v Karibiku.“

„Budu do pětatřiceti pracovat jako konzultant, potom odejdu na odpočinek a vydám se na motorce na cestu přes celou Čínu.“

Pokud je vaším snem, abyste na konci úspěšné kariéry mohli za odměnu žít v Thajsku, plavit se po Karibiku nebo na motorce projet Čínu, co myslíte, že vám teď řeknu? Všechno to můžete mít už teď a neprijde vás to na víc než 3000 dolarů, spíše na méně. Vím to, protože jsem to sám zažil. Uvedu jenom dva příklady toho, co všechno můžete dělat a jak málo k tomu stačí.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Dolarové údaje uváděné v této kapitole se týkají období těsně po znovuzvolení prezidenta Bushe v roce 2004, kdy byl směnný kurz dolaru nejhorší za posledních 20 let.

**250 dolarů:** Pět dní na soukromém tropickém výzkumném ostrově Smithsonianova institutu<sup>1</sup> se třemi místními rybáři, kteří obstarávali a připravovali veškeré jídlo a ukázali mi nejlepší skrytá místa vhodná pro potápění v Panamě.

**150 dolarů:** Tři dny létání pronajatým soukromým letadlem a s osobním průvodcem nad vinicemi na svazích zasněžených vrcholů And v oblasti Mendoza v Argentině.

Otázka: Za co jste naposledy utratili 400 dolarů? Za tyto peníze můžete mít dva až tři víkendy v amerických městech naplněné těmi nejnesmyslnějšími jednorázovými aktivitami, jejichž jediným smyslem je zapomenout na práci. Osm dní neuvěřitelných zážitků za 400 dolarů je prakticky zadarmo. Jenže to vůbec není to, co vám doporučuji. Tato krátká období oddechu jsou jenom předebrou k mnohem větším zážitkům. Nabízí se vám mnohem, mnohem víc.

## Zrod minidůchodů a zánik tradiční dovolené

Život nabízí víc než jenom stále rychlejší tempo.

– MÓHANDÁS KARAMČAND GÁNDHÍ

V únoru 2004 jsem se cítil mizerně a byl jsem přepracovaný. Představoval jsem si, že v březnu odjedu na čtyři týdny do Kostariky, kde se budu učit španělsky a odpočívat. Potřeboval jsem dobít baterky a čtyři týdny se zdály „rozumnou“ dobou, pokud se něco takového dá o tak bláznivém nápadu říci.

Jeden přítel, znalec Střední Ameriky, mi na rovinu řekl, že to není dobrý nápad, protože v Kostarice v tu dobu začíná období dešťů. Průrže mračen, kdy se voda řítí proudem z oblohy, nebyly právě tím, co bych zrovna býval potřeboval, proto jsem se rozhodl místo do Kostariky odjet do Španělska. Dlouhý let přes Atlantik by mě přivedl do míst, odkud nebylo daleko do zemí, které jsem vždy chtěl navštívit. „Rozumný“ čas brzy zmizel kdesi v nenávratnu a já jsem usoudil,

1 Americký vzdělávací a výzkumný institut. Pozn. překl.

že si zasloužím nejenom čtyři týdny ve Španělsku, ale rovněž tři měsíce ve Skandinávii, odkud pocházejí mí předci.

Pokud existovalo něco, co by mohlo velmi rychle způsobit katastrofu, jistě by to o sobě dalo vědět během prvních čtyř týdnů, takže *neexistovalo žádné dodatečné riziko spojené s prodloužením mé cesty o tři měsíce*. Tři měsíce by byly skvělé.

Ze tří měsíců se nakonec stalo patnáct a já jsem si začal klást otázku: Proč „nerozprostít“ těch 20 až 30 let, jež obvykle máme k dispozici po odchodu důchodu, mezi ostatní roky našeho života, namísto toho, abychom si je nechávali na jeho konec?

## Alternativa k uspěchanému cestování

System dálnic umožňuje cestovat z jednoho pobřeží na druhé, aniž bychom cokoliv po cestě poznali.

– CHARLES KURALT, zpravodaj CBS

**P**okud jste zvyklí pracovat 50 týdnů ročně, budete mít, a to bez ohledu na to, že jste dosáhli mobility umožňující trávit na cestách hodně času, sklon procestovat za dva týdny deset zemí, zhroutit se a vrátit se domů jako vyčerpaná troska. Je to stejné jako vzít vyhladovělého psa někam, kde může bez omezení žrát: skončí přecpaný k smrti.

Společně s přítelem, který si původně vyjednal třítydenní volno, jsem místo tří měsíců strávil na cestách jeden a čtvrt roku; navštívili jsme sedm zemí a přinejmenším dvacetkrát jsme se ubytovali a zase odhlásili. Naše cesta byla plná adrenalinových zážitků, avšak vše se před námi odvíjelo jako ve zrychleném filmu. Zážitky z jednotlivých zemí se nám natolik pomíchaly, že jsme nakonec nedokázali říct, co se nám kde přihodilo, tedy s výjimkou Amsterdamu.<sup>1</sup> Většinu času jsme se necítili dobře a štválo nás, že musíme odněkud odjet jenom proto, že máme zakoupené letenky.

Doporučuji postupovat zcela opačně.

---

1 Mám samozřejmě na mysli skvělé možnosti pro cyklistiku a pověstné sladké pečivo.

Alternativou k uspěchanému cestování, které připomíná jeden velký flám, jsou období minidůchodů. Odcestujte někde na jeden až šest měsíců a poté se vraťte domů nebo odjeďte někde jinam. To je anti-dovolená v tom nejlepším smyslu slova. Přestože minidůchod můžete využít k relaxaci, není to útěk před životem. Umožňuje znovu se podívat na vlastní život a začít jako na pomyslné nepopsané tabuli. Když jste realizovali eliminaci a automatizaci, před čím byste prchali? Nechceme *vidět* svět jako fotografickou iluzi při cestě z jednoho cizího, ale současně povědomého hotelu do druhého – chceme ho *prožít a zakusit* tempem, které nám umožní změnit se.

Tento způsob cestování se odlišuje i od tzv. tvůrčího volna (sabatiku)<sup>1</sup>; to často vnímáme podobně jako důchod, tj. jako jednorázovou záležitost: rychle si ho užít, dokud to jde. Minidůchody se však opakují – je to *životní styl*. V současnosti si dopřávám tři nebo čtyři minidůchody ročně a znám tucty lidí, kteří dělají totéž. Občas tyto dočasné pobyty trávím někde daleko, v různých částech světa. Častěji ale při nich pobývám nedaleko, téměř „za rohem“ – v Yosemite, u jezera Tahoe, v Carmelu. Přestože fyzicky tato místa nejsou nijak vzdálená, z psychického hlediska představují odlišný svět – dočasný únik od porad, jednání, e-mailů a telefonních hovorů.

## Vymítáme démony: emocionální svoboda

Člověk je dokonalý v tom, že dokáže poznat vlastní nedokonalost.

– SVATÝ AUGUSTIN (345–430 n. l.)

**K** tomu, abychom byli opravdu svobodní, nestačí mít dostatečný příjem a čas dělat to, co chceme. Je možné – a ve skutečnosti je to spíše pravidlem než výjimkou – být svobodný, pokud jde o peníze a čas, ale zůstat lapený v osidlech věčného soutěžení. V naší kultuře posedlé rychlostí a velikostí nikdo nemůže dosáhnout duševního

1 V angličtině *sabbatical* nebo *sabbatical leave*. Některé firmy a školy umožňují svým dlouhodobým zaměstnancům vzít si delší, např. půlroční nebo roční volno, které může být i placené (častěji v případech škol). Pozn. red.

klidu, dokud se nezbaví svých materialistických závislostí, snahy maximálně „využít“ každou chvilku a především sklonu neustále se srovnávat s ostatními.

To ale vyžaduje čas. Účinky se nekumulují a žádný počet dvou-týdenních poznávacích zájezdů<sup>1</sup> nemůže nahradit jednu dobrou procházku.

Lidé, s nimiž jsem hovořil, mi řekli, že jim trvalo dva až tři měsíce, než opustili svoji překonanou rutinu a začali si uvědomovat, jak nás neustálý pohyb a přemísťování odvádějí od podstatných věcí. Dokážete pojet s přáteli ze Španělska, aniž byste během dvouhodinové večere pocítili netrpělivost? Dokážete si užít život v malém městě, kde se odpoledne na dvě hodiny zastaví život, protože je siesta, a ve čtyři všichni zavrou? Pokud ne, potřebujete se zeptat sami sebe: Proč?

Naučte se zpomalit. Úmyslně se ztraťte. Sledujte, jak posuzujete sebe i druhé. Dopřejte si alespoň dva měsíce, abyste se zbavili starých návyků a znovu objevili sami sebe – bez toho, že se vám neustále v mysli vynořuje blížící se čas návratu.

## Finanční realita: situace se zlepšuje

**E**konomické argumenty ve prospěch minidůchodů představují pověstnou třešničku na dortu. Čtyři dny ve slušném hotelu nebo týden ve dvou v příjemném hostelu stojí stejně jako měsíc v nóbl apartmánu. Pokud přesídlíte do zahraničí, postupně se zbavíte plateb ve Spojených státech, nemluvě o tom, že náklady na život v cizině jsou často mnohem nižší.

Na následujících řádcích naleznete měsíční výdaje z mých nedávných cest.

Společně uvádím náklady z Jižní Ameriky a z Evropy, abych ukázal, že míru luxusu neurčuje zhodnocení měny v zemích třetího světa, ale vaše tvořivost a znalost místního prostředí. Uvidíte, že jsem

<sup>1</sup> V originále slovní hříčka, s níž přišel Joel Stein v *LA Times*: „... no number of two-week (also called ,too weak') sightseeing trips...“, a která staví na stejné výslovnosti slovních spojení dva týdny a příliš slabý. Pozn. překl.

nepřežíval o chlebu a vodě, ani jsem nežebral (naopak žil jsem si jako rocková hvězda); obě cesty by přitom bylo možné podniknout s méně než polovičními náklady. Mým cílem nebylo přežít, ale vše si užít.

### Letenky

- ▶ Zdarma, díky bonusovým bodům za placení zlatou kartou American Express a Chase Continental Airlines Mastercard.<sup>1</sup>

### Ubytování

- ▶ Apartmány Penthouse, nacházející se v Buenos Aires na místě, které je ekvivalentem Páté Avenue v New Yorku, a to včetně úklidu, ostrahy, telefonu, energií a vysokorychlostního internetu: 550 dolarů za měsíc.
- ▶ Obrovský byt v módní čtvrti Prenzlauerberg v Berlíně, připomínající SoHo, včetně telefonu a energií: 300 dolarů za měsíc.

### Stravování

- ▶ Dvě jídla denně ve čtyř- nebo pětihvězdičkových restauracích v Buenos Aires: 10 dolarů (300 dolarů za měsíc).
- ▶ Berlín: 18 dolarů denně (540 dolarů za měsíc).

### Zábava

- ▶ Stůl pro VIP a neomezená konzumace šampaňského pro osm lidí v Opera Bay, nejvyhledávanějším klubu v Buenos Aires: 150 dolarů (18,75 na osobu × čtyři návštěvy měsíčně = 75 dolarů na osobu a měsíc).

<sup>1</sup> Naše múzy nevyžadují mnoho, ale bývají často finančně nákladné ve dvou oblastech, vyžadujících taktické jednání, jimiž jsou výroba a inzerce. Hledejte poskytovatele, kteří jsou ochotni přijímat kreditní karty; tuto možnost si vyjednejte dopředu. Pokud je to nutné, můžete říci: „Raději než se pokoušet vyjednat nižší cenu bych uvítal váš souhlas s tím, že budete přijímat platby kreditními kartami. Pokud je to z vaší strany možné, vybereme si vás namísto [konkurenta X].“ To je další příklad „definitivní“ nabídky (namísto dotazu), která zvyšuje vaši vyjednávací sílu. Podrobné vysvětlení, jak s pomocí triků, jako jsou piggybacking (používání kreditní karty k platbě nevyhnutelných výdajů, nikoli k sbírání bodů za nákupy zbytečných věcí) a recycling (legální přesuny hotovosti z kreditní karty do hotovostních finančních nástrojů a zpět) získávám bonusové body, které využívám na cestování, naleznete na [www.fourhourblog.com](http://www.fourhourblog.com).



- Vstupné a pití v nejoblíbenějším klubu v západním Berlíně: 20 dolarů na osobu  $\times$  4 večery = 80 dolarů za měsíc.

## Vzdělávání

- Dvě hodiny denně soukromých lekcí španělštiny v Buenos Aires, pět dnů v týdnu: 5 dolarů za hodinu  $\times$  40 hodin za měsíc = 200 dolarů za měsíc.
- Dvě hodiny denně soukromé výuky tanga se dvěma profesionálními světovými tanečníky: 8,33 dolaru za hodinu  $\times$  40 hodin za měsíc = 333,20 dolaru za měsíc.
- Čtyři hodiny denně němčiny pro pokročilé na Nollendorfplatz v Berlíně: 175 dolarů za měsíc. Tyto peníze by se mi vrátily, dokonce i kdybych na výuku vůbec nechodil, protože na studentskou kartu jsem získal 40% slevu na městskou hromadnou dopravu.
- Šest hodin týdně výuky bojových umění v nejlepší výukovém centru v Berlíně: zdarma výměnou za dvě hodiny angličtiny týdně.

## Doprava

- Měsíční jízdenka na metro a každodenní jízdy taxíkem na výuku tanga a zpátky v Buenos Aires: 75 dolarů za měsíc.
- Měsíční zlevněná studentská jízdenka na hromadnou dopravu v Berlíně: 85 dolarů na měsíc.

## Celkové náklady na čtyři týdny přepychového života

- Buenos Aires: 1533,20 dolaru, a to včetně zpáteční letenky (New York, letiště JFK) umožňující jednoměsíční přerušení cesty v Panamě. Téměř jednu třetinu celkových nákladů tvořily výdaje za každodenní individuální výuku španělštiny a tanga pod vedením vynikajících učitelů.
- Berlín: 1180 dolarů, a to včetně zpáteční letenky (New York, letiště JFK) a jednotýdenního přerušení cesty v Londýně.

Porovnejte si tyto náklady s vašimi současnými měsíčními výdaji včetně nájmu, pojištění auta, plateb za energie a další služby, za

víkendy, zábavu, veřejnou dopravu, benzin, různá členství, předplatné, jídlo a vše ostatní. Sečtete to a možná stejně jako já zjistíte, že cestovat po světě a být pánem svého času může být nejenom příjemné, ale může vám to také ušetřit docela hodně peněz.

## Strach a obavy: překonáváme výmluvy, proč necestovat

Cestování ničí veškeré štěstí! Když jednou spatříme Itálii, není pak u nás nic, na čem by mohl spočinout náš zrak.

– FANNY BURNEYOVÁ (1752–1840), anglická spisovatelka

Jenže já mám dům a děti. Nemůžu cestovat! A co zdravotní pojištění? Co když se něco stane? Není cestování nebezpečné? Co když mě unesou nebo přepadnou? Cestovat sama je pro ženu nebezpečné.

Většina výmluv, proč necestovat, jsou – prostě výmluvy. Nemluví ze mě ješitnost a pokrytectví: vím ze své zkušenosti až příliš dobře, že se nám snadněji žije, když si dokážeme zdůvodnit, proč něco nejde.

Znám paraplegiky a neslyšící, lidi v pokročilém věku a osamělé matky, majitele realit i chudé, kteří hledali a našli důvody, proč změnit svůj život a začít poznávat svět namísto toho, aby se snažili vyhrabávat další a další bezvýznamné důvody, *proč to nejde*.

Většina obav, které jsem uvedl, se dá překonat (více viz *Otázky a odpovědi*), jedna ale přece jenom vyžaduje trochu preventivních opatření.

### **Je 10 hodin večer. Víte, kde jsou vaše děti?**

Hlavní obavou všech rodičů světa je, že se jim někde ztratí děti.

Pokud se neobáváte jet s dětmi do New Yorku, San Franciska, Washingtonu, D.C., nebo do Londýna, pak v městech, která v sekci *Otázky a odpovědi* doporučuji pro první cesty, na tom budete ještě lépe. Ve všech těchto městech je ve srovnání s většinou velkých měst USA menší násilná kriminalita a méně zbraní. Pravděpodobnost, že

se něco stane, se ještě sníží, pokud někam na určitou dobu v rámci minidůchodu přesídlíte, a nebudete se tudíž tak často pohybovat mezi cizími lidmi na letištích a při stěhování z jednoho hotelu do druhého.

Jenže – co když se přesto něco přihodí?

Jen Errikovou, svobodnou matku, která se svými dvěma dětmi odjela na pětiměsíční cestu kolem světa, trápily různé obavy, jedna byla ale obzvlášť silná – tak silná, že se často budila ve dvě hodiny ráno zbrocená studeným potem. Co když se jim něco stane?

Chtěla své děti předem připravit na nejhorší možný scénář, ale nechtěla je tím vyděsit k smrti – a tak, jak všechny dobré matky, všechno převedla na hru. Kdo si dokáže nejlépe zapamatovat itinerář, adresy hotelů, mamčinu telefonní číslo? V každé zemi měla kontakt pro případ nouze a příslušná telefonní čísla si ukládala do svého mobilního telefonu s globálním roamingem tak, aby je bylo možné vytočit zmáčknutím jediné klávesy. Nakonec nic z toho nepotřebovala. Nyní plánuje žít nějakou dobu v horské chatě v Evropě a chce poslat děti do vícejazyčné školy ve Francii. Úspěch plodí úspěch.

Největší obavy pocítovala v Singapuru, přestože při zpětném pohledu zjistila, že právě zde k tomu měla nejmenší důvod (byli mimo jiné i v Jihoafrické republice). Singapur byl první zastávkou na jejich cestě a ona nebyla zvyklá cestovat s dětmi; její obavy byly výsledkem vnímání, nikoliv skutečného stavu věcí.

Robin Malinsky-Rummellová strávila rok cestováním po Jižní Americe společně se svým manželem a sedmiletým synem. Přátelé a rodina ji varovali, aby nejezdila do Argentiny, kde v roce 2001 došlo (po devalvaci měny) k nepokojům. Zjistila si potřebné informace, usoudila, že takové obavy jsou nepodložené, a vydala se do Patagonie, kde prožila nezapomenutelné dny. Když místním lidem řekla, že je z New Yorku, zírali na ni s otevřenými ústy: „V televizi jsme viděli, jak se ty budovy zřítily! Na tak nebezpečné místo bychom se nikdy nevydali!“ Nemyslete si, že v cizině vám hrozí větší nebezpečí než ve vašem rodném městě. Na většině míst tomu tak není.

Robin je, stejně jako já, přesvědčena, že lidé se vymlouvají na děti, aby nemuseli opustit svoji komfortní zónu, že dětmi lze snadno

omluvit neochotu pustit se do něčeho dobrodružného. Jak můžeme překonat strach, který nám brání pustit se do něčeho nového? Robin doporučuje dvě věci:

1. Než se poprvé vydáte s dětmi na dlouhou cestu do ciziny, odjeďte někde na pár týdnů na zkoušku.
2. Na každém místě si zařídte týdenní jazykový kurz, který začnete navštěvovat hned po příjezdu; využijte nabízenou dopravu z letiště (pokud je součástí kurzu). Lidé z jazykové školy vám často zařídí ubytování a vy během kurzu získáte nové přátele a poznáte prostředí, v němž budete žít. To vám usnadní další pobyt.

Co když se ale neobáváte ani tak o děti, jako spíše toho, že se z nich dříve nebo později na vašich cestách zblázníte?

Několik rodin, s nimiž jsem při psaní této knihy hovořil, mi doporučilo nejstarší prostředek přesvědčování, jaký člověk zná: úplatky. Každé dítě dostane nějaké virtuální peníze, dejme tomu 25–50 centů, za každou hodinu, kdy je hodné. Stejně množství peněz jim rodiče z jejich „úctu“ strhávají, když nedodržují stanovená pravidla. Vše, co dostávají pro radost a zábavu – suvenýry, zmrzlina, cokoli jiného – se platí z tohoto účtu. Žádný zůstatek na účtu znamená žádné pamlsky, nic. Tato metoda ovšem často vyžaduje větší sebekontrolu na straně rodičů než dětí.

## **Jak mít letenku levnější o 50–80%**

**T**ato kniha se nezabývá tím, jak cestovat „bez peněz“.

Většina doporučení, jak omezit náklady, jež naleznete v knihách pro „nízkorozpočtové“ cestovatele, je určena lidem, kteří cestují v rychlém sledu z jednoho místa na druhé. Pro někoho, kdo se rozhodl strávit nějaký čas minidůchodem, je lepší utratit o 150 dolarů víc (což při dvouměsíčním pobytu nehraje velkou roli) a nemuset strávit 20 hodin složitým kombinováním letenek z věrnostních programů nebo od obskurních společností či píděním se po nákupech, jejichž výhodnost může být – řekněme – poněkud problematická.

Jednou jsem po dvou týdnech shánění koupil jednosměrnou stand-by letenku do Evropy za 120 dolarů. Na letišti JFK jsem dorazil pln nadšení a důvěry – při pohledu na všechny ty ňoumy, kteří zaplatili plnou cenu, mě hřálo u srdce. To se rychle změnilo, když jsem zjistil, že 90% leteckých společností „zapojených do programu“ moji letenku odmítá akceptovat. Ty, které ji uznaly, neměly žádné volné místo několik týdnů dopředu. Strávil jsem dvě noci v hotelu (300 dolarů) a sepsal jsem stížnost, abych nakonec, pln rozhořčení, z terminálu na JFK zavolal na 1-800-FLY-EUROPE. Koupil jsem si zpáteční letenku do Londýna se společností Virgin Atlantic za 300 dolarů a o hodinu později jsem byl na cestě. O týden dříve stála stejná letenka více než 700 dolarů.

Poté, co jsem procestoval 25 zemí, znám několik jednoduchých postupů umožňujících získat až 90% možných úspor, aniž byste mrhali časem nebo skončili s migrénou.

1. Na výdaje spojené s rozsáhlou inzercí vašich produktů a s výrobními náklady používejte kreditní karty s bonusovými programy. Neutrácím více peněz, abych získal zpátky centy z vydaných dolarů – tyto náklady jsou nevyhnutelné, a proto je kapitalizuji a mám za ně každé tři měsíce mezinárodní zpáteční letenku zdarma.
2. Kupujte letenky s dostatečným předstihem (tři i více měsíců) nebo na poslední chvíli (last minute). Odlet a přílet plánujte na úterý, středu nebo čtvrtek.

Plánovat si cesty dlouho dopředu není pro mě, nemluvě o tom, že to může přijít draho, pokud se plány změní – všechny letenky proto kupuji čtyři až pět dní před odletem. Neobsazená sedadla leteckým dopravcům po odletu nic nepřinášejí a letenky zakoupené skutečně „na poslední chvíli“ jsou proto velmi levné.

Jako první zkuste Orbitz ([www.orbitz.com](http://www.orbitz.com)). Zvolte dny odletu a návratu tak, aby připadly na úterý, středu nebo čtvrtek. Potom se podívejte na ceny odletů tři dny před a tři dny po zvoleném datu odletu. Zvolte si den, na který můžete dostat nejlevnější letenku. Tentýž postup zopakujte pro den návratu a zvolte si nejvýhodnější kombinaci. Porovnejte výslednou cenu s těmi, které příslušná letecká společnost uvádí na svých webových stránkách. Potom na [www.priceline.com](http://www.priceline.com) zadejte nabídku na úrovni 50% z té výhodnější ceny (nalezené v předchozím

kroku). Přihazujte po 50 dolarech, dokud nezískáte letenku za lepší cenu, případně než zjistíte, že to není možné.

3. Zvažte, zda nebude výhodnější koupit si samostatnou letenku na velké mezinárodní letiště a další samostatnou letenku levného místního dopravce do vaší cílové destinace.

Pokud cestuji do Evropy, mám obvykle letenky hned tři: první zdarma od společnosti Southwest Airlines (za bonusové míle z kreditní karty) z Kalifornie na letiště JFK v New Yorku, dále nejlevnější dostupnou letenku z JFK na londýnské letiště Heathrow a pak superlevnou letenku od Ryanair nebo EasyJet do mé cílové destinace. Za letenku z Londýna do Berlína nebo do Španělska jsem zaplatil směšných 10 dolarů. Ne, to není překlep – čtete dobře. Místní dopravci často nabízejí letenky za cenu letištních poplatků a leteckého benzínu. Při cestách do Střední a Jižní Ameriky často vyhledávám lety z Panamy nebo mezinárodní lety z Miami.

## Když méně je více: zbavujeme se zbytečností

Lidské bytosti mají potenciál naučit se chtít téměř jakýkoli myslitelný materiální předmět. Vezmeme-li v úvahu moderní industriální kulturu schopnou vyprodukovat téměř cokoliv, nastal čas otevřít studnici nekonečných potřeb! ... Tato moderní Pandořina skříňka je prokletím našeho světa.

– JULES HENRY

Být svobodný, šťastný a užitečný vyžaduje obětovat mnoho běžných, ale přeceňovaných věcí.

– ROBERT HENRI

**Z**nám syna jednoho mnohonásobného milionáře, osobního přítele Billa Gatese, který se zabývá správou soukromých investic a také zemědělstvím. Během posledního desetiletí získal několik krásných domů, o jejichž chod se starají kuchaři, služebnictvo, uklízeči a pomocníci, všichni na plný úvazek. Jak se cítí, když si uvědomí, že má dům v každém časovém pásmu? Jako by měl osinu v zadku! Má

pocit, že pracuje pro lidi, které zaměstnává a kteří v jeho domech tráví více času než on sám.

Vydat se na delší dobu na cesty je vynikající důvod a příležitost umožňující „hodit zpátečku“ a postupně odstranit škodlivé účinky mnoha let, v nichž jsme spotřebovávali tolik, kolik jsme si mohli dovolit. Nastal čas zbavit se všeho neřádstva, které jsme až dosud považovali za nezbytné, a to ještě před tím, než se s hekáním a klením vydáme s pětidílnou sestavou Samsonite<sup>1</sup> na cestu kolem světa – což by bylo skutečné peklo na zemi.

Neříkám, že máte vyrazit v říze a sandálech ani že máte s nevolí sledovat každého, kdo má televizi. Nesnáším tenhle přístup – cpát se cereáliemi a mít pocit, že jsem něco víc než ostatní. Nemám v úmyslu z vás udělat chudé potulné mnichy. Přesto se postavme k věci čelem: doma (a v životě vůbec) máte tuny věcí, které nepoužíváte, nepotřebujete nebo dokonce ani (některé obzvlášť) nechcete. Toto haraburdí, kterého jste se nikdy nedokázali rozumně zbavit, je výsledkem impulzivních rozhodnutí a nákupů. Ať už si to uvědomujete nebo ne, díky tomuto neřádstvu váháte, kolísáte a jste nerozhodní, protože si neustále žádá vaši pozornost a z ničím nespoutaného štěstí činí nepříjemnou povinnost. Uvědomit si, jak vás všechna ta veteš – porcelánové panenky, sportovní auta, rozedraná trička – rozptyluje, je nemožné. Přesněji řečeno, je to nemožné, dokud se všeho nezbavíte.

Než jsem se vydal na svoji patnáctiměsíční cestu, trápilo mě, jak uložit všechny své věci do pronajatého úschovného prostoru o rozměrech 4 × 3 metry. Potom jsem si uvědomil několik věcí: nikdy nebudu znovu číst ekonomické časopisy, které jsem si schovával; většinu času jsem nosil pět triček a čtyři kalhoty; nikdy jsem nepoužil venkovní gril a zahradní nábytek.

Zbavit se části mých věcí bylo obtížné – dokonce i těch, které jsem *nikdy* nepoužil. Vyhodit něco, co jsem považoval za natolik hodnotné, že jsem za to utratil peníze, zkrátka nebylo snadné. Když jsem se pustil do třídění oblečení, prvních deset minut jsem si připadal, jako kdybych se rozhodoval, které z mých dětí má žít a které ne. Nějakou dobu

---

1 Firma Samsonite je světově známou značkou kvalitních cestovních tašek, kufrů a brašen „pro cesty do práce, do školy i kolem světa“. Pozn. překl.

jsem nic nevyhazoval a bylo to znát. Sváděl jsem těžký vnitřní boj, zda dát na hromadu určenou k likvidaci pěkné oblečení, jež jsem dostal k Vánocům a nikdy je nenosil, nebo naopak obnošené věci, k nimž jsem si vytvořil vztah. Když jsem se ale konečně rozhodl a první kus nabral příslušný směr, všechno bylo během chvíle hotové. Málo obnošené ošacení jsem daroval charitě, nábytek jsem prodal přes Craigslist, a i když jsem za něj nedostal ani polovinu původní ceny (a za některé kusy vůbec nic), nijak mě to netrápilo. Používal (a zneužíval) jsem ho pět let a po návratu jsem si mohl pořídit nový. Gril a zahradní nábytek jsem daroval příteli, který z toho měl radost jako malé dítě. Byla to pro něj událost měsíce. Cítil jsem se skvěle a v kapse mě hřálo 300 dolarů na nájem za několik prvních týdnů pobytu v cizině.

V bytě jsem měl rázem o 40% více místa, které jsem dokonce neměl jak zaplnit. Ale nešlo ani tak o dojem fyzického prostoru, jako o mentální „vysvobození“. Připadalo mi, že namísto dvaceti současně běžících duševních pochodů v mé hlavě najednou probíhá jen jeden, nanejvýš dva. Dokázal jsem uvažovat jasněji a byl jsem mnohem, mnohem spokojenější a šťastnější.

Při svých rozhovorech s lidmi, kteří cestují z místa na místo, jsem se ptal, co by doporučili lidem, kteří se poprvé vydávají na delší cestu. Všichni mi řekli totéž: Vezměte si s sebou co nejméně věcí.

Odolat pokušení zabalit si na cestu všechno, co se zabalit dá, není snadné. Řešením je to, co nazývám „fond na přesídlení“. Místo abych si s sebou bral věci pro každou nepředvídatelnou situaci, cestuji s minimem nezbytných věcí a vyčlením si 100–300 dolarů, za něž si na místě potřebné věci koupím. Toaletní potřeby nebo oblečení na dobu delší než jeden týden nemají v mém zavazadle místo. A to nemluvím o tom, že pořídit si v cizině holicí krém nebo košili může být samo o sobě dobrodružstvím, o něž by bylo škoda se připravit.

Zabalte si, jako kdybyste odjížděli na týden. Na následujících řádcích uvádím (v pořadí podle důležitosti) základní nezbytnosti.

1. Oblečení na *týden* v souladu s ročním obdobím, včetně jedné poloformální košile a kalhot nebo sukně, jež respektují místní zvyky. Hodí se tričko s krátkými rukávy, krátké kalhoty a džíny vhodné pro různé příležitosti.



2. Kopie všech důležitých dokladů: zdravotní pojištění, pas/víza, kreditní karty, debetní karty atd.
3. Debetní karty, kreditní karty, ekvivalent 200 dolarů v malých bankovkách místní měny (cestovní šeky na většině míst nepřijímají a jsou s nimi jenom starosti).
4. Malý lankový zámek pro zabezpečení zavazadel během cesty nebo v hostelu. Malý visací zámek na uzamykatelné skříňky.
5. Elektronický slovník pro příslušné jazyky (knižní verze bývá při rozhovoru velmi nepraktická) a stručný elektronický nebo tištěný průvodce gramatikou.
6. Podrobný cestovní průvodce.

To je všechno.<sup>1</sup> Co notebook? Pokud nepíšete, radím nechat ho doma. Je příliš těžký a tahat se s ním je nepohodlné. Pokud budete používat program GoToMyPC, stačí zajít do internetové kavárny, kde se můžete napojit na svůj počítač doma – a rozvíjet tak návyk, který si chcete osvojit: co nejlépe využívat svůj čas, ne jím mrhat.

## **Dealmaker z Bora-Bora**

### BAFFINŮV OSTROV, NUNAVUT

**J**osh Steinitz<sup>2</sup> stál na kraji světa na zamrzlé mořské hladině a pln úžasu hleděl na ohromující scénu před sebou. Narvalové jednoroží předváděli svůj úžasný tanec.

Deset narvalů – vzácných příbuzných běluh – obracelo na ledem pokryté hladině své dlouhé spirálovité kly k nebeské báni. Téměř jedenapůltunoví kytovci se poté opět ponořili do hlubin. Narvalové mají rádi hloubky (někdy se ponoří více než kilometr hluboko), takže Josh měl přinejmenším 20 minut, než se zase objeví.

To, že tráví čas s narvaly, se zdálo být příhodné. Pojmenování narvalů pochází ze staré norštiny a odkazuje k jejich modře a bíle skvrnitě kůži.

1 Na adrese [www.fourhourblog.com](http://www.fourhourblog.com) (pod odkazem *travel*) naleznete video z mé přípravy na cestu. Moje zavazadlo váží méně než 5 kilogramů.

2 Zakladatel [www.nileproject.com](http://www.nileproject.com).

*Náhvalr* znamená „mrtvý muž“.

Josh se zasmál, jako již mnohokrát v uplynulých letech. On sám byl chodící mrtvý muž.

Rok po dokončení studia se dozvěděl, že má zhoubný nádor v ústní dutině. Chtěl být konzultantem, chtěl dělat spoustu věcí. Nic z toho náhle nemělo smysl, na ničem nezáleželo. Méně než polovina lidí s tímto zákeřným onemocněním přežije.<sup>1</sup> Smrt si nevybírá a přichází bez varování.

Joshovi začalo být jasné, že největším rizikem v jeho životě není dopustit se nějaké chyby, ale dovolit, aby musel litovat, že něco promeškal. Strávit čas svého života věcmi, které ho nebaví.

O dva roky později, už vyléčený ze své nemoci, se Josh vydal na nekonečnou cestu, při níž postupně navštěvoval nejrůznější místa na světě. Náklady hradil z příjmů, které dostával jako spisovatel na volné noze, později se stal spoluzakladatelem webových stránek nabízejících na zakázku itineráře cest těm, kteří se také chtějí vydat na cesty. Jeho postavení ve firmě nijak nezmenšilo jeho posedlost cestováním; nevadilo mu, když nemohl se zákazníkem vše okamžitě (či vůbec) dojednat, ať už zrovna pobýval v kolových domech na ostrovech Bora-Bora nebo ve srubu ve švýcarských Alpách.

Jednou přijímal hovor od klienta, když byl v táboře Camp Muir při výstupu na Mt. Rainier. Klient potřeboval potvrdit nějaké údaje a zeptal se Joshe, kde je, protože v telefonu slyší vítr. Josh mu řekl: „Právě jsem na ledovci ve výšce 10 000 stop a vítr se nás dneska odpoledne usilovně snaží sfouknout dolů.“ Když to klient slyšel, řekl, že ho nebude dál otravovat.

Další hovor od jiného klienta zastihl Joshe ve chvíli, kdy na Bali odcházel z chrámu. Když klient uslyšel znít gongy, zeptal se Joshe, zda je v kostele. Josh příliš nevěděl, co má odpovědět, a tak řekl jenom „Ano“.

Ale vraťme se k narvalům. Josh měl ještě několik minut, než se bude muset vydat do základního tábora, aby nenarazil na lední medvědy. Během dlouhého polárního dne nasbíral spoustu zážitků, o něž se mohl podělit s přáteli v kanceláři. Usadil se na kus ledu a z vodočesného batohu vytáhl notebook a satelitní telefon. Svůj e-mail začal jako obvykle:

„Vím, že máte plné zuby toho, jak si užívám, ale přesto – kde myslíte, že zrovna jsem?“

---

1 Více viz <http://www.usc.edu/hsc/dental/opfs/SC/indexSC.html>

## ► OTÁZKY A AKTIVITY

Vědět hned na začátku příliš mnoho je osudné: rychle se dostaví nuda, ať už jste cestovatelem, který zná svoji cestu, nebo romanopiscem, jenž zná příliš dobře zápletku svého díla.

– PAUL THEROUX, *To the Ends of the Earth*

**P**okud poprvé v životě uvažujete o tom, že se oddáte mobilnímu životnímu stylu a vyrazíte na cestu, závidím vám! Vykročit a vstoupit do nových světů, které na vás čekají, je jako vstát ze sedadla cestujícího a v pilotní kabině usednout za knipl.

Velká část těchto *Otázek a aktivit* se věnuje konkrétním krokům, které byste měli udělat – a časovému harmonogramu, který můžete využít –, připravujete-li se na první minidůchod. Po první cestě můžete většinu těchto kroků vynechat nebo zhustit. Některé z nich jsou jednorázové a přípravu na následující minidůchod tak můžete zvládnout za dva až tři týdny. Mně osobně příprava zabere tři odpoledne.

Vezměte si tužku a papír – věřte mi, nudit se nebudete.

### 1. Zmapujte svá aktiva a cash flow.

Vezměte si dva kusy papíru a položte je před sebe na stůl. Na jeden si запиšte všechna aktiva a další hodnoty, jimiž disponujete, včetně bankovních účtů, důchodových spořicíh účtů, akcií, dluhopisů, realit atd. Druhý list papíru rozdělte uprostřed čarou na poloviny a poznamenejte si na něj všechny peněžní toky: příjmy (plat, příjem z vaší „finanční múzy“, příjmy z investic atd.) a výdaje (splátky hypotéky, nájem, platby spojené s automobilem atd.). Podívejte se, co můžete eliminovat. Co používáte jenom zřídka? Co je zdrojem stresu a vyrušování, aniž by to přinášelo nějakou významnou hodnotu?

### 2. Zamyslete se, čeho se obáváte, kdybyste na rok odjeli na minidůchod do vysněného místa v Evropě.

Vraťte se k otázkám ze 3. kapitoly a vyhodnoťte nejhorší možný scénář a jeho skutečné důsledky. Až na vzácné výjimky zjistíte, že většině vašich obav se lze vyhnout a ostatní věci lze napravit.

### 3. Zvolte si místo, kde minidůchod strávíte. Kde máte začít?

To je důležitá otázka. Jsou dvě možnosti, které vám můžu doporučit.

- a) Zvolte si místo, kde svoji cestu začnete a odtud budete pokračovat dál, a to tak dlouho, až se někde usadíte. Přesně tohle jsem udělal, když jsem si koupil jednosměrnou letenku do Londýna – cestoval jsem po Evropě tak dlouho, dokud se mi nezalíbil Berlín a nerozhodl se v něm tři měsíce zůstat.
- b) Prozkoumejte určitý region a poté se usadte na tom místě, kde se vám nejvíce líbí. Takhle jsem postupoval při své cestě po Střední a Jižní Americe. Nejdříve jsem v každém z několika měst strávil jeden až čtyři týdny, abych se poté vrátil tam, kde jsem byl nejspokojenější, to jest do Buenos Aires, kde jsem zůstal šest měsíců.

Období minidůchodu můžete strávit i ve vlastní zemi, ale proměna, o niž usilujeme, je obtížnější, pokud jsme obklopeni lidmi, kteří si s sebou nesou stejnou emocionální a sociální zátěž jako my.

Doporučuji vybrat si zámořskou destinaci, která je pro vás neznámá a není nebezpečná. Boxuji, závodím na motocyklech a dělám všechny možné „macho“ věci, ale vyhýbám se *favelám*,<sup>1</sup> civilistům s automatickými zbraněmi, chodcům s mačetami a sociálním střetům. Levné je dobré, ale díry po kulkách jsou špatné. Než si zarezervujete letenky, podívejte se na stránky ministerstva zahraničí (U.S. Department of State, <http://travel.state.gov>) a na varování, která zde ministerstvo publikuje.<sup>2</sup>

Na následujících řádcích naleznete několik mých oblíbených míst, kde začít; samozřejmě si ale můžete zvolit jakýkoliv jiný výchozí bod. Ta místa, kde si za své dolary užijete nejvíce nového životního stylu, jsou podtržena: Argentina (Buenos Aires, Córdoba), Čína (Šanghaj, Hongkong, Taipei), Japonsko (Tokio, Ósaka), Anglie

1 Brazilské chudinské čtvrti. Pokud si chcete udělat představu, jak zábavný je zde život, podívejte se na film *Město bohů*.

2 Českou variantu těchto stránek najdete na webu Ministerstva zahraničí ČR, sekce Cestujeme (<http://www.mzv.cz/jnp/cz/cestujeme/index.html>). Pozn. red.

(Londýn), Irsko (Galway), Thajsko (Bangkok, Chiang Mai), Německo (Berlín, Mnichov), Norsko (Oslo), Austrálie (Sydney), Nový Zéland (Queenstown), Itálie (Řím, Milán, Florencie), Španělsko (Madrid, Valencie, Sevilla) a Holandsko (Amsterdam). Na všech uvedených místech se dá dobře a nenákladně žít. V Tokiu jsem utratil méně než v Kalifornii, protože vím, jak na to. Přestavené, s dobou jdoucí umělecké čtvrti (které nemají nic společného s tím, jak vypadal Brooklyn před deseti lety) naleznete téměř ve všech městech. Jediné místo, kde se mi nepodařilo najít přijatelný oběd za méně než 20 amerických dolarů? Londýn.

Následující exotická místa začínajícím cestovatelům naopak nedoporučuji: všechny země v Africe, Střední východ, Střední a Jižní Ameriku s výjimkou Kostariky a Argentiny. Mexico City a oblasti podél mexické hranice rovněž nepatří k mým oblíbeným destinacím: je zde příliš mnoho lidí, které baví unášet druhé.

#### **4. Připravte se na cestu - odpočítáváme čas do odjezdu.**

##### **► Tři měsíce před odjezdem: eliminujte!**

Začněte si zvykat na minimum věcí ještě před odjezdem. Následující otázky vám mohou být užitečné dokonce i tehdy, když nemáte v plánu vydat se na cesty.

**Kterých 20% věcí užívám po 80% času? Ostatních 80% eliminujte, ať už jde o oblečení, časopisy, knihy nebo cokoliv dalšího. Buďte nemilosrdní: pokud bez něčeho opravdu nemůžete být, vždy si to můžete znovu pořídit.**

**Které věci vnášejí do mého života stres? Může jít o peníze a energii vynakládané na údržbu věcí, různé pravidelné platby, pojištění, všechna možná rozptylování. Eliminujte, eliminujte, eliminujte. Pokud prodáte třeba jen několik drahých věcí, můžete získat zdroje potřebné na valnou část svého minidůchodu. To se týká i auta a bydlení – vždy si je můžete po návratu opět pořídit, často dokonce bez finanční ztráty.**

Podívejte se, zda vaše zdravotní pojištění zahrnuje dlouhodobé cesty do ciziny. Pronajměte nebo prodejte svůj byt

– nejlepší je ho pronajmout, pokud takto cestujete častěji –, případně ukončete pronájem a uložte si věci do úschovny.<sup>1</sup>

Vždy když vás přepadnou pochybnosti, zeptejte se sami sebe: „Kdybych měl pistoli u hlavy a musel to udělat, jak bych na to šel?“ Není to tak obtížné, jak si myslíte.

### ► Dva měsíce před odjezdem: automatizujte!

Když jste eliminovali vše nadbytečné, kontaktujte společnosti (včetně dodavatelů), které vám pravidelně fakturují, a zařídte si automatické placení kreditní kartou s bonusovým programem. Když řeknete, že se chystáte na rok odjet, často je to přiměje k souhlasu, než aby vás naháněly po celém světě ve stylu Carmen Sandiegové.<sup>2</sup>

Pro splátky úvěrů z kreditních karet a platby těm společnostem, které odmítnou přijímat platby z kreditních karet, si zařídte inkasa z běžného účtu. Zřídte si internetové bankovníctví. Všechny společnosti, které nepřistoupí na platby kreditními kartami a na automatické inkaso, si v něm zaveďte jako příjemce. Pro platby za energii, vodu a další proměnlivé náklady nastavte inkasní hodnotu o 15–20 dolarů vyšší, než je očekávaná výše. To vám umožní pokrýt různé nečekané poplatky, vyhnout se časově náročným problémům s vyúčtováním a akumulovat určitý přebytek. Zrušte zasílání papírových bankovních a kartových výpisů. Pořídte si ke svému běžným účtům (osobnímu i podnikatelskému) bankovní *kreditní* karty a zakažte u nich službu *cash advance* (výběr hotovosti na přepážce banky nebo směnárny), abyste minimalizovali riziko zneužití. Tyto karty si však s sebou neberte, mají sloužit jen jako nouzová pomoc při přecherpání účtu.<sup>3</sup>

Někomu, komu důvěřujete (členu rodiny a/nebo účetnímu), dejte plnou moc vás zastupovat, včetně podpisového práva.<sup>4</sup> To mu umožní

1 Dlouhodobé úschovny jsou v USA rozšířenou službou (viz např. [www.publicstorage.com](http://www.publicstorage.com)), v menší míře se objevují i v ČR (např. [www.cityselfstorage.cz](http://www.cityselfstorage.cz)). Pozn. red.

2 Neohrožená hrdinka zábavně výchovných pořadů a počítačových her. Pozn. překl.

3 V českých podmínkách bude zřejmě jednodušší zřídit si kontokorent. Pozn. red.

4 Toto je vážný krok – neměli byste jej učinit, pokud k dotýcnému nemáte plnou důvěru. Je to ale velká pomoc, protože váš účetní může v takovém případě vašim jménem podepisovat daňové dokumenty nebo šeky a vy ani on nemusíte trávit hodiny a dny faxováním, skenováním a zasíláním dokumentů do ciziny kurýrní službou, což je nákladné.

podepisovat dokumenty (například daňové formuláře a šeky) vaším jménem. Nic nedokáže zničit radost z cestování rychleji než nutnost podepsat originální dokumenty, které nemůžete zaslat faxem.

### ► Jeden měsíc před odjezdem

Zajděte za vedoucím poštovního úřadu v místě vašeho bydliště a zařídte, aby vám veškerá pošta chodila na adresu přítele, rodinného příslušníka nebo osobního asistenta, který vám bude každé pondělí e-mailem zasílat stručné shrnutí a popis všeho důležitého (100–200 dolarů za měsíc).

Nechte se očkovat – zařídte si všechna pro danou oblast požadovaná a doporučovaná očkování. Více se dovíte na stránkách Centra pro kontrolu a předcházení nemocím (Centers for Disease Control and Prevention, [wwwnc.cdc.gov/travel/](http://wwwnc.cdc.gov/travel/)). Nezapomeňte, že některé země někdy před vstupem na jejich území vyžadují potvrzení o očkování.<sup>1</sup>

Zřídte si účet na GoToMyPC nebo použijte obdobný software pro vzdálený přístup k počítači a vše si vyzkoušejte nanečisto, abyste se přesvědčili, že nenarazíte na technické problémy.<sup>2</sup>

Pokud vám prodejci nebo distributoři stále zasílají šeky (i když v tomto okamžiku by již měla šeky zákazníků zpracovávat fullfilmentová firma), udělejte jednu ze tří následujících věcí: sdělte jim, na jaký účet mají přímo posílat platby (ideální); zařídte, aby šeky vyřizovala fullfilmentová firma (druhá volba); zařídte, aby prodejci platili přes PayPal nebo zasílali šeky poštou někomu, komu jste dali plnou moc a podpisové právo (třetí, nejhorší možnost). V posledním případě dejte tomu, kdo vás zastupuje, formuláře potřebné pro vklady na účet, aby mohl podepsat nebo orazítkovat šeky a odeslat je. Je dobré mít účet u některé velké banky (Bank

---

1 Aktuální bezpečnostní rizika, včetně zdravotních, najdete na výše uvedeném webu MZV ČR. Viz dále český Kalendář cestovatele na informačním portálu Státního ústavu pro kontrolu léčiv (<http://www.leky.sukl.cz/modules/vaccine/travel.php>) nebo soukromý web Zdraví na cestách (<http://www.zdravinacestach.cz/>), kde najdete i adresy krajských Center cestovní medicíny v ČR. Pozn. red.

2 Tyto programy využijete, pokud necháte svůj počítač doma nebo u někoho jiného. Krok můžete vynechat, pokud si berete počítač s sebou – což je ale stejné, jako byste se chtěli vyléčit ze závislosti na heroinu tím, že si pořídíte zásobu opia. Nenahrávejte pokušení mrhat neúčelně časem namísto toho, abyste jej opět pro sebe objevili.

of America, Wells Fargo, Washington Mutual, Citibank atd.), která má pobočky blízko místa, kde žije váš zástupce, který tak může vše doručit do banky při cestě za dalšími záležitostmi. Pokud nechcete, nemusíte do této banky převádět všechny své účty, stačí otevřít si u ní nový účet, který budete používat výhradně pro vklady.

### ► Dva týdny před odjezdem

Naskenujte si všechny doklady – osobní průkazy, doklady o zdravotním pojištění, kreditní/debetní karty – do počítače a vytiskněte si větší počet kopií, z nichž některé zanecháte u rodinných příslušníků a některé si vezmete s sebou (v různých zavazadlech). Pošlete si naskenované kopie e-mailem na svoji e-mailovou adresu, abyste si je v případě potřeby (ztráta papírových kopií) mohli znovu vytisknout.

Pokud podnikáte, přejděte u svého mobilního operátora na nejlevnější cenový plán a nahrejte vzkaz „Jsem pracovně v cizině. Nezanechávejte prosím vzkazy, protože je nemohu po dobu své nepřítomnosti vyzvedávat. Pokud jde o něco důležitého, pošlete mi e-mail na adresu \_\_\_@\_\_\_.com. Děkuji za pochopení.“ Poté si nastavte zasílání automatické odpovědi na příchozí e-maily s oznámením, že na poštu odpovíte do sedmi dní (nebo v jiném termínu, který vám bude vyhovovat), protože jste pracovně v cizině.

Pokud jste zaměstnancem, zvažte, zda si nepořídít takový mobilní telefon, aby vás šéf mohl kdekoli v cizině kontaktovat. V případě, že si váš šéf bude zjišťovat, zda pracujete přes e-mail (ale jediné tehdy!), pořídte si BlackBerry. Nezapomeňte vyřadit funkci, která v odeslaném e-mailu oznamuje „Zasláno z BlackBerry“ – tato funkce ve vašem případě napáchá nenapravitelné škody! Další možností je využít Skype, kde si na účtu SkypeIn můžete nastavit přeposílání hovorů na váš mobilní telefon v cizině (já osobně dávám tomuto řešení přednost), nebo službu Vonage IP, která umožňuje přijímat kdekoli na světě hovory na telefonním čísle začínajícím vašim domovským předčíslem.<sup>1</sup>

Najděte si byt v místě, v němž chcete zůstat, případně si na tři

<sup>1</sup> V době vydání této knihy nebyla v ČR služba SkypeIn (ani Vonage IP) dostupná.  
Pozn. red.



až čtyři dny rezervujte hostel či hotel ve výchozím bodě své cesty. Rezervovat si byt ještě před příjezdem je riskantnější a může to být mnohem nákladnější, než se na tři nebo čtyři dny dočasně ubytovat a během této doby si najít trvalé bydlení. Pokud je to možné, doporučuji zvolit hostel – ne kvůli ceně, ale proto, že lidé, kteří tam pracují a bydlí, vám lépe poradí a pomohou při hledání bytu.

Pokud se tak budete cítit lépe, pořiďte si pojištění výloh na zdravotní evakuaci do vlasti. To je však poněkud nadbytečné, cestujete-li do vyspělých zemí, kde si můžete pořídit tamní zdravotní pojištění (což já dělám), a zcela zbytečné, pokud budete deset hodin letu od civilizace. Evakuační pojištění jsem měl v Panamě, protože je to odtam dvě hodiny letu do Miami, nikde jinde jsem se o ně nestaral. Nenechte se znervóznit: jste-li ztraceni v pustinách světa, je to úplně stejné jako v pustině uprostřed Spojených států.

### ► Jeden týden před odjezdem

Rozhodněte se, kdy se budete zabývat rutinními záležitostmi jako e-maily, on-line bankovníctvím a podobně, abyste eliminovali možné výmluvy, proč se věnujete nesmyslné pseudopráci a odkládáte podstatné věci. Doporučuji v pondělí ráno kontrolovat e-maily a věnovat se elektronickému bankovníctví, první a třetí pondělí v měsíci kromě toho kontroluji kreditní karty a provádím ostatní platby přes internet (afilace apod.). Dodržet tento harmonogram je ze všeho nejobtížnější a připravte se na to, že budete čelit silnému nutkání ho porušit. Slibte si proto již nyní, že odoláte všem abstinčním příznakům.

Důležité dokumenty (včetně naskenovaných kopií osobních dokladů, pojištění a kreditních/debetních karet) si uložte do USB flash paměti.

Odveďte všechny věci do úschovny, zabalte si malý batoh a příruční zavazadlo a nastěhujte se na pár dní k některému rodinnému příslušníkovi či k příteli.

### ► Dva dny před odjezdem

Dejte auta, která vám zbyla, do úschovy nebo ke kamarádovi do garáže. Do nádrže přidejte stabilizátor paliva, odpojte záporný pól

baterie, aby nevysychala, postavte auto na zvedák, aby se neničily pneumatiky a tlumiče. Zrušte všechna pojištění s výjimkou toho proti odcizení vozu.

► **Po příjezdu (za předpokladu že jste si dopředu nezařídili bydlení)**

**První den ráno a odpoledne poté, co jste se ubytovali, se projedte autobusem po městě; pokud je to možné, využijte vyhlídkovou jízdu umožňující kdekoliv vystoupit a opět nastoupit. Poté si půjčte kolo a projedte se po čtvrtích, kde byste případně chtěli bydlet.**

**První pozdní odpoledne nebo večer si kupte nezablokovaný<sup>1</sup> mobilní telefon a SIM kartu, na níž si můžete jednoduše dobíjet kredit pomocí předplacených telefonních karet. V následujících dvou dnech rozešlete e-maily vlastníkům bytů nebo realitním makléřům na Craigslist.com a projděte si na internetu nabídky v místním tisku.**

**Druhý a třetí den si najděte byt a pronajměte si jej na jeden měsíc. Nezavazujte se k delšímu pronájmu, dokud v bytě nestrávíte noc. Jednou jsem si zaplatil byt na dva měsíce dopředu, abych zjistil, že hned za zdí ložnice mám nejrušnější autobusovou zastávku ve městě.**

**V den, kdy se nastěhujete, si vyřídte místní zdravotní pojištění. Zeptejte se lidí v hostelu a dalších místních, jaké pojištění mají. Dejte si předsevzetí, že nebudete kupovat žádné suvenýry nebo cokoli jiného, co si chcete odvézt domů, dříve než dva týdny před odjezdem.**

**O týden později eliminujte všechno, co jste si přivezli a nebudete to často používat. Buď věci dejte někomu, kdo je potřebuje víc než vy, nebo je pošlete zpátky domů, nebo je prostě vyhodte.**

---

<sup>1</sup> „Nezablokovaný“ znamená, že kredit dobíjíte pomocí předplacených karet, tj. nepoužíváte měsíční tarifní plán jednoho operátora (jako jsou například O2 nebo Vodafone), a že k tomu, abyste stejný telefon mohli použít i v jiných zemích (za předpokladu, že používají stejný kmitočet), stačí vyměnit paměťovou SIM kartu (ve většině případů stojí 10 až 30 dolarů). Některé US-kompatibilní čtyřpásmové telefony mohou používat SIM karty.

## ► NÁSTROJE A TRIKY

### Vytipujte si vhodné lokality pro minidůchody

#### ► Virtual Tourist ([www.virtualtourist.com](http://www.virtualtourist.com))

Tyto stránky představují nejrozsáhlejší, nepředpojatý, uživateli vytvářený zdroj informací o cestování. Více než milion členů zde publikuje svá doporučení a varování týkající se více než 25 000 lokalit. Informace o každé lokalitě jsou rozděleny do 13 samostatných kategorií, např. *Co dělat*, *Místní zvyky*, *Nakupování*, *Pasti na turisty*. Na jednom místě zde naleznete informace o většině destinací vhodných pro minidůchody.

#### ► Escape Artist ([www.escapeartist.com](http://www.escapeartist.com))

Zajímají vás takové věci jako druhý pas, vlastní stát, švýcarský bankovní systém a všechny možné další, o nichž jsem se neopovážil v této knize napsat? Tyto stránky jsou fantastickým zdrojem informací. Až náš prezident rozpoutá třetí světovou válku, budete chtít mít nějaký plán, jak přežít. Pošlete mi vzkaz z Kajmanských ostrovů nebo z vězení, podle toho, kam se dostanete dřív.

#### ► Outside Magazine Online Free Archives (<http://outside.away.com>)

Kompletní archiv časopisu *Outside* je dostupný zdarma na internetu. Naleznete zde stovky článků doprovázených krásnými fotografiemi, které ve vás vyvolají touhu někam se vydat – do meditačního centra, nejnavštěvovanějších středisek adrenalinových aktivit, míst vysněné práce nebo nejkrásnějších míst zimní Patagonie.

#### ► GridSkipper: Průvodce cestováním po městech ([www.gridskipper.com](http://www.gridskipper.com))

Tyto stránky, patřící mezi „Top 13“ nejvyhledávanějších stránek pro cestovatele podle časopisu *Forbes*, jsou „pompézní a nekultivované současně“ (*Frommer's*); nadchnou každého, kdo má rád prostředí filmu *Blade Runner* a touží prolézat ty nejpodivnější kouty měst celého světa. Jinak řečeno, velká část obsahu není pro každého. Pokud vám vadí vulgární výrazy nebo vás nezajímá seznam „nejzhýralejších měst“,

neobtěžujte se GridSkipper (nebo Rio de Janeiro) navštívit. V opačném případě se dejte do čtení a nepřehlédněte rubriku *\$100 a day*.

► **Lonely Planet: The Thorn Tree**

(<http://thorntree.lonelyplanet.com>)

Diskusní fórum cestovatelů, členěné podle regionů.

► **Family Travel Forum ([www.familytravelforum.com](http://www.familytravelforum.com))**

Vyčerpávající fórum o – ano, správně – rodinném cestování. Chcete co nejvýhodněji prodat své děti ve východním bloku? Ušetřit pár dolarů a nechat zpopelnit babičku v Thajsku? V tom případě tyto stránky nejsou pro vás. Pokud ale máte děti a chystáte se vyrazit do světa, jste na správném místě.

► **U.S. Department of State Country Profiles**

([www.state.gov/r/pa/ei/bgn/](http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/))

► **World Travel Watch ([www.worldtravelwatch.com](http://www.worldtravelwatch.com))**

Larry Habegger a James O'Reilly zde každý týden uveřejňují zprávy o událostech ve světě a o zvláštních a neobvyklých událostech, které mohou mít vliv na bezpečnost. Informace jsou uspořádané tematicky a podle regionů. Stručné, výstižné a „povinné“ čtení před tím, než dokončíte cestovní plán.

► **U.S. Department of State Worldwide Travel Warnings**

(<http://travel.state.gov>)

## **Plánování a příprava minidůchodů: základní informace**

► **FAQ pro cestovatele ([www.perpetualtravel.com/rtw](http://www.perpetualtravel.com/rtw))**

Zdejší odpovědi na často kladené otázky zachraňují životy. Původně je vytvářel Marc Brosius, později k jejich obsahu roky přispívali členové diskusní skupiny. Dnes přináší zásadní informace o všem kolem cestování, od finančního plánování po tipy k překonání kulturního šoku po návratu domů. Na jak dlouho si můžete dovolit odjet? Potřebujete cestovní pojištění? Máte všeho zanechat? Rezignovat? Tyto stránky jsou almanachem pro cesty do všech koutů světa.

► **1-800-GOT-JUNK (<http://www.1800gotjunk.com>)**

► **Craigslist ([www.craigslist.org](http://www.craigslist.org)) a Freecycle ([www.freecycle.org](http://www.freecycle.org))**

Zbavte se všech zbytečností. Já jsem využil Craigslist (sekce *Zdarma*), abych se v neděli v podvečer za méně než tři hodiny zbavil majetku, který jsem nashromáždil za čtyři roky. Věci, které jsem chtěl prodat, jsem nabídl za 30–40% původní ceny. Poslední zbytečnosti jsem nechal odvézt – šlo to výjimečně rychle (placená služba 1-800-GOT-JUNK). Podobné možnosti (urychleně se zbavit nebo získat věci zdarma) nabízí Freecycle. Na takový přístup k věcem si zvyknete rychle – já sám se jich zbavuji každých 6–9 měsíců (někdy je daruji Goodwillu – [www.goodwill.org](http://www.goodwill.org) – odvoz zdarma, pokud se domluvíte v předstihu).

► **One-Bag: Umění, jak cestovat nalahko ([www.onebag.com](http://www.onebag.com))**

Tuto webovou stránku PC časopisy řadí mezi „Top 100 stránek“. Cestujte nalahko a užívejte si lehkost bytí.

► **U.S. Centres for Disease Control and Prevention ([www.cdc.gov/travel](http://www.cdc.gov/travel))**

Na těchto stránkách naleznete informace o doporučených očkováních a zdravotních záležitostech vůbec pro všechny země světa. Při vstupu do některých zemí musíte prokázat, že máte požadované očkování. Zajistěte si je s dostatečným předstihem, protože na některá budete čekat týdny.

► **Daňová pravidla ([www.irs.gov/publications/p54/index.html](http://www.irs.gov/publications/p54/index.html))**

Další dobrá zpráva: i když trvale přesídlíte do jiné země, musíte v USA platit daně, a to tak dlouho, dokud máte americký pas! Netrapte se tím – existují určité právní kroky umožňující se této povinnosti vyhnout, například formulář 2555-EZ, který umožňuje získat osvobození od daní až do výše 80 000 dolarů, pokud strávíte mimo území USA alespoň 330 dní v období po sobě jdoucích 365 dní. To byl jeden z důvodů, proč jsem v roce 2004 protáhl svoji cestu na 15 měsíců. Sežeňte si dobrého účetního a nechte na něm, aby vše zařídil, a vy jste se nedostali zbytečně do problémů.

► **Zahraniční školy dotované Spojenými státy ([www.state.gov/m/a/os](http://www.state.gov/m/a/os))**

Pokud se vám nezamlouvá myšlenka vzít své děti na rok nebo dva ze školy, mohou chodit do jedné ze 185 základních škol a škol druhého

stupně ve 132 zemích světa, na jejichž chod přispívá Ministerstvo zahraničních věcí USA. Děti milují domácí úkoly.

► **Domácí výuka na About.com (<http://bit.ly/homeschooling101>)**  
Tato sekce na <http://homeschooling.about.com/> nabízí vodítka pro rozhodování o domácí výuce, pokud se chystáte na delší cestu. Když se doma vzdělávané děti vrátí do klasické školy, jsou v učivu často dál než jejich spolužáci.

► **Home Education Magazine ([www.homeedmag.com](http://www.homeedmag.com))**  
Bohatý soubor zdrojů pro cestující rodiny a domácí výuku vedenou učitelem nebo rodiči. Odkazy vedou na školní osnovy, právní zdroje, diskusní skupiny a archiv. Zjistíte, že znát zákony se vyplácí: některé americké státy nabízejí finanční podporu až 1600 dolarů k pokrytí nákladů na kvalifikovanou domácí výuku, která šetří výdaje na veřejné školství.

► **Univerzální měnový kalkulátor ([www.xe.com](http://www.xe.com))**  
Než propadnete nadšení a zapomenete, že pět britských liber se nerovná pěti americkým dolarům, použijte tyto stránky k přepočtu místních cen na hodnoty, které vám něco říkají. Snažte se příliš často nedivit: „Každá z těchto mincí že má cenu čtyř dolarů?“

► **Univerzální zásuvkový adaptér ([www.franzus.com](http://www.franzus.com))**  
Vláčet se s neskladnými kabely a konektory je otravné – poříďte si univerzální adaptér (Travel Smart all-in-one) s ochranou proti přepětí. Tento adaptér o velikosti polovičního balíčku karet je jediným typem, který jsem bez problémů použil všude, kde jsem byl. Nezapomeňte, že jde o adaptér (zařízení umožňující připojení), ne o *transformátor*. Pokud je v zásuvce ve zdi dvojnásobné napětí než ve Spojených státech, vaše přístroje dlouho nepřežijí. To je další důvod, proč si nezbytné věci koupit v cizině a nevláčet se s nimi z domova.

► **World Electric Guide ([www.kropla.com](http://www.kropla.com))**  
Na těchto stránkách naleznete informace o zásuvkách, napětí, mobilních telefonech, mezinárodních předčíslech a mnoha dalších věcech týkajících se elektrických zařízení a jejich odlišností na celém světě.

## **Levné letenky (včetně cest kolem světa)**

### ► Orbitz ([www.orbitz.com](http://www.orbitz.com))

Více než 400 leteckých společností na celém světě. Zde začněte, chcete-li porovnávat ceny.

### ► TravelZoo Top 20 (<http://top20.travelzoo.com>)

Jednosměrná letenka do Moskvy za 129 dolarů? Tyto speciální last minute nabídky mohou být tím, co vás definitivně uvede do pohybu.

### ► Priceline ([www.priceline.com](http://www.priceline.com))

Začněte s nabídkou na úrovni 50% nejnižší ceny, kterou jste našli na Orbitz; nabídku zvyšujte po 50 dolarech.

### ► CFares ([www.cfares.com](http://www.cfares.com))

Letenky za velkoobchodní ceny (prodávané prostřednictvím cestovních kanceláří). Nalezl jsem zde zpáteční letenku z Kalifornie do Japonska za 500 dolarů. Členství zdarma nebo za mírný poplatek.

### ► 1-800-FLY-EUROPE ([www.1800flyeurope.com](http://www.1800flyeurope.com))

Na těchto stránkách jsem sehnal letenku z New Yorku (JFK) do Londýna za 300 dolarů (s odletem za dvě hodiny).

### ► EasyJet.com ([www.easyjet.com](http://www.easyjet.com)) a Ryanair ([www.ryanair.com](http://www.ryanair.com))

Nízkonákladové letecké společnosti pro cestování po Evropě.

## **Ubytování zdarma - krátkodobé**

### ► Global Freeloaders ([www.globalfreeloaders.com](http://www.globalfreeloaders.com))

Tato internetová komunita spojuje lidi nabízející ubytování zdarma po celém světě. Ušetřete peníze, získáte nové přátele a poznejte svět očima místních.

### ► The Couchsurfing Project ([www.couchsurfing.com](http://www.couchsurfing.com))

Podobné stránky jako Global Freeloaders. Tyto přitahují mladší, na zábavu zaměřené cestovatele.

### ► Hospitality Club ([www.hospitalityclub.org](http://www.hospitalityclub.org))

Kontakt na více než 200 000 členů ve více než 200 zemích. Chcete bydlet zdarma nebo si nechat ukázat místní zajímavosti? Hledejte zde.

## **Ubytování zdarma - dlouhodobé**

### **► Home Exchange International ([www.homeexchange.com](http://www.homeexchange.com))**

Přehled možností, jak si s někým vyměnit na určitou dobu byt (dům); vyhledávání ve více než 12 000 záznamech pro více než 85 zemí. Pošlete e-mail přímo potenciálním zájemcům, umístíte na stránky vlastní nabídku a za malý roční poplatek si užijete neomezený přístup ke všem záznamům.

## **Placené ubytování - od příjezdu po nalezení místa pro dlouhodobý pobyt**

### **► Otalo ([www.otalo.com](http://www.otalo.com))**

Otalo je vyhledávač, který na internetu prochází stránky s nabídkami pronájmu rekreačních objektů a shromažďuje výsledky. Podobnou službou je Kayak.com.

### **► Hostels.com ([www.hostels.com](http://www.hostels.com))**

Na těchto stránkách naleznete nejen hostely – já jsem zde objevil pěkný hotel v centru Tokia za 20 dolarů a obdobné ubytování v osmi dalších zemích. Vezměte v úvahu místo a hodnocení hostů (viz dále HotelChatter) a zvažte, zda autentická atmosféra nepřináší víc než všechny vymoženosti a pohodlí. Čtyřhvězdičkové hotely jsou pro ty, kteří nikde dlouho nepobudou. Tyto stránky nabízejí místa, kde nasajete místní atmosféru předtím, než naleznete byt nebo jiné místo pro dlouhodobé ubytování.

### **► HotelChatter ([www.hotelchatter.com](http://www.hotelchatter.com))**

Tyto několikrát denně aktualizované stránky přinášejí podrobné a otevřené hodnocení ubytovacích možností. Naleznete zde příběhy rozhořčených hostů i těch, kteří objevili skryté perly. Umožňují rovněž on-line rezervace.

### **► Craigslist ([www.craigslist.org](http://www.craigslist.org))**

Společně s místními časopisy (týdeníky), jako jsou v Berlíně Bild nebo Zitty (to není vtip),<sup>1</sup> jež obsahují nabídky ubytování, je Craigslist

1 Anglické *zit* znamená *uher*. Pozn. překl.



nejlepším místem, kde začít hledat zařízené byty pro dlouhodobý pobyt. V době, kdy píšete tyto řádky, zde naleznete nabídky ubytování ve více než 50 zemích. Ceny jsou o 30–70% nižší. Pokud máte napjatý rozpočet, požádejte zaměstnance hostelu nebo někoho jiného místního, aby vám pomohl vyřídit několik telefonických hovorů a uzavřít výhodnou smlouvu. Požádejte vašeho pomocníka, aby neříkal, že jste cizinec, dokud se nedohodnete na ceně.

► **Interhome International ([www.interhome.com](http://www.interhome.com))**

Společnost z Curychu nabízí k pronájmu více než 20 000 domů v Evropě.

► **Rentvillas.com ([www.rentvillas.com](http://www.rentvillas.com))**

Tyto stránky pomáhají k jedinečným zážitkům: naleznete zde vše od chat a farem až po hrady po celé Evropě, nevyjímaje Francii, Itálii, Řecko, Španělsko a Portugalsko.

## **Nástroje pro vzdálený přístup k počítači a pro zálohování**

► **GoToMyPC ([www.gotomypc.com](http://www.gotomypc.com))**

Tento software usnadňuje rychlý a snadný vzdálený přístup k vašemu počítači: ke složkám, programům, e-mailům a síti. Pracuje s libovolným webovým vyhledávačem nebo bezdrátovým zařízením kompatibilním s Windows, a to v reálném čase. Používám ho více než pět let pro přístup k mým počítačům ve Spojených státech ze zemí a ostrovů na celém světě.

► **WebExPCNow (<http://pcnow.webex.com>)**

WebEx je lídrem v zajištění vzdáleného přístupu pro korporace. V současnosti nabízí software, který pracuje stejně jako GoToMyPC, včetně funkcí „vyjmout“ a „vložit“ mezi vzdálenými počítači, tisku ze vzdálených počítačů, transferu souborů a dalších.

► **DropBox ([www.getdropbox.com](http://www.getdropbox.com))  
a SugarSync ([www.sugarsync.com](http://www.sugarsync.com))**

► **JungleDisk ([www.jungledisk.com](http://www.jungledisk.com)) a Mozy ([www.mozy.com](http://www.mozy.com))**

DropBox i SugarSync umožňují zálohování a synchronizaci souborů mezi větším počtem počítačů (například domácí a cestovní).

JungleDisk a Mozy (já používám Mozy) mají méně funkcí a jsou speciálně navrženy pro automatické on-line zálohování.

### **Telefonování přes internet (zdarma nebo levně)**

#### **► Skype ([www.skype.com](http://www.skype.com))**

Od chvíle, kdy se tento zdarma dostupný software objevil, jsem neuskutečnil jediný mezinárodní telefonický hovor jinak než přes Skype. Můžete ho využít pro telefonování na pevné linky i mobilní telefony na celém světě v průměru za dva až tři centy za minutu, případně úplně zdarma, pokud telefonujete někomu, kdo rovněž používá Skype. Za přibližně 40 eur ročně můžete získat americké telefonní číslo s předčíslem podle místa bydliště a přijímat hovory v zahraničí na mobilní telefon. Tak se na svých cestách stanete nevystopovatelným: můžete si hovět na pláži v Riu a odpovídat na hovory přicházející do vaší kanceláře v Kalifornii. Příjemné, není-liž pravda?

#### **► Vonage ([www.vonage.com](http://www.vonage.com))**

Vonage nabízí malý adaptér, který propojí váš internetový modem s normálním telefonem. Vezměte si ho s sebou a nainstalujte ho ve svém novém bytě, abyste mohli přijímat hovory na americké telefonní číslo.

#### **► VoIPBuster ([www.voipbuster.com](http://www.voipbuster.com)) a RebTel ([www.rebtel.com](http://www.rebtel.com))**

VoIPBuster a Rebel nabízejí tzv. „aliasy“: vložíte telefonní číslo přítele v cizině a získáte číslo s místní předvolbou, které pak přesměruje hovory na telefon vašeho přítele. VoIPBuster navíc slouží jako levnější Skype (můžete telefonovat zdarma do více než 20 zemí).

### **Vícepásmové a GSM-kompatibilní telefony**

#### **► My World Phone ([www.myworldphone.com](http://www.myworldphone.com))**

Mám rád telefony Nokia. Ujistěte se, že přístroj, který si kupujete, není „zablokovaný“, což znamená, že v různých státech můžete používat SIM karty různých operátorů.

#### **► World Electronics USA ([www.worldelectronicsusa.com](http://www.worldelectronicsusa.com))**

Zde naleznete informace o tom, které GSM kmitočty a „pásma“ se

používají v různých zemích. Na základě těchto informací si pořídíte telefon na cesty (a možná i na doma).

## **Nástroje pro cesty v odlehlých končinách**

### ► **Satelitní telefony ([www.satphonestore.com](http://www.satphonestore.com))**

Pokud se ocitnete v horách Nepálu nebo na odlehlém ostrově a budete chtít mít spojení se světem – a uchovat si tak klidnou mysl a vyhnout se stresu, nebo právě naopak –, použijte telefony, jež pracují přes satelit namísto pevných pozemních vysílačů. Největší pokrytí od pólu k pólu má Iridium, v závěsu je Global Star se spojením na třech kontinentech. Rozhodněte se pro pronájem nebo pro koupi.

### ► **Kapesní solární panely ([www.solio.com](http://www.solio.com))**

Satelitní telefony a další drobná elektrická zařízení jsou k ničemu, pokud se jim vybijí baterie – pak s nimi můžete nanejvýš házet žabky. Solio má velikost asi jako dva balíčky karet a po jeho rozevření dostanete malý solární panel. Byl jsem překvapený, že dobít můj mobilní telefon s tímto zařízením netrvalo ani patnáct minut, což je méně než poloviční doba ve srovnání se zapojením do zásuvky. Adaptéry k nim nestojí téměř nic.

## **Co dělat, když jsme na místě: experimenty s kariérou a další aktivity**

### ► **Verge Magazine (více o něm v kapitole *Doporučená literatura*)**

### ► **Meet Up ([www.meetup.com](http://www.meetup.com))**

Hledejte po celém světě lidi s podobnými zájmy. Vyhledávat můžete podle měst nebo aktivit.

### ► **Píšeme o svých cestách ([www.writtenroad.com](http://www.writtenroad.com))**

Cestovat, psát o tom a být za to placen? To je sen milionů lidí. O možnostech publikování se zde dovíte mnohem více od veteránky Jeny Leové, autorky knihy *Send in My Bra and Other Misadventures: Funny Women Write from the Road*. Tento blog byl společností Frommer's označen za nejlepší volbu pro „cestovatele s prázdnou kapsou“.

Naleznete zde rovněž praktické články o „nemoderním“ cestování bez různých technických „udělatek“ (telefonů, přehrávačů atd.).

► **Vyučujeme angličtinu ([www.eslcafe.com](http://www.eslcafe.com))**

Daveovo ESL Café je jedním z nejstarších a nejužitečnějších informačních zdrojů pro ty, kteří vyučují nebo chtějí vyučovat angličtinu, jakož i pro ty, kteří se chtějí anglicky učit. Naleznete zde diskusní skupiny a informace o nabízených pracovních místech na celém světě.

► **Necháváme si změknout mozek ([www.jiwire.com](http://www.jiwire.com))**

Cestujte po světě tak, abyste mohli být okamžitě v kontaktu s vašimi přáteli doma. Na těchto stránkách naleznete více než 150 000 nejnavštěvovanějších míst, kde můžete ukojit svoji informační obsedantně-kompulzivní poruchu.<sup>1</sup> Pokud díky tomu nedostojíte svým slibům, měli byste se stydět. Nudíte-li se, pamatujte si: je to vaše chyba. Nekážu, protože i já jsem se s tím potýkal. Občas se to stane i těm nejlepšímu z nás. Je třeba být nápaditější!

► **Vyzkoušejte si novou kariéru na částečný nebo plný úvazek: pracujeme v zahraničí ([www.workingoverseas.com](http://www.workingoverseas.com))**

Tato encyklopedie přináší vyčerpávající nabídku možností pro všechny, kteří uvažují globálně. Sestavuje a aktualizuje ji Jean-Marc Hachey, redaktor časopisu *Transitions Abroad*, jenž se zabývá problematikou mezinárodní kariéry. Roční předplatné stojí 15 dolarů.

► **Worldwide Opportunities on Organic Farms ([www.woof.com](http://www.woof.com))**

Osvojte si a poté uče jiné lidi postupy používané v bio-zemědělství – v tuctech zemí světa, nevyjímaje Turecko, Nový Zéland, Norsko a Francouzskou Polynésii.

## **Chatujte a e-mailujte v jazyce, který neovládáte**

► **Google Chat Bots (<http://bit.ly/imbot>)**

Umožňuje chatovat v reálném čase v téměř libovolném jazyce přímo z vašeho Gmailového účtu komukoli na světě.

1 Obsedantně-kompulzivní porucha (OCD) je neurotická porucha, která se projevuje nutkáním zabývat se nějakou stereotypní činností nebo „odhánět“ špatné myšlenky. Pozn. překl.

► **Nice Translator ([www.nicetranslator.com](http://www.nicetranslator.com)) a Free Translation ([www.freetranslation.com](http://www.freetranslation.com))**

Překlady z angličtiny do tuctů jazyků a naopak. Překvapivě přesné, ale i tak vás těch 10 až 20% obsahu, který při překladu „zmizí“, může přivést do maléru (nebo se stát zdrojem povyražení). Nice Translator pracuje rychleji a umožňuje využívat iPhone.

**Naučte se plyně hovořit v rekordně krátkém čase**

Pro jazykové nadšence a všechny ostatní, kteří se chtějí rychleji učit. Vše, co se týká učení cizího jazyka – od podrobných tutoriálů (jak obnovit znalost jazyka, který jsme dlouho nepoužívali, jak si zapamatovat 1000 slov týdně, zdokonalit přízvuk apod.) po mnemotechniku a nejlepší elektronické pomůcky –, naleznete na [www.fourhourblog.com](http://www.fourhourblog.com). Učit se jazyky je moje posedlost a dovednost, kterou jsem podrobně rozpitval a znovu poskládal tak, aby se výsledky dostavily rychleji. K tomu, abychom dokázali plyně konverzovat v libovolném jazyce, stačí tři až šest měsíců.

**Hledáme partnery a materiály pro konverzaci a výuku jazyků**

► **LiveMocha ([www.livemocha.com](http://www.livemocha.com))**

► **EduFire ([www.edufire.com](http://www.edufire.com))**

► **Smart.fm (<http://smart.fm>)**

Obzvláště mám rád jejich výukovou hru BrainSpeed.

► **About.com ([www.about.com](http://www.about.com))**

Pro některé oblíbené jazyky zde najdete vynikající výukové materiály.

<http://italian.about.com>

<http://spanish.about.com>

<http://german.about.com>

<http://french.about.com>

# Zaplňujeme prázdnotu

## ► PO ODSTRANĚNÍ PRÁCE PŘIDÁME ŽIVOT

Ponořit se do něčeho mimo nás je pro racionální lidskou mysl, která se až příliš často vrtá sama v sobě, účinným lékem.

– ANNE LAMOTTOVÁ, *Bird by Bird*

Nemáme dost času dělat všechny ty nicotné věci, které bychom dělat chtěli.

– BILL WATTERSON, tvůrce komiksu o Calvinovi a Hobbesovi

### NÁDRAŽÍ KING'S CROSS, LONDÝN

Vklopýtal jsem z ulice dlážděné velkými kostkami do lahůdek a objednal si sendvič. Už popáté jsem se díval na hodinky – bylo teprve 10.33 a já si už podvacáté kladl otázku: „Co budu ksakru dneska dělat?“

Nejlepší odpověď, na jakou jsem od rána přišel, zněla: „Dám si sendvič.“

Před třiceti minutami mě poprvé po čtyřech letech nevzbudil budík. Večer před tím jsem odletěl z New Yorku. Těšil jsem se, jak mě bude ráno budit ptačí zpěv, budu s úsměvem sedět v posteli, nasávat vůni čerstvě uvařené kávy a protahovat se jako kočka ve stínu španělské vily. Báječné. Ve skutečnosti to vypadalo jinak: vztyčil jsem se, jako když zazní poplašná siréna, popadl jsem budík, zaklel, vyskočil z postele a ve spodním prádle uháněl zkontrolovat e-maily, přestože jsme věděli, že právě to nesmím udělat. Znovu jsem zaklel a chvíli jsem pátral po svém hostiteli a bývalém spolužákovi, než

jsem si uvědomil, že stejně jako všichni ostatní lidé na světě odešel do práce. Zachvátila mě panika.

Zbytek dne jsem strávil v mírném pomatení na cestě z muzea do botanické zahrady a zase do jiného muzea ve snaze propláchnout svoji lehce zastřenou mysl a s neurčitým pocitem viny jsem se úzkostlivě vyhýbal všem internetovým kavárnám. Potřeboval jsem seznam toho, co mám udělat, abych se cítil produktivní a vymýšlel jsem si proto věci jako „dát si večeři“.

Zdálo se, že můj nový život bude mnohem obtížnější, než jsem si myslel.

## Poporodní deprese: nic překvapivého

Člověk může nalézt uvolnění a odpočinek pouze tak, že zanechá jedné práce a chopí se jiné.

– ANATOL FRANCE, spisovatel, *Zločin Sylvestra Bonnard*,  
člena Institutu

### **Získal jsem více peněz a času, než se mi ještě nedávno zdálo být možné – tak proč jsem tak skleslý a deprimovaný?**

Dobrá otázka – na kterou existuje dobrá odpověď. Buďte rádi, že se touto otázkou musíte zabývat teď, ne až na sklonku života! Mimořádně bohatí lidé a ti, kteří odešli do důchodu, jsou často nespokojení a neurotičtí ze zcela stejného důvodu: mají příliš mnoho času a nevědí, čím ho vyplnit.

Okamžik... Není to právě více času, o co usilujeme? Není celá tato kniha právě o tom? Ne, ani náhodou. Příliš mnoho volného času přispívá k pochybování o sobě samých a mentálnímu sebeukájení. Tím, že se zbavíme špatného, nevytváříme dobré: vznikne vakuum. Konečným cílem není méně pracovat pro zajištění příjmu – je jím skutečně žít a stát se více tím, kým chceme být.

Na začátku naší cesty nám postačí představy o věcech mimo nás, a je to tak v pořádku. Význam této etapy nelze docenit. Žijte svými představami, není v tom nic povrchního, plytkého nebo sobeckého. Klíčem k úspěchu je přestat potlačovat své touhy a vyprostit se ze sevření návyku odkládat vše na později.

Dejme tomu, že jste se rozhodli ponořit se do svých snů, přesunout se do Karibiku a cestovat z jednoho ostrova na druhý. Nebo se vydat na safari v národním parku Serengeti? Bude to úžasné a nezapomenutelné. Měli byste to udělat. Jednou ale nastane čas – za tři týdny nebo za tři roky –, kdy už do sebe nedokážete dostat další piňakoládu a nebudete chtít fotit dalšího mizerného paviána s červeným zadkem. Dostaví se sebekritika a existenciální krize.

### **Jenže právě tohle jsem přece vždy chtěl! Jak je možné, že se nudím?**

Nerozčilujte se a přitopte pod kotlem. Vaše pocity jsou normální reakcí každého, kdo dlouhou dobu podával vysoké výkony a potom zařadil nižší rychlostní stupeň. Čím jste bystřejší a čím větší „tah na branku“ máte, tím bolestivější pocity se dostaví. Naučit se nahradit hlad po volném čase jeho pravým opakem – radostí z toho, že ho máme hojnost – je jako začít pít kávu bez kofeinu místo trojitého espresa.

To ale není všechno! Lidé, kteří odešli na odpočinek, trpí depsemi ještě z jednoho důvodu, kterému se nevyhnete ani vy: je jím sociální izolace.

Kanceláře jsou pro něco dobré: mizerné kafe zdarma a stížnosti na ně, klábosení, drby a projevy účasti, hloupé videoklipy posílané e-mailem s ještě stupidnějšími komentáři, zbytečné a neužitečné porady, na nichž se sice nic nevyřeší, ale zabijete pár hodin a ještě se občas zasmějete. Práce, kterou děláte, sice možná nikam nevede, ale nabízí sociální prostředí, širokou síť lidských interakcí, která nás drží tam, kde jsme. Jakmile se uvolníme, tato automatická příslušnost k našemu „kmenu“ zmizí a hlasy a pochyby v naší mysli se začnou ozývat o něco hlasitěji.

Neobávejte se těchto existenciálních nebo sociálních obtíží. Být svobodný je jako začít s novým sportem. Zpočátku je všechno natolik nové, že ani na okamžik neztrácíme zájem, když si ale osvojíme základy, začne být zřejmé, že být alespoň průměrným hráčem bude vyžadovat nezanedbatelné úsilí a trénink.

Netrapte se tím. Ta největší odměna, jíž se vám může dostat, není daleko: jste pár metrů od cílové čáry.



## Frustrace a pochyby: nejste sami

Lidé říkají, že usilujeme o nalezení smyslu života. Nemyslím, že je to pravda. Myslím, že usilujeme o zkušenost života.

– JOSEPH CAMPBELL, *The Power of Myth*

**A**ž eliminujete práci od devíti do pěti a vydáte se na novou životní cestu, zjistíte, že „není každý den posvácení“, i když do značné míry může být. Zbaveni neustálého rozptylování pracovními úkoly a kolegy zjistíte, že přecházet a odsouvat „zásadní“ otázky (Jaký to má všechno význam?) je stále obtížnější. V moři nekonečných možností je navíc těžké se rozhodovat. Jaký to má pro mě smysl? Co mám sakra dělat? Jak mám naložit se svým životem? Je to jako opět se ocitnout v posledním ročníku školy.

Stejně jako všichni novátoři, kteří se na cestu vydali před vámi, i vy budete zakoušet hrůzu nahánějící chvíle pochyb. Když projdete etapou prvotního úžasu a nadšení, během níž se mnohdy chováte jako děčko v cukrárně, vplíží se vám do života nutkání srovnávat. Zbytek světa i nadále od devíti do pěti pracuje a vy si začnete klást otázku, zda bylo rozumné zanechat té úmorné, jednotvárné práce. K častým pochybnostem a extrémní sebekritice patří následující chmurné myšlenky:

1. Dělán to skutečně proto, abych byl svobodnější a vedl lepší život, nebo jsem jenom líný?
2. Vystoupil jsem z vlaku, protože jede špatným směrem, nebo proto, že na to nemám? Neutíkám před skutečností? Nebojím se pohlédnout pravdě do očí?
3. Je to, co dělám, opravdu tak dobré? Možná jsem na tom byl lépe, když jsem se řídil příkazy a ignoroval jsem možnosti. Bylo to přinejmenším snazší.
4. Jsem opravdu úspěšný, nebo si to jenom namlouvám?
5. Nesnížil jsem své nároky, abych se cítil jako vítěz? Nejsou mí přátelé, kteří nyní pracují dvakrát tolik než před třemi lety, na správné cestě?
6. Proč nejsem šťastný? Můžu dělat cokoliv, přesto šťastný nejsem. Zasloužím si vůbec být šťastný?

Většinu z těchto pochyb lze překonat, jakmile si uvědomíme, odkud se berou: jsou výsledkem srovnávání se s druhými, pramenícího z představy, že více je lépe a peníze jsou měřítkem úspěchu – tedy ze způsobu myšlení, který nás přivedl do problémů, s nimiž jsme se pustili do křížku. Je tu ale ještě něco důležitého, o čem je nutné se zmínit.

Tyto pochyby nás přepadají, když nemáme nic, čím bychom zaměstnali svoji mysl. Zamyslete se, kdy jste cítili na sto procent, že skutečně žijete, nic vás nerozptylovalo a neodvádělo vaši pozornost. Pravděpodobně to bylo tehdy, když jste se soustředili na někoho nebo něco mimo vás; skvělými příklady jsou sport a sex. Bez vnějšího cíle se naše mysl obrací sama k sobě a vytváří si problémy, kterými by se mohla zabývat a řešit je, dokonce i když jsou nekonkrétní a nedůležité. Pokud máte cokoliv, na co se můžete zaměřit, nějaký ambiciózní cíl, který se zdá těžko dosažitelný a nutí vás rozvíjet se a růst,<sup>1</sup> tyto pochyby zmizí.

V procesu hledání nových cílů je téměř nevyhnutelné, že se ony „zásadní“ otázky objeví. Jsme pod neustálým tlakem pseudofilozofů, abychom se místo obyčejných starostí zabývali otázkami podstaty našeho bytí. Za všechny uvedme dvě: „Co je smyslem života?“ „Jaký to má všechno význam?“

Existuje mnoho takových otázek, od introspektivních až po ontologické. Já mám na většinu z nich jedinou odpověď: nesnažím se na ně vůbec odpovídat.

Ne, nejsem nihilista. Ve skutečnosti jsem se více než deset let zabýval problematikou myšlení a pojmem smyslu. Tyto úvahy mě přivedly z neurologických laboratoří předních univerzit až do síní náboženských institucí po celém světě. Závěr, k němuž jsem dospěl, je překvapující.

Jsem stoprocentně přesvědčen, že většina klíčových filozofických otázek, jimiž jsme podle obecného přesvědčení nuceni se zabývat – otázky, které byly po staletí předávány, znovu a znovu promyšleny a interpretovány – operují s tak vágními pojmy, že pokoušet se je

1 Abraham Maslow, americký psycholog, který se proslavil svou pyramidou lidských potřeb, by pro tento cíl použil pojem „vrcholný zážitek“.

zodpovědět je naprostým mrháním časem.<sup>1</sup> Toto konstatování je osvobozující, nikoliv depresivní.

Vezměme si otázku všech otázek: „Jaký je smysl života?“

Pokud by mě někdo nutil odpovědět, řekl bych: „Je to charakteristický stav nebo podmínka existence živého organismu.“ Tázající by na to nejspíš nerudně prohlásil: „To je ale jenom definice, to jsem neměl na mysli.“ Co ale tedy měl na mysli? Dokud není otázka jasná a zřejmá – to jest, dokud každý pojem není jasně vymezený – nemá smysl pokoušet se o odpověď. Na otázku o „smyslu“ „života“ nelze odpovědět bez dalšího rozvinutí terminologie.

Než se začnete věnovat stresující otázce, „významné“ či nikoliv, ujistěte se, že můžete odpovědět kladně na toto:

1. Rozhodl jsem se, jak budu definovat každý jednotlivý pojem obsažený v této otázce?
2. Lze odpověď na tuto otázku uvést do života, jednat v souladu s ní a zlepšit tak věci kolem nás?

Otázka „V čem spočívá smysl života?“ nespĺňuje první požadavek (a tudíž ani druhý). Otázky týkající se věcí, které se nacházejí mimo sféru našeho vlivu, například „Co když bude mít vlak zítra zpoždění?“, nespĺňují druhý požadavek a měli bychom je proto ignorovat. Tyto otázky nestojí za to, abychom se jimi zabývali. **Jestliže něco nemůžete přesně definovat nebo podle toho jednat, zapomeňte na to.** I když si z této knihy nevezmete nic jiného než tento poznatek, zařadíte se mezi 1 % nejvýkonnějších lidí na světě a zbavíte se většiny nezdravého filozofického stresu.

Zdokonalovat nástroje a postupy uvažování (a tím i duševní sílu) *neznamená* být ateistou nebo nežít duchovním životem. *Neznamená* to být hloupý a omezený, povrchní a plytký. *Znamená* to být chytrý a bystrý a investovat úsilí tam, kde můžeme nejvíce změnit – pro sebe i pro druhé.

<sup>1</sup> Paradoxní témata k uvažování a řečnické meditativní otázky mají v našem životě své místo, jsou ale něčím, pro co se můžeme, ale nemusíme rozhodnout; navíc přesahují rámec této knihy. Většina otázek, na něž neexistuje odpověď, je špatně formulovaná.

## Ted' přijde to hlavní – virbl, prosím

Člověk se nepotřebuje zbavit veškerého napětí, potřebuje spíše toužit po smysluplném cíli, který si svobodně zvolil, a usilovat o jeho dosažení.

– VIKTOR E. FRANKL, jeden z těch, kteří přežili holocaust;  
autor knihy *Člověk hledá smysl – úvod do logoterapie*

**J**sem přesvědčen, že život existuje proto, abychom se z něj radovali, a že tou nejdůležitější věcí je cítit se dobře.

Každý člověk k tomu směřuje svým vlastním způsobem, který se navíc časem proměňuje. Pro někoho je klíčem práce se sirotky, pro jiného komponování hudby. Pro mě osobně je cestou k životnímu naplnění milovat, být milován a neustále se učit – netvrdím ovšem, že je to univerzální cesta, po níž by se měl vydat každý.

Někteří lidé kriticky pohlížejí na sebelásku a radost ze života a považují je za projev sobectví či hédonismu, ale není tomu tak. Rádovat se ze života a pomáhat druhým – cítit se dobře a přispívat k celkovému dobru – se vzájemně nevylučuje o nic víc než být agnostikem a vést morální život. Jedno nevylučuje druhé. Připusťme, že se v této věci shodneme, stále ale zůstává nezodpovězená jedna otázka: „Jak mohu naložit se svým časem tak, abych se radoval ze života a měl (sám ze sebe) dobrý pocit?“

Neumím nabídnout jedinou odpověď, která by uspokojila všechny, na základě tuctů rozhovorů se spokojenými novými bohatými ale mohu říci, že existují dva podstatné prvky, na něž bychom neměli zapomínat: neustále se učit a pomáhat druhým.

## Učení nikdy nekončí: ostříme pilu

Američany, kteří poprvé cestují do ciziny, často šokuje zjištění, že přes veškerý pokrok dosažený za posledních třicet let mnoho lidí stále hovoří odlišným jazykem.

– DAVE BARRY

**Ž**ít znamená učit se. Nemyslím, že by mohla existovat nějaká jiná možnost. Právě proto jsem vždy měl nutkání odejít (nebo nechat

se vyhodit) ze zaměstnání přibližně po prvních šesti měsících. Křivka učení se po nějaké době zplošťuje a já se začnu nudit.

Přestože lze myšlení „upgradovat“ i doma, cestování a přestěhování poskytuje jedinečnou možnost postupovat v nových podmínkách mnohem rychleji. Odlišné prostředí představuje protipól a zrcadlo vlastních předsudků a předpojatostí, takže překonat vlastní slabiny je v něm mnohem snazší. Jenom málokdy se někam vydám, aniž bych se předem rozhodl, které své schopnosti a dovednosti budu rozvíjet. Na následujících řádcích uvádím několik příkladů:

- ▶ **Connemara, Irsko:** irská gaelština, irská flétna, irský pozemní hokej (hurling, nejrychlejší pozemní sport na světě; představte si kombinaci lakrosu a rugby, kterou hrajete s násadami od sekýr);
- ▶ **Rio de Janeiro, Brazílie:** brazilská portugalština, brazilské džiu-džitsu;
- ▶ **Berlín, Německo:** němčina a locking (forma vzpřímeného break-dance).

Mám sklon zaměřit se na osvojování jazyka a jednu pohybovou dovednost (pro kterou se někdy rozhodnu až po příjezdu). Nejúspěšnější sérioví tuláci mívají tendenci spojovat rozvoj mentálních a fyzických schopností a dovedností. Všimněte si, že dovednost, kterou provozuji doma (bojová umění), často rozvíjím i v cizině; je to skvělý způsob, jak se okamžitě zapojit do společenského života a získat kamarády. Nemusí se jednat o soutěživý sport, může to být turistika, šachy či cokoliv dalšího, co vyžaduje přestat zírat do učebnic a vyjít ven. Sport je skvělý v tom, že vás zbaví obav z nedostatečné znalosti jazyka, navíc při něm vznikají trvalá přátelství – a ještě vypadáte jako Tarzan.

Výuka jazyků si zaslouží, abych se o ní zmínil samostatně. Je to ta úplně nejlepší věc, kterou můžete udělat, chcete-li si rozvíjet jasné a zřetelné myšlení.

Ponechám-li stranou skutečnost, že nemůžeme pochopit danou kulturu, pokud nezvládneme její jazyk, osvojení nové řeči vede

k tomu, že si začneme lépe uvědomovat vlastní jazyk – své vlastní myšlenky.

Užitek plynoucí ze zvládnutí cizího jazyka se podceňuje stejnou měrou, s níž se přeceňují obtíže s tím spojené. Tisíce teoretických lingvistů se mnou nebudou souhlasit, ale já *vím* z literatury i z vlastní zkušenosti s více než tuctem jazyků, že (1) dospělí si mohou osvojit jazyk mnohem rychleji než děti<sup>1</sup> a (2) plynně hovořit libovolným jazykem lze za šest či méně měsíců. Budete-li se výuce jazyka věnovat čtyři hodiny denně, lze vše zvládnout za méně než tři měsíce. Nemám prostor zde vysvětlovat problematiku aplikované lingvistiky a princip 80/20 přenesený na výuku jazyků; vše potřebné (zdroje, průvodce „jak na to“) naleznete na [www.fourhourworkweek.com](http://www.fourhourworkweek.com). Ve škole jsem se marně snažil naučit španělsky, když jsem ale pak použil správné postupy, osvojil jsem si šest jazyků. Totéž můžete dokázat i vy.

Naučte se jazyk a získáte tak druhé brýle, přes které se díváte na svět a přemýšlíte o něm. A naučit se nadávat také není od věci a může to být docela zábavné.

Nepropáskněte šanci znásobit svoji životní zkušenost.

## Služba druhým na správném místě: zachraňovat velryby, nebo je zabíjet a dát najíst dětem?

Morálka není nic jiného než postoj k lidem, které nemáme rádi.

– OSCAR WILDE

**N**yní bych se měl zmínit o službě druhým a také to hodlám udělat. Tak jako v předchozích případech je však můj názor trochu odlišný od toho většinového.

Pod pojmem „služba“<sup>2</sup> si představuji jednoduchou záležitost: dělat něco, co kromě mého života zlepšuje i život někoho jiného. To

1 Ellen Bialystok a Kenji Hakuta: *In Other Words: The Science and Psychology of Second Language Acquisition* (Basic Books, 1995).

2 V originále *service*. Pozn. red.

není totéž co filantropie, která je altruisticky podmíněnou starostí o blaho lidstva. Lidé již dlouho žijí na úkor svého prostředí a ostatních částí potravního řetězce. Není divu, že nám hrozí brzký zánik – koneckonců, dostaneme jenom to, co si zasloužíme. Svět tady není výlučně kvůli nám, našemu rozvoji, lepšímu životu a populačnímu růstu.

Než se ale začnu připoutávat řetězy ke stromům a zachraňovat pralesničky batikované, měl bych se řídit tím, co říkám druhým: Nestaňte se idealistickými snoby.

Pomáhat hladovějícím dětem v Africe je jistě fajn, jenže děti hladovějí i v Los Angeles. Jak můžeme zachraňovat velryby, když současně mrznou a umírají bezdomovci? Jak dobrovolná práce na výzkumu korálových útesů a příčin jejich odumírání pomůže lidem, kteří potřebují pomoc tady a teď?

Všechno a všichni kolem nás potřebují pomoc – neupadněte proto do sporů typu „čemu se věnuji já, je důležitější než to, co děláš ty“, na něž neexistuje žádná správná odpověď; žádné kvalitativní či kvantitativní srovnávání nedává smysl. Pravda je taková, že tisíce životů, jež zachráníte, mohou přispět ke vzniku hladomoru, který zabije miliony, stejně jako platí, že křoví v Bolívii, které ochráníte před zkázou, může přispět k objevení léku proti rakovině. Nikdo neví, jaké dopady naše aktivity jednou budou mít. Dělejte, co je ve vašich silách a co považujete za správné – a doufejte v nejlepší. Pokud pomáháte zlepšit náš svět, ať už si pod tím představujete cokoliv, snažte se to, co děláte, dělat dobře.

Sloužit neznamená jenom zachraňovat životy nebo chránit životní prostředí – znamená to také pomáhat lépe žít. Pokud jste hudebníkem a svou hudbou vykouzíte úsměv na tvářích stovek milionů lidí, řekl bych, že také sloužíte druhým. Pokud jste učitelem a změníte k lepšímu život jednoho dítěte, svět se stal lepším místem. Zlepšovat kvalitu života je stejně cenné jako život chránit a rozšiřovat.

Služba je postoj.

Najděte si své téma a svůj způsob služby druhým, jež vás nejvíce oslovují, a nijak se za svoji volbu neomlouvejte.

## ► OTÁZKY A AKTIVITY

Dospělí se děti ptají, čím by chtěly být, protože potřebují dětské nápady a představy.

– PAULA POUNDSTONEOVÁ, americká herečka a spisovatelka

Zázrak nespočívá v umění chodit po vodě. Zázrak je chodit po zelené zemi, vychutnávat každou přítomnou chvíli a cítit, že skutečně žiju.

– THICH NHAT HANH, buddhistický mnich a mírový aktivista

Jenže já přece nemohu zbytek života strávit jenom tím, že budu cestovat, učit se jazykům nebo za něco bojovat! Samozřejmě že ne. Nic takového vám také neradím. Cestování a další aktivity, o nichž jsme hovořili, jsou „životními centry“: startovacími body k příležitostem, zážitkům a zkušenostem, které by nás jinak nepotkaly.

Na otázku „Jak bych měl naložit se svým životem?“ neexistuje žádná správná odpověď; zapomeňte na „měl bych“. V následujícím kroku, který se chystáte udělat – a to je to jediné, o co jde –, se pusťte do něčeho, co vás bude bavit nebo bude prospěšné a užitečné – a nezáleží příliš na tom, co to bude. Nespěchejte, nehrňte se do něčeho, co představuje dlouhodobý závazek a bude vyžadovat váš veškerý čas. V klidu a beze spěchu si najděte něco, co vás opravdu oslovuje. Nemá smysl vrhnout se do první přijatelné aktivity, jenom abyste něčím zaplnili čas. Pokud vás něco baví, dovede vás to k nějaké další činnosti samo.

Na následujících řádcích naleznete postup, který na počátku svého nového života úspěšně využily tucty nových bohatých.

### **1. Vraťte se ještě jednou na samý počátek: nedělejte nic.**

Než se zbavíme chmur mysli, musíme se jim postavit; v jejich čele obvykle stojí návyk spěchat. Znovu nastavit své vnitřní hodiny, aniž bychom si dopřáli čas přivyknout životu bez nadměrného množství podnětů, není snadné. Cestování a nutkání vidět milion věcí mohou vše ještě zhoršit.



Zpomalit neznamená dosahovat méně – znamená to zbavit se kontraproduktivního vyrušování a rozptylování a *představy*, že jsme do něčeho nuceni. Můžete zkusit tři až sedm dní držet „bobříka mlčení“: v těchto dnech nesledujte žádná média a nemluvte.

Naučte se ztišit a zklidnit svoji mysl – pomůže vám to více si věci vážít, než jich více dělat:

- ▶ **The Art of Living Foundation (Course II) – International**  
([www.artofliving.org](http://www.artofliving.org))
- ▶ **Spirit Rock Meditation Center in California**  
(<http://www.spiritrock.org>)
- ▶ **Kripalu Center for Yoga and Health in Massachusetts**  
(<http://www.kripalu.org>)
- ▶ **Sky Lake Lodge in New York** (<http://www.sky-lake.org>)

## **2. Anonymně přispějte charitativní či jiné organizaci podle své volby.**

Anonymně přispět je něco jiného než dar, za nějž se vám dostane uznání. Při volbě organizace vám mohou pomoci následující odkazy:

- ▶ **Charity Navigator** ([www.charitynavigator.org](http://www.charitynavigator.org))

Tyto nezávislé stránky obsahují kontakty na více než 5000 charitativních organizací a umožňují vyhledávání podle různých kritérií. Můžete si zde rovněž vytvořit osobní stránku s organizacemi, které vás zaujmou, a vzájemně je podle různých kritérií porovnat. Všechny služby jsou poskytovány zdarma.

- ▶ **Firstgiving** ([www.firstgiving.com](http://www.firstgiving.com))

Tyto stránky umožňují on-line fundraising. Můžete si zde vytvořit vlastní stránku. Dary lze zasílat prostřednictvím vašeho osobního URL. Pokud chcete podpořit organizace na ochranu zvířat, klikněte na příslušný odkaz – dostanete se na webové stránky se stovkami různých organizací a můžete se rozhodnout, kterou obdarujete. Na adrese <http://www.justgiving.com> naleznete britskou verzi těchto stránek.

► **Network for Good ([www.networkforgood.org](http://www.networkforgood.org))**

Na těchto stránkách naleznete odkazy na charitativní organizace, jimž můžete přispět nebo se jako dobrovolník zapojit do jejich práce. Lze si zde rovněž zřídit automatickou platbu příspěvků z kreditní karty.

### **3. Využijte období minidůchodů ke studiu a dobrovolné práci.**

Odjeďte na šest měsíců (pokud je to možné, tak na delší dobu) a využijte tento čas ke studiu a službě. Delší doba vám umožní soustředit se na osvojení jazyka, což vám na oplátku dovolí navázat obsažnější a smysluplnější vztahy a vykonat platnější dobrovolnou práci.

Během pobytu si do sešitu zaznamenávejte sebekritické postřehy a negativní myšlenky. Kdykoliv vás něco rozčílí nebo se začnete něčeho obávat, zeptejte se sami sebe nejméně třikrát: „proč“, a odpovědi si запиšte. Tím, že si své pochybnosti zapíšete, snížíte jejich působení o polovinu. Zaprvé, často nás nejvíce zraňuje nejasná povaha našich obav a pochybností. Přesně je určit a zapsat si je vyžaduje o nich přemýšlet a ujasnit si je – obvykle zjistíme, že většina z nich je bezdůvodných. Zadruhé, když si své obavy poznamenáme, přenesou se na papír a tím „zmizí“ z naší hlavy.

Kam se vydat a co tam dělat? Na tuto otázku neexistuje jediná správná odpověď. Zkuste brainstorming. Pomohou vám následující otázky:

Co mi nejvíc vadí na současném stavu světa?

Čeho se nejvíce obávám, pokud jde o život příštích generací?  
(Tuto otázku si položte, ať už děti máte nebo ne).

Co je zdrojem nejsilnějšího pocitu štěstí v mém životě? Jak mohu pomoci ostatním, aby zakoušeli stejné pocity?

Nemusíte se omezit na jednu oblast. Vzpomínáte si na Robin, která s manželem a sedmiletým synem rok cestovala po Jižní Americe? V každém místě, kde pobývali, strávili měsíc až dva dobrovolnickou prací: v Banos v Ekvádoru dělali kolečková křesla, v bolivijských deštných pralesích pomáhali při práci s exotickými živočichy, v Surinamu dohlíželi na mořské želvy.

Co třeba zkusit archeologické vykopávky v Jordánsku nebo pomáhat s odstraňováním následků tsunami na ostrovech v Thajsku? Tyto a tucty dalších možností pro dočasné přesídlení a případových studií o dobrovolnické práci naleznete v každém čísle časopisu *Verge Magazine* ([www.vergemagazine.com](http://www.vergemagazine.com)). Níže uvádím některé další, čtenáři ověřené zdroje:

- Hands on Disaster Response ([www.hodr.org](http://www.hodr.org))
- Project Hope ([www.projecthope.org](http://www.projecthope.org))
- Relief International ([www.ri.org](http://www.ri.org))
- International Relief Teams ([www.irteams.org](http://www.irteams.org))
- Airline Ambassadors International ([www.airlineamb.org](http://www.airlineamb.org))
- Ambassadors for Children ([www.ambassadorsforchildren.org](http://www.ambassadorsforchildren.org))
- Relief Riders International  
([www.reliefridersinternational.com](http://www.reliefridersinternational.com))
- Habitat for Humanity Global Village Program  
([www.habitat.org](http://www.habitat.org))
- Planeta: Global Listings for Practical Ecotourism  
([www.planeta.com](http://www.planeta.com))

#### **4. Vraťte se ke svým snům a oživte je.**

Po minidůchodu si připomeňte své sny, které jste si ujasnili v kapitole *D jako definice*, a oživte je. Pomohou vám při tom následující otázky:

- V čem jsem dobrý?
- V čem bych mohl být nejlepší?
- Co mě činí šťastným?
- Z čeho jsem nadšený?
- Co ve mně vyvolává pocit, že jsem něčeho dosáhl, něco vykonal – a dobrý pocit ze sebe sama?
- Na co z toho, čeho jsem v životě dosáhl, jsem nejvíce hrdý? Mohu to zopakovat, případně být ještě lepší?
- O co se rád s ostatními podělím? Co s nimi rád prožívám?

**5. Na základě výsledků dosažených v předešlých čtyřech krocích zvažte, jaké nové povolání či poslání byste mohli zkusit, ať už na plný nebo částečný úvazek.**

Práce na plný úvazek není špatná, pokud se v ní můžete věnovat tomu, čemu chcete. Právě zde vede dělicí čára mezi „prací“ a „povoláním“ v pravém slova smyslu.

Pokud již máte svou múzu nebo jste omezili počet pracovních hodin na minimum, zvažte možnost věnovat se částečně nebo i naplno něčemu, co je pro vás skutečným povoláním: dělejte to, po čem vaše srdce touží nebo o čem sníte. Přesně tak jsem postupoval v případě této knihy. Namísto toho, abych lidem dvě hodiny složitě vysvětloval, jak jsem to myslel, když jsem říkal, že jsem drogový dealer, mohu nyní bez uzardění prohlašovat, že jsem spisovatel. Čím jste chtěli být, když jste byli dětmi? Možná nastal čas přihlásit se do některého z programů, které nabízí Space Camp ([www.spacecamp.com](http://www.spacecamp.com)), nebo si třeba vyzkoušet práci asistenta mořského biologa.

Znovu prožívat radosti a vzrušení z dětství není nemožné, ve skutečnosti je to dokonce nutné. Nic vám v tom již nebrání – ani pomyslné okovy, ani výmluvy.

# Třináct nejčastějších chyb nových bohatých

Pokud neděláte chyby, nezabýváte se dostatečně obtížnými problémy. A to je velká chyba.

– FRANK WILCZEK, nositel Nobelovy ceny za fyziku za rok 2004

Ho imparato che niente e impossibile, e anche che quasi niente e facile... (Poznal jsem, že nic není nemožné a téměř nic není snadné...)

– ARTICOLO 31, italská rapová skupina, „Un Urlo“

**D**opouštět se chyb je synonymem tvorby nového životního stylu. Musíme znovu a znovu bojovat s relikty starého, „odkládacího“ života. Na následujících řádcích uvádím častá klopýtnutí, jimž se ani vy zřejmě nevyhnete. Nenechte se tím frustrovat, patří to k věci.

- 1. Sny blednou a mizí nám ze zřetele, namísto nich se o slovo hlásí práce pro práci.** Vždy když budete mít pocit, že upadáte do této pasti, přečtěte si prosím znovu úvod a první kapitolu této knihy. Stává se to všem, avšak mnozí, kteří do této pasti upadnou, z ní již nikdy nevyvážnou.
- 2. Vracíme se k mikromanagementu a častější kontrole e-mailů, než jsme si stanovili.** Stanovte úkoly, scénáře a pravidla pro případ, že se vyskytnou problémy – a v zájmu duševního zdraví všech zúčastněných už nic dalšího nedělejte.
- 3. Věnujeme se řešení problémů, které mohou zvládnout ti, jimž jsme práci outsourcovali, případně naši spolupracovníci.**

4. **Pomáháme spolupracovníkům nebo těm, jimž jsme práci outsourcovali, s určitým konkrétním problémem více než jedenkrát, případně jim pomáháme s problémem, který není kritický. Vytvořte pravidla typu „pokud–pak“ a nechte ostatní řešit všechny problémy s výjimkou těch nejzávažnějších. Poskytněte jim volnost jednat bez vašeho zasahování. Písemně určete meze, které nemohou překročit, a zdůrazněte, že nebudete nikomu pomáhat s problémy, které v rámci stanovených pravidel může řešit sám. Já osobně dávám těm, kterým jsem práci outsourcoval, možnost podle jejich uvážení zvládat všechny problémy, u nichž náklady na řešení nepřevyšují 400 dolarů. Na konci každého měsíce nebo čtvrtletí (v závislosti na subkontraktorovi) vyhodnotím, jaké dopady jejich rozhodnutí měla na zisk, a v souladu s tím upravím pravidla – často přitom přidám nová pravidla, jež odrážejí dobrá rozhodnutí a tvůrčí řešení.**
5. **Honíme zákazníky, obzvláště nekompetentní nebo zahraniční, i když máme dostatečný příjem, který nám umožňuje financovat naše nevýdělečné zájmy, koníčky a kratochvíle.**
6. **Odpovídáme na e-maily, které nevedou k prodeji nebo na něž odpovídají stránky obsahující často kladené otázky či automaticky generovaná odpověď. Dobrý příklad automaticky generované odpovědi, která odkazuje na vhodné informace a subkontraktory, obdržíte, pokud pošlete e-mail na [info@fourhourworkweek.com](mailto:info@fourhourworkweek.com).**
7. **Pracujeme tam, kde žijeme, spíme nebo bychom měli relaxovat. Oddělte prostředí, v nichž se pohybujete – určete si místo, kde budete jenom pracovat, jinak před prací nikdy neutečete.<sup>1</sup>**
8. **Neprovádíme každé dva až čtyři týdny v osobním i pracovním životě důkladnou analýzu 80/20.**

---

<sup>1</sup> Aby se pro vás obýváky a kavárny nestaly pracovními místy, prozkoumejte možnosti tzv. *co-workingu* – společných kanceláří pro nezávislé pracovníky; viz <http://coworking.pbwiki.com>. (Na stránce najdete i odkazy na české projekty a centra. Pozn. red.)

9. **Donekonečna usilujeme o dokonalost namísto toho, abychom se spokojili s tím, co je vynikající nebo dostatečně dobré – jak v osobním, tak v pracovním životě.** Uvědomte si, že to není nic jiného než jiná forma práce pro práci. Většina našeho snažení má podobný charakter jako učení se cizímu jazyku: používat jej správně z 95 % vyžaduje šest měsíců soustředěného úsilí, zatímco používat jej správně z 98 % žádá 20–30 let učení. Zaměřte se na to, abyste v několika věcech vynikali a ostatní zvládali dostatečně dobře. Dokonalost je dobrý ideál a ukazatel směru, pokud si uvědomujeme, že jí nelze nikdy dosáhnout.
10. **Nafukujeme maličkosti a drobné problémy: děláme z komára velblouda, abychom měli důvod pracovat.**
11. **Záležitosti, u nichž příliš nezáleží, kdy se udělají, bereme jako naléhavé, abychom měli důvod pracovat.** Kolikrát to ještě budu říkat? Zaměřte se na život, který se pramálo zabývá vašimi bankovními účty, jakkoliv to může zpočátku nahánět hrůzu. Pokud se vám nedaří najít smysl života, je na vás, abyste si ho vytvořili, ať už to znamená naplnit své sny nebo nalézt práci, která vám dá pocit smyslu a sebeúcty (v ideálním případě obojí).
12. **Považujeme jeden produkt, zaměstnání nebo projekt za konečný cíl a vrchol své existence.** Život je příliš krátký na to, abychom ho promrhali, ale je také příliš dlouhý, abychom se museli stát nihilisty nebo pesimisty. Cokoliv nyní děláte, je pouze odrazovým můstkem pro následující projekt nebo dobrodružství. Každou vyježděnou kolej lze opustit a pochybnosti nejsou než signálem, že musíme tak či onak jednat. Když pochybujete nebo je toho na vás moc, aplikujte princip 80/20, a to na pracovní i osobní aktivity a vztahy.
13. **Ignorujeme sociální stránku života.** Obklopte se lidmi, kteří se dokážou smát, jsou pozitivně naladěni a naprosto nic je nepojí s vaší prací. Svoji múzu si vytvořte sami, pokud je to nutné, ale neprožijte život v osamění. Šťěstí, o něž se podělíme s druhými, s přáteli nebo s těmi, které milujeme, je mnohem větší.

# Poslední kapitola

## ► E-MAIL, KTERÝ SI MUSÍTE PŘEČÍST

Nic nezabere zaneprázdněnému člověku tak málo času jako život sám. Naučit se žít je ze všeho nejobtížnější.

– SENECA

Posledních třiatřicet let se každé ráno při pohledu do zrcadla ptám sám sebe: Kdyby dnešní den byl posledním v mém životě, chtěl bych ho strávit tím, co se chystám dnes dělat? Kdykoliv zní odpověď příliš mnoho po sobě jdoucích dní „ne“, vím, že musím něco změnit... Téměř všechno – veškerá povrchní očekávání, pýcha, obavy z nesnází nebo z neúspěchu –, všechny tyto věci jdou zcela stranou tváří v tvář smrti a zůstane jenom to skutečně podstatné. Nezapomínat, že jednou zemřeme, je tím nejlepším, co můžeme udělat, nechceme-li se trýznit myšlenkami, že můžeme něco ztratit.

– STEVE JOBS, neúspěšný student a generální ředitel společnosti Apple Computer, v projevu na Stanfordské univerzitě v roce 2005<sup>1</sup>

**P**okud si nejste jistí, co se životem, vězte, že nejste jediní. Je nás takových téměř sedm miliard. Je to ale jen zdánlivá potíže – stačí si uvědomit, že život není ani problém, který máme řešit, ani hra, v níž máme zvítězit.

Pokud se příliš soustředíme na to, abychom poskládali všechny dílky neexistující skládačky, nepoznáme skutečnou radost ze života. Když si uvědomíme, že jediná pravidla a omezení jsou ta, která si sami vytváříme, namísto tísně spojené s honbou za úspěchem budeme zakoušet pocity nečekaného štěstí.

---

1 <http://news-service.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html>



Budte odvážní a netrapte se tím, co si o vás myslí druzí lidé. Ostatně, nedělají to příliš často.

Před dvěma roky mi jeden blízký přítel přeposlal e-mail s básní, jejímž autorem je dětský psycholog David L. Weatherford. Když si ji můj přítel přečetl, změnil svůj život, v němž mnoho věcí jen odkládal, a já doufám, že uděláte to samé. Tady je.

## POMALÝ TANEC

*Pozoroval jsi někdy děti  
na kolotoči?*

*Naslouchal kapkám deště  
pleskajícím o zem?*

*Sledoval nevyzpytatelný let motýla?  
Obdivoval slunce nořící se do temnoty noci?*

*Zpomal.  
Tančíš příliš rychle.*

*Čas pádí.  
Hudba nebude znít věčně.*

*Spěcháš bez přemýšlení  
každý den?*

*Slyšíš odpověď na své  
Jak se máš?*

*Den končí a  
jdeš spát.*

*Honí se ti hlavou  
co všechno musíš udělat?*

*Zpomal.  
Tančíš příliš rychle.*

*Čas pádí.  
Hudba nebude znít věčně.*

*Říkáš dětem  
Zítřa.*

*A nevidíš  
jejich smutek.*

*Nemáš čas  
udržet přátelství.*

*Nemáš čas  
řici Jak se máš?*

*Zpomal.  
Tančíš příliš rychle.*

*Čas pádí.  
Hudba nebude znít věčně.*

*Spěcháš, abys někde byl,  
a nenalézáš radost z cesty, po níž jdeš.*

*Spěcháš a bojiš se  
a zahazuješ ten nerozbalený dar.*

*Život není závod.  
Nespěchej a zpomal.*

*Naslouchej, dokud  
hudba zní.*

V neposlední řadě



### Nechť se špatné věci stanou

**(Po 3 týdnech bez aktualizace blogu)**

**D**louho jsme se neviděli! Právě jsem se vrátil do Kalifornie z minidůchodu, který jsem dlouho odkládal. Byl jsem v Londýně, ve Skotsku, na Sardinii, na Slovensku, v Rakousku, Amsterdamu a Japonsku. Doma na mě v e-mailové schránce čekalo několik nepříjemností. Proč? Protože jsem je neřešil. Zde je malý vzorek:

- Jedna z našich fulfillmentových společností ukončila činnost, protože její ředitel zemřel. Výsledkem je více než 20% pokles měsíčních objednávek a nutnost urychleně změnit webové stránky a zpracování objednávek.
- Propásl jsem pár žádostí o rozhovor z rádií a časopisů, a našel tak novináře, kteří o něj měli zájem.
- Přišel jsem o více než tucet investičních příležitostí.

Na minidůchody samozřejmě neodjíždím s cílem popudit jiné lidi, opravdu ne. Uvědomuji si ale jednu klíčovou skutečnost: pokud chceme dělat důležité věci, nevyhneme se malým nepříjemnostem. Musíme se je proto naučit akceptovat.

Co jsem získal výměnou za to, že jsem si dočasně nasadil klapky na oči a jenom párkrát vrhl letmý pohled na dění doma?

- ▶ V Evropě jsem se byl podívat na mistrovství světa v ragby a na vlastní oči sledoval hráče Nového Zélandu v akci. Byl to můj velký sen, hýčkaný posledních pět let.
- ▶ Zastřílel jsem si snad z každé zbraně, o níž jsem snil od doby, kdy jsem si vymýval mozek hrou *Commando*. Budiž pochválena Slovenská republika a její military kluby.
- ▶ V Japonsku jsem natočil pilotní díl televizního seriálu a splnil si tím celoživotní sen, nemluvě o tom, že tak dobře jsem se nebalvil už mnoho měsíců, ne-li let.
- ▶ Sešel jsem s japonským nakladatelem mé knihy Seišišou. V Tokiu jsem absolvoval rozhovory s novináři. *Čtyřhodinový pracovní týden* je nyní nejprodávanější knihou v několika největších řetězcích v zemi.
- ▶ Dopřál jsem si desetidenní, naprostý mediální půst. Připadal jsem si, jako kdybych dva roky ani pohledem nezavadil o počítač.
- ▶ V Tokiu jsem navštívil mezinárodní filmový festival a osobně se poznal s jedním z mých životních vzorů, producentem seriálu *Planeta Země*.

Jakmile si jednou uvědomíte, že můžete vypnout veškerý okolní kravál, aniž by se zbořil svět, získáte svobodu, jakou zakusilo jenom málo lidí.

Pamatujte si: pokud se na něco nemůžete soustředit, nevěnujte tomu čas. Měl jsem čas zkontrolovat e-maily a hlasovou schránku? Samozřejmě, že měl. Stačilo by mi na to možná deset minut. Měl jsem ale zájem riskovat, že budu muset během těchto deseti minut řešit nějaké krizové situace? Ani nápad.

Bez ohledu na to, jak silné je pokušení „jenom rychle zkontrolovat e-maily“, neudělám to. Vím z vlastní zkušenosti, že každý problém, na nějž při tom narazím, se mi bude honit hlavou ještě hodiny nebo dny poté, co jsem vypnul počítač, a pokazí mi odpočinek. Nejhorší ze všeho je nebýt schopen ani relaxovat, ani být produktivní. Soustřeďte se buď na práci, anebo na něco jiného – ale nic mezi tím. Čas, v němž se na nic pořádně nesoustředíte, je promarněný. Važte si proto soustředěnosti více než času.

Na následujících řádcích uvádím několik otázek, které vám mohou pomoci nasadit si na oči „klapky produktivity“ a vidět věci v souvislostech. I když necestujete po světě, osvojte si návyk připustit, ať se malé špatné věci dějí. V opačném případě nikdy nenaleznete čas na ty velké, život měnící, ať už jsou to důležité úkoly nebo neopakovatelné zážitky. A pokud na velké příležitosti čas najdete, ale necháte se při nich vyrušovat, nedokážete jich plně využít.

- ▶ Který konkrétní cíl, pokud byste ho dosáhli, by mohl změnit váš život?
- ▶ Co v tuto chvíli nejnaléhavěji pociťujete, že „musíte“ nebo „byste měli“ udělat?
- ▶ Můžete tento naléhavý problém odložit, třeba jen na jeden den, a místo toho udělat další krok k dosažení cíle, který může změnit váš život?
- ▶ Která položka se na vašem seznamu úkolů vyskytuje nejdéle? Pusťte se do ní hned ráno a nedovolte, aby vás cokoli vyrušilo (ani oběd ne), dokud ji nevyřešíte.

Nastanou přitom nějaké problémy? Ano. Pár lidí si na ně bude stěžovat a pak se s nimi rychle vyrovná. Ale to důležité, co mezi tím uděláte, vám umožní uvědomit si jejich pravou povahu – že šlo jen o drobné, snadno napravitelné nepříjemnosti, třeba jako škytavka.

Navykněte si na tento přístup „něco za něco“. Nechte malé špatné věci, ať se stanou, a udělejte ty velké.

25. ŘÍJNA 2007

## Co jsem poznal a zamiloval si v roce 2008

**R**ok 2008 byl jedním z nezajímavějších roků mého života. Podařilo se mi uskutečnit více důležitých věcí a setkal jsem se s více lidmi než za předešlých pět let dohromady. To mi přineslo mnoho překvapivých poznatků o povaze lidí a podnikání, přičemž jsem odhalil tucty vlastních mylných domněnek.

Na následujících řádcích uvádím některé z věcí, které jsem v roce 2008 poznal a jež mě nadchly.

**Nejlepší čtení roku 2008: *Řek Zorba* a *Senekovy Dopisy*.** Tyto dvě knihy jsou nejčtivější praktickou filozofií, jakou jsem měl to štěstí poznat. Kdybyste si museli vybrat jenom jednu, sáhněte po *Zorbovi*, i když Seneca vás dovede dál. Obě knihy zvládnete rychločtením za 2–3 večery.

**Nepřijímejte velké nebo drahé laskavosti od cizích lidí.** Karmický dluh, který si tak uděláte, vás bude pronásledovat. Pokud nemůžete odmítnout, co nejdříve dosáhněte karmické neutrality tím, že dar podle svého uvážení oplatíte. Splatte dluh dříve, než stanoví nová pravidla vašeho života. Výjimky: mimořádně úspěšní životní rádci, kteří vám pomáhají nalézt cestu, ale nedělají nic za vás.

**Ztráty nemusíte kompenzovat stejným způsobem, jakým vznikly.** Vlastním dům v San José, který je prázdný od doby, kdy jsem se téměř před rokem odstěhoval. Každý měsíc přitom splácím velkou hypotéku. To lepší na celé záležitosti? Je mi to jedno. Vždy tomu tak ale nebylo. Lidé na mě tlačili, abych dům pronajal, protože jinak vyhadzují peníze oknem, a já se cítil ve stresu. Potom jsem si ale uvědomil, že nemusím ztráty nahrazovat stejným způsobem, jakým vznikly. Když přijdu v kartách o 1000 dolarů, měl bych se je snažit vyhrát zpět? Samozřejmě, že ne. Nechci jednat ani s nájemníky, ani s realitní kanceláří. Řešení: nechat dům prázdný, občas ho využít a na hypotéku vydělat knížkami, konzultacemi apod.

**Jednou z nejčastějších příčin depresí a pochyb o sobě samém je snaha zapůsobit na lidi, které nemáme rádi.** Taková snaha je v pořádku, jen pokud ji směřujeme jinam – na lidi, kteří nám imponují a kterým se chceme vyrovnat.

**Jíst pomalu = žít.** Zdá se, že vědci (Danielem Gilbertem z Harvardu počínaje a Martinem Seligmanem z Princetonu konče), kteří se



zabývají zkoumáním „štěstí“ (subjektivně pocíťovaná fyzická i psychická pohoda), se shodnou na jedné věci: čas strávený společně s přáteli a milovanými lidmi je jeho přímým indikátorem. Dopřejte si týdně alespoň jednu 2–3hodinovou večeři a/nebo posezení při skleničce – ano, čtete správně: 2–3 hodiny – s lidmi, kteří vás dokáží rozesmát a je vám s nimi dobře. Zjistil jsem, že neúčinnější je posezení s pěti nebo více lidmi. Dvě dobré příležitosti jsou čtvrtěční večeře (nebo setkání u sklenky po večeři) a nedělní pozdní snídaně spojená s obědem.

**Nepřízeň osudu neformuje charakter – odhaluje ho.**

**Podobně: Peníze člověka nemění – ukazují, kým je, když už nemusí být příjemný.**

**Nezáleží na tom, kolik lidí něco nechápe. Záleží na tom, kolik jich to pochopí.** Nenechávejte si pro sebe vyhraněné, informacemi podložené názory. Snažte se lidem pomáhat a učinit náš svět lepším místem. Jestliže chcete dělat cokoli alespoň vzdáleně zajímavého, počítejte s tím, že malé procento lidí si to vezme osobně. K čertu s nimi. Kritikům se sochy nestaví.

**Podobně: Nikdy nejste tak špatní, jak druzí říkají.** Můj agent si zvykl posílat mi každý blog nebo mediální výstup týkající se této knihy. Osm týdnů po jejím vydání jsem ho požádal, aby mi posílal pouze kladné ohlasy ve významných médiích nebo upozornění na věcné chyby či nepřesnosti, na něž musím reagovat. Důležité je uvědomit si, že platí i opak: Nikdy nejste tak dobří, jak druzí říkají. Být nafoukaný vševěd nebo trpět depresi nikomu nepomáhá. V prvním případě začnete být lehkomyšlní, v druhém propadat letargii. Chci si udržet nezkažený optimismus, ale zůstat lačný po vědění. A když už jsme u té lačnosti...

**Do půl hodiny po probuzení si dejte snídaní bohatou na proteiny a po ní si dopřejte 10–20minutovou procházku – ideální je během ní driblovat s házenkářským nebo tenisovým míčkem. Tento návyk**

je rozhodně lepší než si dát po ránu hrst Prozaku<sup>1</sup>. (Viz *The 3-Minute Slow-Carb Breakfast, How to „Peel“ Hardboiled Eggs Without Peeling* na [www.fourhourblog.com](http://www.fourhourblog.com).)

**Přicházet o peníze je asi tak padesátkrát méně příjemné, než je získávat.** Proč padesátkrát? Zjistil jsem, že často vynaložím padesátkrát více času na to, abych zabránil ztrátě hypotetických 100 dolarů, než na to, abych je vydělal (pokusně jsem si strávenou dobu zapisoval). Fakt, že se takovému jednání nedokážu vyhnout, přestože si ho uvědomuji, mě občas dovádí k nepřičetnosti. Proto se raději než na sebekázeň, jež je poněkud nespolehlivá, zaměřuji na eliminaci vnějších příčin.

**Neměl bych investovat do veřejně obchodovatelných akcií, na jejichž výkonnost nemám vliv.** Když jsem si uvědomil, že téměř nikdo nemůže předvídat ochotu trhu tolerovat pokles hodnoty akcií a jeho reakci na ztráty, přesunul jsem v červenci 2008 všechny své prostředky do hotovostních produktů s pevným výnosem. Deset procent svého příjmu před zdaněním ponechávám na *angel investice*<sup>2</sup> do projektů, v nichž se mohu významně podílet na designu uživatelského rozhraní, public relations a získávání partnerů. (Viz *Rethinking Investing – Part I, Rethinking Investing – Part II* na [www.fourhourblog.com](http://www.fourhourblog.com).)

Dobrá otázka, kterou bychom si měli položit pokaždé, když nám něco přerůstá přes hlavu: jsem na nejlepší cestě k dosažení cíle, anebo ke zhroucení?

**Pravidelně si nacvičujte chudobu: na 1–2 týdny omezte své výdaje, dokonce i když jsou uměřené, a darujte nejméně 20% málo obnošeného oblečení – pomůže vám to klást si velké cíle a bez obav „riskovat“ (Seneca).**

1 V USA velmi rozšířené antidepresivum s kontroverzní pověstí léku, pod jehož vlivem někteří pacienti spáchali násilné zločiny. Nejznámější případ se stal v roce 1989, kdy duševně nemocný Joseph Wesbecker postřílel osm svých kolegů. Pozn. red.

2 *Angel investor* je soukromý investor, který nejčastěji formou přímé investice vstupuje do nové nebo rychle rostoucí firmy a chce se podílet na jejím rozvoji, což vedle zisku představuje další významný motiv pro investování. Pozn. překl.

**Malý šálek nejkvalitnější (AA) černé keňské kávy s trochou skořice, bez mléka a sladidel.**

**Obvykle bývá lepší dodržet dřívější rozhodnutí než přijmout nová.**

Do skvělého roku 2009 bych rád vkročil tak, že zde ocituji e-mail, který jsem dostal od člověka, jenž je více než deset let mým dobrým rádčem:

Zatímco mnozí lomí rukama, vracím se v myšlenkách k 70. letům, do doby ropné krize, jejímž důsledkem byly dlouhé fronty u benzinek, přidělový systém, omezení rychlosti na 55 mil za hodinu na dálnicích, recese, minimum rizikového kapitálu a to, co prezident Jimmy Carter ve svém televizním projevu, při němž měl na sobě svetr, protože v Bílém domě příliš netopili, označil jako „malátnost“. Právě v té době dva mladíci bez pořádného univerzitního vzdělání, Bill Gates a Steve Jobs, založili společnost, která si vedla moc dobře. Příležitosti se vyskytují v dobrých i špatných časech. Ba dokonce v dobách, v nichž panuje obecné mínění, že všechno jde od deseti k pěti, bývají příležitosti nejlepší.

Takže... Blíží se konec tohoto úžasného roku a bez ohledu na vše, co se dočítáme o našich vyhlídkách, se můžeme těšit na další skvělý rok 2009, naplněný mnoha příležitostmi a výzvami.

Šťastný Nový rok vám všem.

## Jak procestovat svět s pěti a méně kilogramy bagáže

**O**bjíždět planetu s 5dílnou sadou kufrů Samsonite je peklo na zemi. Sledoval jsem kamaráda, který si jím prošel během tří-týdenní cesty po Evropě – při zdolávání nespočtu schodišť v metru a hotelích –, a přestože jsem se tehdy docela nasmál, zvláště když před sebou svá zavazadla zoufale kopal nebo je prostě shazoval ze schodů, rád bych vás uchránil před nervovým zhroucením. Radost z cestování je nepřímo úměrná množství zbytečností, s nimiž se vláčíme.

Procestoval jsem více než 30 zemí a můžete mi věřit, že mít s sebou co nejméně věcí je druh umění.

Minulou středu jsem se vrátil z Kostariky a momentálně jsem na

ostrově Maui (Havaj), kde zůstanu týden. Co jsem si na cestu zabalil a proč? (Podívejte se na doprovodné video na [www.fourhourblog.com](http://www.fourhourblog.com).<sup>1</sup>)

Když cestuji, používám metodu **BIT<sup>2</sup>: Nakup na místě**.

Pokud si zabalíte všechno, co byste mohli eventuálně potřebovat (knižní průvodce pro případ, že byste se vydali na výlet; deštník, kdyby pršelo; elegantní boty a kalhoty pro návštěvu nóbl restaurace atd.), s vaším zavazadlem pohne stěží mula. Naučil jsem se místo toho dát stranou 50–200 dolarů do „pobytového fondu“, a pokud nějaké věci opravdu potřebuji (včetně těch neskladných a otravných, jako jsou deštník nebo opalovací krém, který rád vytéká do zavazadel), koupím si je až na místě. Abych nezapomněl, nikdy si nekupujte nic, co si můžete vypůjčit. Pokud jedete do Kostariky s cílem pozorovat ptáky, nemusíte si brát dalekohled – někdo ho tam jistě bude mít.

Na následujících řádcích uvádím seznam věcí, které jsem si vzal na ostrov Maui.

- ▶ 1 ultralehká bunda Marmot Ion (váží 85 gramů!).
- ▶ 1 prodyšná košile s dlouhými rukávy Coolibar na ochranu před sluncem. Tato košile mě spasila v Panamě.
- ▶ 1 polyesterové kalhoty. Polyester je lehký, nemačká se a rychle usychá. Milovníci diskoték a flashpackers<sup>3</sup> na ně nedají dopustit.
- ▶ 1 lankový zámek Kensington na notebook, používaný též na připoutání zavazadel k pevnému předmětu.
- ▶ 1 ponožka Under Armour, do níž ukládám sluneční brýle.
- ▶ 2 nylonová tílka.
- ▶ 1 velký rychleschnoucí ručník z mikrovláken (MSR), který absorbuje až sedmkrát více vody, než sám váží.
- ▶ 1 rychlozavírací sáček (zip-lock) s kartáčkem na zuby, pastou a holicím strojkem na jedno použití.

1 Ve videu vysvětluji, jak a proč jsem si na cestu zabalil jednotlivé věci uvedené v seznamu, který naleznete dále v textu. Najdete zde rovněž příslušné odkazy.

2 *Buy It There*. Pozn. překl.

3 *Flashpacker* je neologismus odvozený od slova *backpacker* (bafůžkář).

Flashpacking je nejčastěji popisován jako nezávislé cestování bohatších lidí, kteří si na cestách dopřávají luxusní ubytování, stravu a zážitky. Pozn. překl.

- ▶ 1 karta cestovatele s biometrickými údaji (Fly Clear – [www.flyclear.com](http://www.flyclear.com)),<sup>1</sup> která mi na letištích ušetří přibližně 95 % čekání.
- ▶ 2 páry lehkého spodního prádla ExOfficio, o němž výrobce říká: „17 zemí. 6 týdnů. Jeden pár spodního prádla.“ Vzhledem k tomu, že váží jako hrst papírových kapesníků, hlasuji pro dva páry. Díky své nízké váze je také na těle příjemnější než obvyklé bavlněné prádlo.
- ▶ 2 páry šortek/plavek.
- ▶ 2 knihy: průvodce *Lone Planet Hawaii* a *The Entrepreneurial Imperative*. (Tu druhou vřele doporučuji.)
- ▶ 1 maska na spaní a špunty do uší.
- ▶ 1 pár sandálů Reef. Nejlepší jsou s odnímatelnými pásky kolem paty.
- ▶ 1 Canon PowerShot SD300 a jedna 2GB paměťová karta navíc. Tento foťák miluju nade vše. Je to ten nejlépe navržený kousek elektroniky, jaký jsem kdy měl. Používám ho nejenom na fotky a videa, ale také místo skeneru. Zvažuji vyzkoušet novější a levnější model SD1000.
- ▶ 1 lehký a prodyšný klobouk, který chrání hlavu ze všech stran.
- ▶ 1 roztažitelná cestovní taška Kiva Key Chain.
- ▶ 1 jelení lůj, 1 svítlna Mag-Lite Solitaire, 1 tejpovací páska – ta mě už mnohokrát zachránila. Můžete s ní opravovat předměty nebo ji použít k ošetření, když se zraníte, k čemuž mám sklon.
- ▶ 1 lankový zámek Lewis and Clark na zavazadla, uzamykatelné skříňky, zipy nebo cokoli jiného, co potřebuji uzamknout/sepnout dohromady. Standardní visací zámky jsou často příliš těžké a nedají se protáhnout menšími otvory atd.
- ▶ 1 kuchyňská minutka RadioShack, kterou používám asi čtyři roky jako budík. Budík v mobilu je problematický, neboť často vyžaduje, aby byl telefon zapnutý, a i když ho nastavíte, aby místo zvonění vibroval, někdo může zavolat a vzbudit vás dřív, než chcete. Druhou výhodou minutky je, že přesně víte, jak

---

1 Tato společnost v červnu 2009 požádala o soudní ochranu před věřiteli.

dlouho budete spát – a můžete experimentovat s věcmi, jako jsou krátká kofeinová zdřímnutí (*power nap*)... To je ale už na jiný článek.

11. ČERVENCE 2007

## Životní styl minimalizace voleb: 6 rad, jak zlepšit výsledky a cítit se lépe

**B**yl jsem vystresovaný... z komiksů o psech.

Byla sobota, 21.47 večer, seděl jsem v knihkupectví Barnes and Noble a měl jsem přesně hodinu a třináct minut na to, abych vybral vhodnou náhradu za komiks *The New Yorker Dog Cartoons* (drahé vydání za 22 dolarů), který jsem chtěl vrátit. Nějaký bestseller? Nebo dát na doporučení knihkupců? Novinku, nebo klasické dílo?

Groteskní záležitost, o níž jsem se domníval, že mi zabere pět minut, si vyžádala už půl hodiny mého času. Začaly mě zaplavovat nepříjemné pocity. Doklopýtal jsem do sekce psychologie. Do oka mi padla silná kniha, jejíž název mi připadal více než výstižný – *The Paradox of Choice: Why More Is Less* (*Paradox volby: Proč více je méně*). Nebylo to poprvé, kdy jsem viděl nebo četl klasickou práci Barryho Schwarze z roku 2004, ale nyní se zdálo, že je ten správný čas připomenout si principy, o nichž se v knize hovoří:

- ▶ Čím více možností budete jako kupující zvažovat, tím více pak budete litovat své volby.
- ▶ Čím více možností budete mít, tím méně pak budete spokojen s koupenou věcí.

Tyto principy před nás staví obtížnou otázku: Je lepší mít nejkvalitnější výsledek, ale být méně spokojený, nebo mít přijatelný výsledek a být spokojený?

Například – budete raději měsíce uvažovat, než z dvaceti domů vyberete ten, který představuje nejlepší investici, abyste pak o něm pochybovali tak dlouho, dokud ho za pět let neprodáte? Nebo raději koupíte dům, jehož investiční potenciál představuje 80% potenciálu

předešlého domu (přičemž i tento prodáte se ziskem), ale nebudete pak jeho koupě litovat jako v předešlém případě?

Obtížné, není-liž pravda?

Schwarz rovněž doporučuje kupovat věci, které nelze vrátit. Rozhodl jsem se, že si stupidní kreslený seriál nechám. Proč? Nejde jenom o to být spokojený, ale také být praktický.

Příjem je obnovitelný, ale některé jiné zdroje – jako je pozornost – nejsou. V předchozím příspěvku jsem hovořil o soustředěnosti jako o měně a o tom, jak určuje hodnotu času.

Například: Máte skutečně volný víkend, když si v sobotu ráno přečtete e-mail o kritické pracovní situaci, s níž nemůžete až do pondělního rána nic dělat? I když vám prohlídka schránky nezabere víc než třicet vteřin, starosti spojené s touto situací a jejími možnými důsledky spolehlivě zničí jakékoli zážitky nadcházejícího víkendu. Máte čas, nemáte ale soustředění, takže volný čas postrádá jakoukoli praktickou hodnotu.

Orientace na minimum voleb je atraktivním nástrojem, pokud vezmeme v úvahu dvě skutečnosti:

1. Zvažovat možnosti vyžaduje naši pozornost, kterou pak nemůžeme zaměřit na jednání nebo na vnímání toho, co nás obklopuje.
2. Soustředěnost je nezbytná nejenom pro dosažení produktivity, ale také pro ocenění věcí kolem nás.

Proto:

Příliš mnoho voleb = menší nebo žádná produktivita.

Příliš mnoho voleb = menší nebo žádné ocenění.

Příliš mnoho voleb = pocit, že nám věci přerůstají přes hlavu.

Co s tím? Existuje šest základních pravidel:

1. **Stanovte si pravidla umožňující co nejvíce automatizovat rozhodování.** (Jako příklad vám mohou posloužit pravidla, která používám při outsourcování své elektronické pošty do Kanady – uvádím je na konci této kapitoly.)

## 2. Nedělejte nic, co by vás nutilo o věcech uvažovat, dokud nemůžete jednat.

Uvedu jednoduchý příklad: Nedívejte se, a to ani zběžně, v pátek večer nebo během víkendu do e-mailové schránky, pokud by se v ní mohly vyskytnout pracovní problémy, které nemůžete řešit dříve než v pondělí.

## 3. Neodkládejte rozhodnutí jenom proto, abyste se vyhnuli nepříjemným diskusím.

Když se vás váš známý zeptá, zda nechcete přijít na večeři, a vy víte, že nepůjdete, neříkejte: „Nevím. Ozvu se příští týden a dám ti vědět.“ Místo toho řekněte něco přijatelného, ale nezvratného a přesvědčivého, například „Příští týden? Ve čtvrtek už něco mám, ale díky za pozvání. Takže berme to raději tak, že nepřijdu. Pokud by se něco změnilo, dám ti vědět.“ Rozhodnutí padlo a můžeme se věnovat něčemu jinému.

## 4. Naučte se přijímat rozhodnutí, která lze vrátit nebo při nichž „nejde o život“, tak rychle, jak je to jen možné.

Stanovte si časový limit (nebudu uvažovat více než dvacet minut), počet zvažovaných možností (nebudu se zabývat více než třemi možnostmi) nebo finanční strop (například pokud náklady nebo potenciální škoda nepřesáhnou 100 dolarů, nechám věc rozhodnout virtuálního asistenta).

Většinu tohoto příspěvku jsem napsal poté, co jsem přistál na obrovitém letišti v Atlantě. Mohl jsem investovat patnáct minut svého času a zvážit, kterou z půltuctu možností pozemní dopravy využiju – a ušetřit tak 30–40% z částky, kterou jsem dal za taxíka. Nechtěl jsem ale obětovat 10 z 50 jednotek soustředění, které mi v tu chvíli zbývaly (z celkového počtu 100 potenciálních jednotek), na hledání levnější dopravy – raději jsem je využil pro napsání tohoto textu. Vzhledem k časovému posunu mi zbývalo přibližně osm hodin do doby, kdy nastane čas jít spát. Měl jsem tudíž spoustu času, ale po celonočním letu (není nad něj) mi nezbývalo příliš mnoho soustředění, kterého bych mohl využít. Rychlé rozhodování šetří pozornost pro věci, na nichž skutečně záleží.



**5. Nehledejte alternativy, pokud jich není zapotřebí – jenom tím zvyšujete počet možností, které budete muset zvážit. Rutinní jednání umožňuje získat čas na inovace tam, kde přinášejí nejvíc prospěchu.**

Při práci se sportovci zjistíte, že ti z nich, kteří si dlouhodobě udržují nejnižší podíl tuku v těle, jedí stále totéž v nemnoha rozdílných úpravách. Já například snídám a obědvám stále stejně téměř dva roky (jím věci obsahující tzv. pomalé sacharidy<sup>1</sup>) a obměnu si dopřávám pouze u jídel „pro radost“, což jsou večere a všechna jídla v sobotu. Stejně přistupuji ke cvičení vs. rekreačnímu sportování. Od roku 1996 cvičím bez velkých obměn (jen s občasným experimentováním) s cílem posilovat svalstvo (nárůst svalové hmoty až 15 kg za čtyři týdny) a snižovat podíl tělesného tuku. Naopak pro rekreaci, při níž cílem není výkonnost, ale potěšení, se snažím každý víkend zkoušet něco nového, třeba v San Francisku lezu na skály Mission Cliffs nebo na horském kole projíždím údolím Napa od jednoho vinaře k druhému a ochutnávám jejich vína.

Nezaměňujte aktivity orientované na výsledky (např. cvičení), s rekreačními aktivitami pro radost, při nichž můžete těžit z nejrůznějších změn.

**6. „Litování“ je synonymum pro „rozhodování v minulém čase“. Nestěžujte si – a minimalizujte tak litování toho, co se již stalo. Pěstujte schopnost rozpoznat, kdy si stěžujete, a přestat s tím. Pomůže vám při tom jednoduchá pomůcka „21 dní bez stěžování“, kterou zpopularizoval Will Bowen. Jediné, co budete potřebovat, je obyčejný náramek, který přendáte z jednoho zápěstí na druhé pokaždé, když si začnete na něco stěžovat. Cílem je dosáhnout 21 dní bez jediné stížnosti. Pokaždé, když pravidlo porušíte, vrátíte se na začátek a začnete počítat dny od nuly. Pomůže vám to neupadat do neužitečného přemítání o tom, co se stalo, a nedat prostor negativním emocím, které ničemu nepomohou, jen oslabí vaše soustředění.**

---

<sup>1</sup> Potraviny, které v malé míře, ale dlouhodobě dodávají tělu glukózu (mají nízký glykemický index), např. celozrnné pečivo, jogurt, některé ovoce apod. Více informací naleznete mj. na [www.fourhourblog.com](http://www.fourhourblog.com). Pozn. překl.

\* \* \*

Nejde o to, vyhýbat se rozhodování. Stačí se podívat na vrcholné manažery – všichni činí nespočet různých rozhodnutí.

Je to proces rozvažování, co spotřebovává naši pozornost – tj. doba, kdy váháme a zvažujeme, jak se v daném případě rozhodnout. Výši vkladu (nebo výběru) na našem kontě soustředěnosti tedy neurčuje počet rozhodnutí, která učiníme, ale celkový čas, který věnujeme rozvažování.

Dejme tomu, že se budete řídit výše uvedenými pravidly, a v důsledku toho zaplatíte během určité doby o 10% více, ale zkrátíte „rozhodovací cyklus“ v průměru o 40% (například z deseti minut na šest). Získáte tak nejenom víc času a pozornosti, které budete moci věnovat výdělečným aktivitám, ale budete se i více těšit z toho, co máte a co děláte. O deset procent více nákladů nepovažujte za ztrátu, ale za investici do „ideálního životního stylu“.

Praktikujte přístup zaměřený na minimalizaci voleb. Tento chytrý a málo využívaný koncept výrazně zlepšuje jak výsledky, tak uspokojení a šetří přitom síly.

Vyzkoušejte hned teď některé z popsaných principů – bude to první z mnoha rychlých a vratných rozhodnutí, která učiníte.

6. ÚNORA 2008

## 9 návyků, které bychom měli okamžitě opustit

Je často efektivnější vytvořit si seznam věcí, které dělat nebudeme, než těch, jež dělat budeme. Důvod je prostý: na tom, co neuděláme, závisí, co udělat můžeme.

Na následujících řádcích naleznete devět rozšířených a stresujících návyků, kterých by se podnikatelé i všichni lidé pracující v kancelářích měli zbavit. Zaměřte se – stejně jako u úkolů s vysokou prioritou – vždy na jeden nebo dva z nich.

### 1. Nepřijímejte volání z neznámých telefonních čísel.

Překvapovat druhé lidi je v pořádku, sami se však tomu braňte.

Jediným výsledkem je nechtěné vyrušení nebo špatná vyjednávací pozice. Telefonní hovory z neznámých čísel si nechte nahrát do hlasové schránky; zvažte přitom, zda nevyužít služby například od GrandCentral (můžete poslouchat hovor, který se nahrává do hlasové schránky, případně ho dostat jako textovou zprávu) nebo Phonetag.com (zasílá zprávy z hlasové schránky do e-mailu).

- 2. Nezačínejte ani nekončete den vyřizováním elektronické pošty.**  
V prvním případě zamícháte prioritami a plány pro daný den, v druhém si vypěstujete nespavost. E-maily mohou počkat do deseti hodin dopoledne a přijít na řadu, až když jste dokončili alespoň jeden z klíčových úkolů na vašem seznamu.
- 3. Neslibujte účast na poradách, které nemají jasně stanovený program a vymezený čas. Totéž platí pro konferenční hovory.**  
Žádná porada nebo hovor by neměly trvat déle než 30 minut, pokud mají jasně definovanou agendu (témata a otázky) a cíl. Požadujte vše předem, abyste se „mohli co nejlépe připravit a dobře využít čas“.
- 4. Nedovolte lidem odbíhat od tématu.**  
Když vám někdo zatelefonuje, vynechte úvodní konverzace typu „Jak se daří?“. Místo toho se rovnou zeptejte „Co se děje?“, případně „Mám tu zrovna něco rozdělaného, ale jak ti mohu pomoci?“. Chceme-li něco skutečně udělat, musíme jít přímo k věci.
- 5. Nekontrolujte neustále e-maily – čtete je dávkově v určeném čase.**  
Tomuto problému jsem se již věnoval víc než dost. Přestaňte se cpát kokainovými tabletkami elektronické komunikace a místo odpovědí na „naléhavé“ zprávy splňte nejdůležitější úkoly z vašeho to-do-listu. Zapněte automatickou odpověď a kontrolujte poštu dvakrát nebo třikrát denně.
- 6. Neztrácejte čas se zákazníky, kteří vám přinášejí malý zisk a vyžadují velkou péči.**  
Žádná zaručená cesta k úspěchu neexistuje. Naproti tomu nejjistější

cestou k neúspěchu je pokoušet se uspokojit každého. Analyzujte své zákazníky z hlediska principu 80/20, a to dvěma způsoby: kterých 20% zákazníků je zdrojem 80% vašeho zisku; na kterých 20% zákazníků vynakládáte 80 a více procent času. Těm, kteří se ozývají nejhlasitěji a nejméně toho přinášejí, oznamte změnu firemní politiky a přestaňte se o ně aktivně starat. Pošlete jim e-mail, v němž stručně oznámíte nová pravidla: přípustný počet telefonních hovorů, odpovědní dobu na jejich e-mailové dotazy, minimální velikost objednávky atd. Nabídněte jim kontakt na jinou firmu, pokud jim nová politika nevyhovuje.

### **7. Pokud máte problém stihnout všechny své úkoly, nesnažte se je vyřešit delší pracovní dobou. Stanovte si priority.**

Nemáte-li jasné priority, všechno se zdá být naléhavé a důležité. Jakmile si však určíte jediný nejdůležitější úkol dne, všechny ostatní se náhle jeví jako neurgentní. K tomu, abychom dokončili zásadní věci, často stačí nechat malé nepříjemnosti, aby se staly (pozdě odpovědět na telefonní hovor a omluvit se, zaplatit malou pokutu z prodlení, přijít o nerozumného zákazníka atd.). Řešením situace, kdy nám úkoly přerůstají přes hlavu, není žonglovat s více míčky, ale určit několik málo věcí, které mohou skutečně změnit naše podnikání nebo život.

### **8. Nenoste s sebou všude mobil nebo Crackberry 24/7.<sup>1</sup>**

Zbavte se alespoň na jeden den v týdnu digitálních oteží. Vypněte telefon či cokoli jiného, co používáte, případně ho nechte v autě či garáži (lepší varianta) – já to tak dělám přinejmenším o sobotách, nebo když jdu na večeri. Co se stane, když odpovíte na volání o hodinu později nebo následující den ráno? Hezky to vyjádřil jeden můj čtenář v odpovědi namíchnutému kolegovi, který pracoval čtyřicet hodin denně, sedm dní v týdnu a očekával od druhých totéž: „Nejsem prezidentem Spojených států. Nikdo by

<sup>1</sup> Přezdívka pro Blackberry, resp. uživatele tohoto manažerského komunikátoru, kteří se na něm stali závislí (crack je droga). Pozn. překl.

mě neměl potřebovat v osm hodin večer. Nesehnal jsi mě? A co strašného se stalo?“ Odpověď? Nic.

9. **Nemyslete si, že vám práce nahradí soukromé vztahy a aktivity.** Život není jenom práce. Kolegové by neměli být vašimi jedinými přáteli. Naplánujte si, co budete po práci dělat, a braňte své soukromé plány stejně, jako byste bránili důležité obchodní jednání. Nikdy si neříkejte: „Udělám to o víkendu.“ Připomeňte si Parkinsonovy zákony (strana 93) a přinuťte se ve vymezené pracovní době skutečně usilovně pracovat a dosahovat maximální produktivity. Soustřeďte se, udělejte několik klíčových věcí – a dost. Strávit víkend pročitáním e-mailů není ten nejlepší způsob, jak si užít toho mála času, který je nám vyměřen.

Chceme-li dotáhnout své plány do zdárného konce, musíme se zbavit všeho, co nás neustále vyrušuje a odvádí naši pozornost. Pokud se vám nedaří rozhodnout, co máte dělat, zaměřte se na to, co dělat nemáte. Odlišný přístup, stejný výsledek!

16. SRPNA 2007

## Manifest o marži: 11 zásad umožňujících dosáhnout (nebo zdvojnásobit) ziskovost během tří měsíců

**B**ýt ziskový často nevyžaduje mít více času, ale aplikovat lepší pravidla a jednat rychleji. Finanční cíl nedávno založeného podniku by měl být prostý: v co nejkratším čase a s co nejmenší úsilím vytvářet zisk. Ne více zákazníků, ne vyšší výnosy, ne více provozoven či kanceláří, ne více zaměstnanců. Jen větší zisk.

Na základě rozhovorů s velmi úspěšnými (měřeno ziskem na zaměstnance) šéfy firem ve více než tuctu zemí jsem zformuloval těchto 11 zásad *Manifestu o marži*. Nabádám v nich k návratu k úplným základům, což nám umožní postupovat neobvykle a dojít k neobvyklým výsledkům: k stabilní ziskovosti nebo zdvojnásobení zisku za nejdéle tři měsíce.

K následujícím principům se vracím pokaždé, když mi provozní záležitosti začínají přerůstat přes hlavu nebo když zisk klesá či stagnuje. Doufám, že i vy je shledáte užitečnými.

## **1. Mezera na trhu je velká příležitost – pravidlo okázalé zábavy s trpaslíky.**

Před několika lety byl jeden nejmenovaný investiční bankéř uvězněn pro porušování zákonů. Na jeho podvodné jednání se přišlo mimo jiné proto, že na svých jachtách pořádal okázalé oslavy, na nichž pro pobavení hostů vystupovali živí trpaslíci. Danny Black, majitel společnosti, která tyto služby nabízí, v rozhovoru pro *Wall Street Journal* řekl: „Někteří lidé nešetří penězi za zábavu s trpaslíky.“ Mezera na trhu vždy představuje velkou příležitost: je možné oslovit specifickou skupinu zákazníků, a přesto prodávat ve velkém. V reklamách na iPod vidíme mladé lidi mezi dvaceti a třiceti, zatímco tančící padesátníky v nich nenajdete – jenže pocit, že jde s dobou a vypadá mladistvě, chce mít každý, včetně babiček oněch mladých lidí. A tak všichni bez rozdílu mají po kapsách iPod Nano a horují pro Apple. Lidé, kteří vystupují v reklamě, nutně nepředstavují jedinou demografickou skupinu, která kupuje inzerovaný výrobek – často jsou ale těmi, s nimiž se ostatní chtějí ztotožnit. Cílová skupina a trh zkrátka nejsou totéž. Nikdo nechce být nezajímavým průměrem – nesnažte se proto rozředit své reklamní sdělení tím, že se budete pokoušet oslovit každého, protože ve skutečnosti neoslovíte nikoho.

## **2. Peter Drucker znovu na scéně – co jde změřit, to jde řídit.**

Měřte vše, co můžete! Jak prohlásil Peter Drucker, co jde změřit, to jde řídit. Kromě běžných provozních údajů sledujte „náklady na objednávku“ (zahrnující reklamu, fulfillmentové služby, předpokládané vratky a poplatky s nimi spojené), jaké maximální náklady na reklamu si můžete dovolit, míru efektivnosti různých médií, dlouhodobou hodnotu zákazníka při dané míře návratnosti a počtu objednávek. Zvažte možnost využít měření odezvy na direct response reklamu.

### 3. **Předem stanovte cenu, potom výrobek – a začněte distribucí.**

Jsou vaše ceny škálovatelné? Mnoho společností zpočátku prodává přímo zákazníkovi, protože jim nic jiného nezbyvá. Později ale zjistí, že jejich marže nejsou dost vysoké na to, aby do prodejního řetězce zapojily zprostředkovatele – velkoobchodníky a distributory. Pokud je vaše zisková marže 40% a distributor chce 70% rabat, aby mohl váš výrobek dodávat partnerům, jste odsouzeni navždy zůstat u přímého prodeje zákazníkům – pokud nezvýšíte cenu, a tudíž i marži. Nejlepší je proto stanovit cenu předem, jinak vám pak nezbude než přijít s novým nebo „prémiovým“ produktem – jinak řečeno, plánujte distribuci před cenou produktu. Svou představu si ověřte a hledejte skryté náklady tak, že se budete ptát lidí s potřebnými zkušenostmi. Budete muset (jako výrobce) přispívat na inzerci prodejcům? Poskytovat slevu na hromadné objednávky? Platit za umístění v prodejních regálech? Znáám bývalého majitele společnosti vlastníci celostátně známou značku, jenž musel svoji firmu prodat velkému světovému výrobcí limonád ještě před tím, než měl šanci dostat své výrobky na čelné regály významných maloobchodů. Ověřte si své předpoklady a splňte si „domácí úkol“ ještě před tím, než se pustíte do stanovení ceny.

### 4. **Méně je více – omezte distribuci a zvyšte zisk.**

Zaručuje rozsáhlejší distribuční síť automaticky lepší výsledky? Ne. Výsledkem nekontrolované distribuce jsou naopak nejrůznější problémy a snižování ziskovosti, nejčastěji kvůli diskontním prodejcům. Jak to funguje? Obchodník A sníží cenu, aby mohl konkurovat on-line diskontnímu prodejci B, který na oplátku udělá totéž; proces snižování ceny pak trvá tak dlouho, až oba obchodníci přestanou dosahovat zisku a váš výrobek už neobjednají. Vám tak nezbude nic jiného než přijít s novým výrobkem, protože vrátit cenu na původní úroveň je téměř nemožné (cenná eroze je většinou nezvratná). Vyhněte se tomuto scénáři – místo toho si zvolte jednoho nebo dva klíčové distributory a nabídněte jim exkluzivitu výměnou za lepší podmínky: nižší rabat, platby předem, viditelné umístění v obchodech, marketingová

podpora atd. Vysoce ziskové značky (od iPodu po Rolex a Estée Lauder), generující zisk dlouhodobě, obvykle začínají s kontrolovanou distribucí. Nezapomínejte – cílem není více zákazníků, ale větší zisk.

- 5. Net-Zero<sup>1</sup> – vytvářet poptávku versus nabízet dlouhou splatnost.** Zaměřte se na vytváření koncové poptávky, umožní vám to diktovat splatnost faktur. Často k tomu postačí jeden inzerát v oborovém časopise, navíc pořízený se slevou (inzerce v nevyužitém reklamním prostoru). Ponecháme-li stranou sféru vědy a práva, většina „pravidel“ není nic jiného než obvyklé postupy. Jinak řečeno, to, že každý v oboru nabízí dlouhou splatnost faktur, neznamená, že to musíte dělat i vy. Ve skutečnosti je to jedna z nejčastějších ingrediencí neúspěchu začínajících podnikatelů. Požadujte platbu předem a odvolejte se na rozjíždějící se podnikání a s tím spojenou „firemní politiku“ (ta vám vždy dobře poslouží). Omlouvejte se, ale neposkytujte žádné výjimky. Jinak bude z 30denní splatnosti 60denní, pak 120denní... Nejcennějším aktivem při rozjezdu podnikání je čas. Budete-li honit neplatiče, nebudete se moci věnovat zvyšování prodeje. Pokud zákazníci váš produkt chtějí a poptávají, obchodníci a distributoři ho od vás stejně nakoupí. Je to zcela prosté a jednoduché. Investujte finance a čas do strategického marketingu a PR – a nakloňte tak misky vah na svoji stranu.

- 6. Opakování je obvykle zbytečné – dobrý inzerát zafunguje hned napoprvé.**

Namísto image reklamy používejte direct response inzeráty (zavolejte na uvedené telefonní číslo nebo jděte na webovou stránku), kde můžete odezvu přesně sledovat. Výjimku mohou tvořit kompenzační nabídky image reklamy (například „Pokud si předplatíte 288 jednotek, uvedeme váš obchod/URL/telefon v exkluzivním celostránkovém inzerátu...“). Neposlouchejte, když vám prodejci reklamy tvrdí, že inzerát musí vyjít třikrát, sedmkrát nebo dvacet-

---

1 Společnost Net-Zero jako první poskytovala přístup na internet zdarma. Pozn. překl.



sedmkrát, než na něj někdo zareaguje. Dobře navržená a zacílená inzerce funguje hned napoprvé. Pokud inzerce funguje dobře jenom zčásti (například velká odezva na inzerát, ale nízká konverze v objednávky atd.), možná stačí provést malé změny, a míra návratnosti se rázem výrazně zvýší. Upravte proto jednu sledovanou proměnou a uskutečňte ještě jeden mikrotest. V každém případě co nejrychleji zapomeňte na vše, u čeho nelze sledovat návratnost investice.

### **7. Limitujte možnou ztrátu – marži obětujte bezpečí.**

Nevyrábějte ve velkém množství s cílem zvýšit ziskovou marži, dokud jste produkt (ani jeho marketing) neotestovali a nejste připraveni jej beze změny distribuovat. Stojí-li vás jeden kus prototypu 10 dolarů a vy jej prodáte za 11 dolarů, pro období testování to bohatě postačuje – podstatné je limitovat potenciální ztrátu. Dočasně obětujte marži, pokud je to zapotřebí, a vyhněte se možným fatálním důsledkům platební neschopnosti.

### **8. S vyjednáváním nespěchejte – přimějte ostatní, aby nejdříve vyjednávali sami se sebou.**

Při nákupu nikdy nedávejte nabídku jako první. Jakmile druhá strana učiní nabídku, ucukněte (za výkřikem „3000 dolarů!“ následuje naprosté ticho, které trapně se cítící prodejce přeruší prvním snížením ceny) a pak ji nechte, aby vyjednávala sama se sebou (otázka „Je to opravdu to nejlepší, co můžete nabídnout?“ povede alespoň k jednomu dalšímu snížení ceny). Teprve poté začněte „zastřelovat na cíl“. Pokud oponent skončí na 2000 dolarech a vy jste připraveni zaplatit 1500 dolarů, nabídněte 1250 dolarů. Druhá strana pravděpodobně nabídne cenu kolem 1750 dolarů. Navrhněte rozdíl rovnoměrně rozdělit mezi vás a vašeho oponenta. „Obratem vám pošlu šek a máme to vyřízeno.“ Výsledek? Cena, jakou jste chtěli – 1500 dolarů.

### **9. Hyperaktivita versus produktivita – Paretův zákon 80/20.**

Být zaneprázdňený a být produktivní jsou dvě různé věci. Zapomeňte na přepracovanost začínajícího podnikatele, kterou

se lidé chlubí a vystavují ji na odiv jako odznak hrdiny. Místo toho raději analyzujte. Princip 80/20, známý rovněž jako Paretův zákon, říká, že 80% požadovaných výstupů je výsledkem 20% vstupů nebo aktivit. Jednou týdně se přestaňte sveřepě hnát za svým cílem a věnujte se „číslům“ – potřebujete mít jistotu, že své úsilí zaměřujete správným směrem. Kterých 20% zákazníků/výrobků/regionů je zdrojem 80% zisku? Které faktory se na tom podílejí? Investujte do rozvoje těch několika oblastí, v nichž jste dobří, a nesnažte se vylepšovat všechny své nedostatky.

#### **10. Zákazník nemá vždycky pravdu – „vyhodte“ ty, kteří vyžadují nejvíc péče.**

Všichni zákazníci si nejsou rovni. Aplikujte princip 80/20 i na žrouty vašeho času: Kterých 20% lidí vás stojí 80% času? Převeďte přehnaně náročné a malý zisk přinášející zákazníky do režimu autopilota – jejich objednávky sice vyřizujte, ale aktivně s nimi neobchodujte. Přehnaně náročným, ale velký zisk přinášejícím zákazníkům pošlete písemné sdělení, v němž jim vysvětlíte, že změna vašeho podnikatelského modelu si vyžádala zavést některá nová pravidla týkající se četnosti a způsobu komunikace, standardizace cen, objednávkového procesu atd. Naznačte, že zákazníkům, jimž nová pravidla nebudou vyhovovat, rádi zprostředkujete kontakt na jiné poskytovatele. „Co když ale můj největší zákazník spotřebovává můj veškerý čas?“ Uvědomte si, že: (1) pokud nemáte čas, vaše podnikání (a často ani váš život) nemůže „překročit stín“ tohoto zákazníka, (2) lidé, dokonce i dobří lidé, budou nevědomky zneužívat váš čas v té míře, v níž jim to dovolíte. Stanovte rozumná pravidla pro všechny – umožní vám to minimalizovat neúčelnou komunikaci.

#### **11. Termíny jsou důležitější než detaily – testujte spolehlivost dříve než odbornost.**

Schopnosti se přeceňují. Dobré výrobky dodané včas jsou pro firmu mnohem užitečnější než dokonalé produkty dodané pozdě. Dříve než někoho s oslnivým portfoliem najmete, ověřte si, jak

dokáže dodržovat termíny (zadejte mu práci s konkrétním a brzkým termínem). Výrobky můžete vylepšovat tak dlouho, dokud na to máte peníze. Zatímco drobné vady produktu vám lidé většinou odpustí, pozdní dodání mívá fatální důsledky. Calvin Coolidge kdysi řekl, že nic není tak běžné jako nadaný a neúspěšný člověk. Já bych k tomu ještě dodal, že na druhém místě jsou chytrí lidé, kteří si myslí, že jejich IQ nebo životopis je opravňují neplnit termíny.

24. ČERVNA 2008

## Svatý grál: Jak outsourcovat elektronickou poštu a už nikdy se nedívat do schránky

Jak by se vám zamlouvalo, kdybyste už nikdy nemuseli kontrolovat e-maily? Kdybyste mohli najmout člověka, který by místo vás trávil bezpočet hodin sledováním všeho, co se objeví ve vaší schránce?

To není čirá fantazie. Posledních 12 měsíců experimentuji s tím, jak se zbavit nutnosti sledovat e-maily a vytrénovat jiné lidi, aby k mé poště přistupovali stejně jako já sám. Nechci, aby se za mě vydávali, ale aby uvažovali jako já.

Jak se mi to daří? Každý den dostávám z různých e-mailových adres kolem tisícovky zpráv.<sup>1</sup> Než abych trávil 6–8 hodin denně jejich čtením (což jsem dříve dělal), mohu teď dny nebo dokonce týdny poštu prakticky nesledovat – stačí mi na ni 4–10 minut večer.

Popíšu vám, jak to funguje, a přidám pár konkrétních tipů a vzorů.

1. Pro různé adresáty používám odlišné e-mailové adresy (čtenáři blogu, média, přátelé a rodina atd.). Adresy obsahující *tim@* jsou určeny novým kontaktům a směřují poštu k mému asistentovi.
2. 99% příchozích zpráv spadá do některé ze stanovených kategorií a lze na ně odpovědět pomocí předem vytvořené sady otázek a opovědí (dokument s mými poštovními pravidly naleznete na konci tohoto příspěvku – pokud chcete, upravte si jej a používejte).

<sup>1</sup> Tento počet se nyní našťestí snížil na 2000–3000 týdně.

Můj asistent prohlíží a vyřizuje poštu v 11 hodin dopoledne a ve 3 odpoledne (PCT)<sup>1</sup>.

3. Zbývajícímú procentu zpráv, které vyžadují mé rozhodnutí, jak s nimi naložit dál, se věnuji ve 4 hodiny odpoledne během 4–10minutového telefonického rozhovoru s asistentem.
4. Pokud nemám čas nebo cestuji v cizině, asistent mi zanechá informace o všem, co vyžaduje mé jednání, v hlasové schránce. Každá zpráva má své číslo, abych na ni mohl jednoduše odpovědět v bodech e-mailem. Hlasovým zprávám dávám přednost – zjistil jsem, že to nutí mého asistenta lépe si zprávy připravit a vyjadřovat se stručněji.

Každý večer (nebo brzy ráno následujícího dne) si přes Skype poslechnu hlasové zprávy od asistenta a rovnou mu odpovídám (pomocí Skype chatu nebo e-mailu), co má udělat (1. Bob: Řekni mi, že... 2. José v Peru: Požádej ho, aby ... 3. Přednáška v Severní Karolíně: Potvrď... atd.). Kolik času tento nový systém vyžaduje? Místo 6–8 hodin probírání se poštou a psaní opakujících se odpovědí všechno zvládnou za 4–10 minut.

Pokud máte jenom jeden e-mailový účet, doporučuji používat poštovní klienty, jako jsou Outlook nebo Mail, místo webových služeb, jako je Gmail. Důvod je jednoduchý. Když uvidíte, že máte ve schránce nové zprávy, přečtete si je. Jak říkají v AA<sup>2</sup>: Pokud nechcete uklouznout, nechodte tam, kde je kluzko. Právě z toho důvodu pro komunikaci s asistentem a přáteli používám neveřejný, osobní e-mailový účet – jeho poštovní schránka je téměř vždy prázdná.

E-mail je to úplně poslední, co lidé svěří někomu jinému. Znamy tucty lidí podávajících vrcholné výkony, ať už to jsou generální ředitelé slavných firem, autoři bestsellerů či celebrity, kteří delegují naprosto všechno – kromě elektronické pošty, kterou nepustí z ruky. „Nikdo za mě nemůže kontrolovat poštu“ je pro ně natolik nezpochybnitelný fakt, že ani neuvažují o jiné možnosti. „Odpovím na každou zprávu,

1 PCT – Pacific Standard Time. Pozn. překl.

2 AA je pojišťovací společnost, ale také celosvětové sdružení Anonymní alkoholici, jehož členové si pomáhají překonat závislost na alkoholu. Pozn. překl.

kteřou dostanu“ je zvláštní projev osobní pýchy, který lidi nutí s vypětím všech sil trávit u počítače nekonečných 8–12 hodin denně. Nejen že na tom není nic zábavného, ale brání jim to věnovat se věcem, které mají větší význam nebo přinášejí větší uspokojení.

Překonejte sami sebe. Víím, není to snadné. Ale vyřizovat poštu opravdu nevyžaduje žádnou obdivuhodnou schopnost, kterou se vyznačujete pouze vy. **Vyřizování pošty je stejné jako všechno ostatní, co děláme: je to proces.** Jak zprávy vyhodnotíme a jak s nimi naložíme (vymažeme, uložíme, přepošleme někomu dalšímu nebo na ně odpovíme), je pouze výsledkem odpovědí na sadu otázek, které si – vědomě či podvědomě – klademe.

Vypracoval jsem materiál nazvaný *Procesní pravidla Tima Ferrisse*, do nějž nové položky přidávají moji asistenti, když jim pošlu e-mail s předmětem „Přidat do pravidel“. Takový dokument, odrážející vaše mentální pochody při práci s poštou, vytvoříte po jednom až dvou týdnech práce s virtuálním asistentem. (A často přitom zjistíte, jak nahodile k poště přistupujete.) Abych vám ušetřil trochu času, dávám tu k dispozici svá pravidla, a k nim ještě několik rad:

1. Domlouvat schůzky a jednání vyžaduje mnoho času. Místo vás to může dělat váš virtuální asistent – stačí k tomu kalendář Googlu. Události, které si organizuji sám, do něj vkládám pomocí svého Palmu Z 22 nebo iCalu. Poté vše synchronizuji pomocí Spanning Sync a Missing Sync pro Palm OS. Na mém „überlehkém“ cestovním notebooku Sony VAIO využívám pro práci s Google kalendářem aplikaci CompanionLink. Doporučuji soustředit všechny schůzky a telefonní hovory do jednoho nebo dvou dnů, s časovým odstupem přibližně 15 minut. Pokud je rozložíme do celého týdne v nahodilých termínech, utrpí tím všechny ostatní činnosti. (Aktualizace v roce 2009: odložil jsem Palm 22 a začal používat 13palcový MacBook a pro synchronizaci iCalu s Google kalendářem používám BusySync).
2. Pokud odpovíte na kteroukoli zprávu z poštovní schránky, o niž se stará váš virtuální asistent, pošlete mu skrytou kopii, aby věděl, že jste věc vyřídili.

3. Očekávejte drobné trable. Život přináší bezpočet kompromisů, a pokud chcete dosáhnout významných cílů, musíte počítat s malými nepříjemnostmi, před nimiž není úniku. Máte dvě možnosti – zabránit všem problémům a ničeho nedosáhnout, anebo počítat s přípustným množstvím malých nepříjemností a soustředit se na velké věci.

Jste připraveni vyzkoušet svatý grál v praxi? Postupujte takto.

1. Jasně určete, které poštovní účty budete používat a jak má asistent na příchozí zprávy odpovídat (nebo zda postačí, aby poštu roztrídil a promazal).
2. Najděte si virtuálního asistenta.
3. Ověřte si nejdříve spolehlivost, teprve potom schopnosti – třem nejnadějnějším uchazečům uložte nějaký úkol s napjatým termínem (24 hodin). Teprve potom asistenta/asistenty najměte a umožněte mu/jim přístup k vaší poště.
4. První 2–4 týdny stanovte jako zkušební dobu, během níž zjistíte, jak spolupráce funguje a jak odstranit problémy. Opakují: problémy se objeví. Proces nezačne hladce fungovat dříve než za 3–8 týdnů.
5. Vytvořte si ideální životní styl. Najděte si lepší činnost než zírání do poštovní schránky.

\* \* \*

## Procesní pravidla Tima Ferrisse<sup>1</sup>

[Poznámka: Všimněte si, že text má formu dotazů a odpovědí – některé z nich používám standardně při práci s virtuálními asistenty, některé přidal můj asistent při tvorbě tohoto dokumentu.]

---

<sup>1</sup> Tento text je dostupný na blogu – pokud si chcete pravidla okopírovat a používat je, nic vám nebrání.

## Hesla

<b>Kalendář</b> <a href="http://calendar.google.com">http://calendar.google.com</a> Uživatelské jméno: XXXX Heslo: XXXX	<b>www.SpamArrest.com</b> Uživatelské jméno: XXXX Heslo: XXXX
<b>Google G-mail</b> <a href="http://mail.google.com">http://mail.google.com</a> Uživatelské jméno: XXXX Heslo: XXXX	<b>www.Amazon.com</b> Uživatelské jméno: XXXX Heslo: XXXX
<b>www.NoCostConference.com</b> Uživatelské jméno: XXXX Heslo: XXXX	<b>www.PayPal.com</b> Uživatelské jméno: XXXX Heslo: XXXX
<b>Bonusové materiály:<sup>1</sup></b> <a href="http://fourhourworkweek.com/wms/members/members.php">http://fourhourworkweek.com/wms/members/members.php</a>	

## Požadavky na tým

[Často zaměstnávám vedoucí asistenty, jejichž úkolem je řídit 4–5 nižších asistentů, kteří pracují na rutinních úkolech, a to nezřídka za poloviční mzdu než vedoucí asistent. Ten zastává funkci mého office managera, v některých případech i provozního manažera.]

- ▶ Stáhněte si Alexa Toolbar z adresy [www.alexacom.com](http://www.alexacom.com).
- ▶ Termíny jsou mimořádně důležité! Dbejte na ně a buďte přesní!
- ▶ Pokud Tim řekne „Zavolejte mi“, tak mu opravdu zavolejte – neposílejte e-mail. Toto pravidlo je důležité, protože Tim hodně cestuje a nemá vždy přístup k elektronické poště.
- ▶ Bod výše platí, i když je pozdě večer. Tim bývá dlouho vzhůru, a pokud by nechtěl hovor přijmout, nepřijme ho. Zavolejte mu ale, prosím, když o to požádá. Tim obecně preferuje telefon před e-mailem.

<sup>1</sup> Viz stranu 404. Pozn. red.

- ▶ Kupte a přečtěte si knihu *The Elements of Style*. Jednáme v Timově zastoupení s významnými klienty a úroveň písemné komunikace o nás mnohé vypovídá.
- ▶ Co nejlépe se seznamte s Timovou knihou a blogem, abyste dokázali kvalifikovaně odpovídat na dotazy.

### Kontaktní informace

Tim Ferriss

[korespondenční adresa]

Timův mobil (pouze pro vaši potřebu): [soukromé číslo]

Telefonní číslo, které můžete poskytnout druhým lidem:

[GrandCentral číslo]

Skype: XXXXX

Fakturační adresa (soukromá): [fakturační adresa]

### Nákupy

Požádejte [vedoucího asistenta] o číslo karty American Express.

Řekne vám, zda můžete nákup uskutečnit.

### Otázky a odpovědi

#### 1. Jaký máš názor na joint ventures<sup>1</sup>?

Jsem otevřený návrhům, ale ze všeho nejdůležitější je pro mě moje „značka“ a reputace. Nehodlám podnikat nic s amatéry nebo s někým, kdo předstírá, co není. Někdo se sloganem „Vydělávejte s naším superbláznivým finančním programem miliony, zatímco spíte!“ se asi nestane mým partnerem. Nechci být spojován s někým, kdo vypadá jako lhář nebo „slibotechna“. Položte si otázku: Kdyby generální ředitel všeobecně známé firmy viděl takovou nabídku, chtěl by se mnou dále hovořit? Pokud zní odpověď ne, není to nic pro mě.

Pokud někdo projde tímto kritériem, je dále důležité, co již dokázal. Obecně nemám zájem spolupracovat s podnikatelskými začátečníky, leda že by měli skvělou reputaci a zkušenosti z nějakého jiného oboru.

---

1 Úzká spolupráce dvou firem, které vytvoří novou (zpravidla akciovou) společnost, aby spojily své síly na určitém trhu či projektu. Pozn. red.



2. Soustřeďuješ se výlučně na aktivity přinášející zisk?

Ne. Zajímá mě rovněž prestiž (Harvard, veřejná správa atd.), velká publicita, budování kontaktů s lidmi, kteří jsou ve své oblasti světovou třídou.

3. Jak se vypořádáváš se spamem?

Využívám SpamArrest a Gmail. Momentálně pro mě spam nepředstavuje žádný problém.

4. Co považuješ za optimální odpovědní dobu na e-mail (tj. požaduješ odpověď na veškerou poštu do 48–72 hodin)?

Ve stejný den. Potřebuji, abyste odpovídali rychle.

5. Odpovídáš na nějaké e-maily sám?

Ano, ale nejdříve zprávy protřídíte, odpovězte na všechny, na které můžete, a ty, na něž bych se měl podívat, označte v Gmailu štítkem „TIM“. [Všimněte si, že nyní už po asistentech chci, aby mi vše potřebné sdělovali přes hlasovou schránku – viz předchozí příspěvek.]

6. Zapisuješ si něco do kalendáře?

Ano, ale předpokládám, že postupně to budete stále více dělat za mě vy.

7. „Řídíme“ tvoje záležitosti, nebo je na nás deleguješ? Obě možnosti jsou pro nás OK, ale ta první se nám zamlouvá víc :)

Pokusím se vám dát seznam věcí, o něž se máte postarat. Potřebuji od vás vždy potvrdit, že jste daný úkol převzali (stačí napsat „pokud jde o ... – bude to hotovo v X hodin“). U větších projektů s milníky chci, abyste mě průběžně informovali o postupu.

8. Kdo všechno je v tvém týmu?

Já, nakladatelský tým a pár lidí na PR. Později po vás mohu chtít, abyste se zapojili do mých dalších aktivit, ale pro tuto chvíli je to všechno.

## 9. S kým musíme pravidelně spolupracovat?

Viz výše. Z 90% se mnou, možná s někým z nakladatelského týmu, technické a webové podpory a s mým knižním agentem. Časem se tento okruh lidí jistě rozšíří, ale momentálně jich víc není.

## 10. Kdo nám dává pokyny?

Můžete rozhodovat o všem s náklady do 100 dolarů. Využijte vlastní úsudek a informujte mě o výsledku.

## 11. Máš dny, kdy „nepracuješ“, pokud jde o schůzky?

Zkusme organizovat schůzky tak, abych žádné neměl v pátek. Ale nebereme to jako dogma a improvizujeme. [Aktualizace: v současnosti mám schůzky pouze v pondělí a pátek.]

## 12. Kdo až dosud zařizoval tvoje schůzky?

Já. Již téměř čtyři roky jsem neměl jediné jednání, jehož bych se osobně zúčastnil. Tato kniha to ovšem změnila. :)

## 13. Popiš nám svůj „optimální“ pracovní týden (tj. dobu mezi jednotlivými hovory, kolik schůzek a jednání týdně, cestovní preference atd.).

Chodím spát pozdě, snažte se proto nevolat mi před desátou dopoledne (PST).

Hovory a jednání seskupujte, abych je mohl vyřídit po sobě – nechci se zabývat jednou záležitostí v 10 hodin, další v 13 a pak v 16 hodin. Zařídte, aby věci šly, pokud je to možné, v řadě za sebou s časovým rozpětím 15–20 minut. Jestliže to půjde, chci vyřídit telefonní hovory do 13 hodin (tj. mezi 10. a 13. hodinou). Hovor by neměl trvat déle než 15–30 minut a vždy by měl mít jasně stanovený konec. Pokud chce někdo se mnou telefonovat, sdělte mu: „Tim se snaží, aby všichni mohli co nejlépe využít svůj čas, rád by si proto ujasnil obsah a cíl rozhovoru ještě před tím, než se uskuteční. Můžete mi, prosím, v několika bodech napsat, o čem chcete s Timem jednat a jaká rozhodnutí učinit?“ Nebo něco takového.

14. Chceš, abychom ti spolu s pracovními záležitostmi naplánovali i ty osobní (např. objednat květiny pro matku na Den matek atd.)? Rozhodně ano.
15. Kdo se skrývá pod jménem „všichni“ v e-mailových adresách, kterým za tebe odpovídáme? Viz výše.
16. Chceš, abychom v odpovědích uváděli přímo tebe jako toho, kdo odpovídá, nebo abychom uváděli „klientská podpora Timothyho Ferrisse“ (či něco podobného)?  
To druhé. Uvádějte své jméno a pod ním něco jako „výkonný asistent Tima Ferrisse“. Pokud máte jiný návrh, sem s ním.
17. Kolikrát denně máme kontrolovat e-maily?  
Zpočátku bude stačit dvakrát denně: v 11 a 15 hodin vašeho času.
18. Jaká je tvoje pracovní doba?  
Pracuji od 10:00 do 18:00, a často také od 23:00 do 02:00 (PST). [Dříve než začnete vykřikovat „A co čtyřhodinový pracovní týden?!“, uvědomte si, že místo „pracovní doba“ bych mohl napsat „aktivní a dostupný na telefonu“. Mám mnoho projektů a nicnedělání není to, oč usiluji. Jsem velmi aktivní člověk. Pokud se chcete dozvědět víc, podívejte se na šestý komentář k tomuto příspěvku na [www.fourhourblog.com](http://www.fourhourblog.com) nebo si znovu přečtete 15. kapitolu *Zaplňujeme prázdnotu* v této knize.]
19. Používáš rád instant messaging (IM)?  
Ne, pokud se nejedná o naplánovanou diskusi. Buďte na příjmu a já se přihlásím, pokud budu něco potřebovat. [V současnosti mám sklon používat chat na Skypu, který je zakódovaný a nevyžaduje samostatný IM program.]
20. Pokud je zapotřebí rychlé odpovědi, dáváš přednost telefonickému hovoru, nebo e-mailu?  
Jednoznačně telefonnímu hovoru. Pokud se objeví něco naléhavého, neposílejte mi e-mail. Tím, co radím druhým, se také

řídím – nekontroluji e-maily tak často, abych mohl pokaždé rychle odpovědět.

21. Jaká je tvoje oblíbená barva?  
Zelená, jakou mají cedry v červenci.
22. Pokud se v poště objeví něco, na co musí Tim odpovědět, zavolejte koncem dne.
23. E-knihy: Řekněte jim, že e-knihu si mohou stáhnout na adrese [www.powells.com](http://www.powells.com).
24. Všechny e-maily od Expert Click označte štítkem pro Tima. Nemusíte na ně odpovídat nebo je přeposílat.
25. Všechny e-maily z LinkedIn je možné archivovat nebo smazat, protože Tim dostane oznámení o všech pozvánkách, jakmile se přihlásí ke svému účtu v LinkedIn.
26. Odpovědi na dotazy, jak podnikat v oblasti zdraví a wellness (nebo dotazy týkající se BrainQUICKEN) prosím hledejte v gmailových šablonách označených: „Blahopřání“, „Obecné dotazy k podnikání“ a „BrainQUICKEN“.
27. Odpovědi na jazykové dotazy najdete v gmailových šablonách „Čtenářské dotazy na jazykové zdroje“ a „Jazykové šablony“.
28. Když Tim v odpovědi na e-mail uvede „diktát“, znamená to, že můžeme tazateli sdělit: „Protože Tim je nyní na cestách a nemůže na váš e-mail odpovědět osobně, telefonicky jsem ho informoval o vaší zprávě a on mi odpověď nadiktoval: ...“ To vám usnadňuje práci, protože nemusíte měnit kontext odpovědi. [Můj asistent nemusí převádět mou odpověď formulovanou v první osobě („Sdělte mu prosím, že já...“) do třetí osoby („Tim říká, že ...“) Stačí můj text zkopírovat a vložit do odpovědi tazateli, což asistentovi ušetří hodiny práce.]

29. Jestliže je e-mail určen mnoha adresátům a já jsem jen jedním z nich, obvykle ho můžete smazat. Samozřejmě se do něj nejdřív pozorně podívejte, ale pokud v něm stojí například „několik vlivných a významných lidí, které znám“ nebo něco podobného, dál se jím nezabývejte. Stejně tak ignorujte e-maily, jehož autor si nedal tu práci, aby mě oslovil jménem (pokud jsem adresátem kopie, je to samozřejmě něco jiného).
30. Timova e-mailová adresa je XXXX. Tato adresa nesmí být šířena. Pokud chcete Timovi zaslat kopii nějaké odpovědi, použijte prosím skrytou kopii, aby jeho adresa nebyla zveřejněna.
31. Označte mi každou poštu z Princetonu, abych se na ni podíval (štítek „TIM“). [Poznámka: Toto pravidlo jsem kvůli množství zpráv musel upravit.]
32. Pokud někoho odmítnu a on se stále dožaduje mé pozornosti, odpovězte mu ještě jednou („Tim si váží vaší vytrvalosti, ale opravdu nemůže...“) a další jeho zprávy rovnou archivujte. Toto je obecné pravidlo – řiďte se samozřejmě vlastním úsudkem. Někteří lidé nevědí, kdy se vytrvalost mění v otravnost.
33. Na vše, co vám pošlu, abyste zařadili do kalendáře, odpovídejte „naplánováno“ (až když tomu tak je). Pokud byste nějakou událost do kalendáře omylem nezapsali, může to způsobit velké problémy, proto vyžaduji toto kontrolní potvrzení.
34. Když Tim s někým uskuteční hovor, není třeba se danou věcí dále zabývat, ledaže by nás o něco dalšího požádal.
35. Všechny požadavky na veřejná vystoupení pošlete XXXX a ujistěte se, že je dostal (potvrdil příjem). (Viz také body 38 a 39.)
36. Požadavky týkající se překladu knihy (tj. zájem o koupi autorských práv, zda je licence pro daný jazyk volná atd.) pošlete [příslušný zaměstnanec mého nakladatele].

37. Náhradník za XXXX v nakladatelství Random House je XXXX.
38. Než potvrdíte nějaké veřejné vystoupení v určitém termínu, ověřte si ho u mě, protože mohu být v té době na cestách.
39. Když domlouváte nějakou schůzku, vždy se zeptejte, o čem chce druhá strana hovořit, a poznačte to do kalendáře, aby se Tim mohl na jednání připravit. Nezapomeňte také požádat o záložní telefonní číslo, pro případ, že se jim nepodaří Tima zastihnout. [Téměř vždy chci po lidech, aby mi – pokud nejsem v cizině – před schůzkou zavolali. Je to pojistka proti zapomenutí.]
40. V kalendáři, v předmětu dané události, vždy uveďte své iniciály, aby bylo zřejmé, který asistent zápis provedl.
41. Než Timovi přepošlete k posouzení nějaký požadavek na veřejné vystoupení, obstarejte mu potřebné informace, tj. zjistěte Alexa hodnoty jejich webu,<sup>1</sup> možná data konání, odkazy na dřívější události, rozpočet akce, další potvrzené přednášející atd. Až budete mít všechno pohromadě, pošlete to Timovi.
42. Na otázky ohledně metody rychlého čtení (metoda PX) odpovídejte takto:

Vážený/vážená [jméno],

děkujeme za dotaz týkající se metody PX. Webová stránka této metody je však pouhým vzorem, který má zájemcům ukázat, jak mohou otestovat svůj vlastní produkt.

Nejsme si jisti, kdy nebo zda vůbec Tim metodu PX uvolní k prodeji, ale v tuto chvíli o tom neuvažuje. Každopádně si vážíme vašeho zájmu. Děkujeme!

[Dostávám nevelké množství e-mailů od lidí, kteří si na vzorové stránce metody PX nevšimnou, že není určena k distribuci, a pokoušejí se ji objednat.]

<sup>1</sup> Alexa je internetový vyhledávač, který zobrazuje informace o provozu na daném webu. Pozn. překl.

43. Stáhněte si prohlížeč eFAX, abyste mohli číst Timovy faxové zprávy. Jeho faxové číslo je: XXXX.

44. Na pozvánky na veřejná vystoupení můžete odpovídat takto:

Děkujeme za váš e-mail a pozvání pro Tima. Na vašich webových stránkách jsem zjistil, že se akce koná X. a X. dubna 20XX v Portlandu ve státě Oregon [například]. Dříve, než vaši žádost postoupím Timovi, mohli byste mi laskavě zodpovědět tyto otázky? Usnadnilo by nám to rozhodování.

- ▶ Chcete, aby se Tim účastnil celé akce?
- ▶ Jaký čas je vymezen pro hlavní vystoupení? Plánujete panelovou diskusi?
- ▶ Hradíte kromě odměny pro přednášejícího také cestovní náklady a ubytování?
- ▶ Jaký je váš rozpočet na hlavní vystoupení?
- ▶ Potvrdili již účast další přednášející?

Jakmile od vás dostanu odpověď, mohu kontaktovat Tima a diskutovat s ním jeho případnou účast. Ještě jednou děkuji!

S přátelským pozdravem,  
[jméno]

Tento e-mail:

je možné šířit [ ] pouze s povolením [x] je soukromý [ ]

[jméno]

výkonný asistent Timothy Ferrisse  
autora knihy Čtyřhodinový pracovní týden  
(<http://www.fourhourweek.com>)  
(Random House/Crown Publishing)  
<http://www.fourhourworkweek.com/blog>

## Návrh na externí spolupráci z domova

Toto je skutečný návrh čtenářky Autumn Brookmireové, který úspěšně použila, když si chtěla udržet své zaměstnání, a přitom odjet do Argentiny a omezit práci na 5–10 hodin týdně.

AUTUMN BROOKMIREOVÁ

červenec 2008

Pro společnost [název firmy] pracuji více než dva roky a a cítím velkou loajalitu vůči jejímu poslání i lidem, kteří zde pracují. Věřím, že jsem naší firmě byla jako koordinátorka marketingových aktivit až dosud velmi prospěšná. Můj tvůrčí přístup k řešení problémů a snaha nalézat nákladově efektivní varianty například zlepšily produkci i distribuci našich pohlednicových přání. S cílem získat více kvalitních obrázků pro naše publikace a marketingové aktivity jsem zorganizovala fotografickou soutěž. V práci pro [název firmy] bych i nadále ráda pokračovala, avšak formou externí spolupráce z domova. Důvodem je to, že se v září 2008 plánuji na 6–12 měsíců přestěhovat do Argentiny. Chtěla bych se tam zdokonalit ve španělštině, žít v odlišném kulturním prostředí, a rozvinout tak svoji schopnost uvažovat neotřelým způsobem.

Ráda prodiskutuji jakékoli možnosti, jak tuto myšlenku uskutečnit, a sama jsem připravila některé konkrétní návrhy, pokud by [název firmy] byla ochotná o nich uvažovat. Nové pracovní upořádání můžeme na několik měsíců vyzkoušet a zjistit, zda vyhovuje oběma stranám.

### **Funkce 1: Koordinátor propagačních materiálů**

*Odpovědnost:*

Vytvářet časové plány tištěných materiálů a koordinovat práci příslušných programových týmů.



*Očekávání:*

Tištěné materiály budou včas dokončeny.

*Odpovědnost:*

S programovými řediteli a s externími designéry/grafiky koordinovat práci na návrzích.

*Očekávání:*

Design tištěných materiálů bude adekvátní cílové skupině, precizní a přitažlivý.

Materiály budou mít profesionální kvalitu a budou k dispozici v určených termínech.

*Odpovědnost:*

Udržovat vztahy s tiskaři s cílem minimalizovat náklady při zachování požadované kvality a časového harmonogramu tištěných programových materiálů.

*Očekávání:*

Tisk materiálů bude respektovat rozpočet, ledaže by jeho překročení v konkrétním případě schválil ředitel marketingu.

*Řešení:*

S pomocí e-mailu a webových nástrojů, jako je ConceptShare, budu při práci z domova i nadále koordinovat uvedené projekty. Vztahy s tiskaři a designéry již nyní udržuji na dálku, takže moje fyzická přítomnost na pracovišti nebude nezbytná. Pro jednání s programovými řediteli a marketingovým týmem použiji službu Skype, umožňující zdarma vést telefonní a videokonferenční hovory. Obvykle se s nimi scházím jednou nebo dvakrát, abychom prodiskutovali změny v jejich propagačních materiálech, ostatní věci řešíme prostřednictvím e-mailů nebo aplikace ConceptShare.

**Funkce 2: Manažerka speciálních marketingových projektů***Odpovědnost:*

Udržovat aktuální soubor obrázků vhodných pro marketingové účely.

*Očekávání:*

Obrázky pro marketing a pro webové stránky jsou k dispozici a uživatelé je oceňují.

*Řešení:*

Tento úkol mohu zvládat i z domova vyhledáváním ve webových databázích, jako je iStockphoto.com. Pokud experiment se soutěží Seminar Photo Contest dopadne dobře, mohla bych ji řídit po internetu pomocí e-mailu, Skype a aplikace Aptify.

*Odpovědnost:*

Identifikovat a využít nové příležitosti k zefektivnění našeho marketingu.

*Očekávání:*

U nových příležitostí je analyzována jejich proveditelnost a účinnost.

Zvolené projekty jsou naplánovány a realizovány v rámci schváleného rozpočtu a časového harmonogramu.

*Řešení:*

Pro diskuse o nových marketingových příležitostech budu využívat e-mail a Skype. V současnosti jsem navrhla připravit jednostránkový kalendář, v němž budou uvedeny uzávěrky přihlášek do našich seminářů a který se na podzim rozešle účastníkům našich letošních kurzů. Takovýto přehledný kalendář usnadní frekventantům zapamatovat si termíny uzávěrek, a může tak potenciálně zvýšit počet jejich přihlášek na semináře.

**Funkce 3: Koordinátorka webových marketingových aktivit***Odpovědnost:*

Přispívat k realizaci on-line reklamy a sledovat její výsledky.

*Očekávání:*

Nákladová efektivita on-line reklamy se bude zvyšovat.

Ředitel marketingu je na požádání informován o výsledcích webových marketingových aktivit.

*Řešení:*

Mám dobrý přehled o naší on-line inzerci a mohu i při práci z domova pomáhat při její realizaci. Budu mít přístup na Facebook Ads, Google Ads i Blog Ads a budu pomáhat Keri při získávání a vkládání dat. Mám zkušenosti s naší inzercí na Facebooku a Googlu, vytvořila jsem obrazový materiál pro Blog Ads. Spustit novou inzerci bude i z ciziny snadné.

*Odpovědnost:*

Sestavit kolekci aktualizovaných fotografií vhodných pro webové využití.

*Očekávání:*

Pro náš program i marketing budeme mít k dispozici přitažlivé, aktuální fotografie.

*Řešení:*

Jak jsem již uvedla výše, tento úkol mohu zvládnout při práci z domova – mohu na síti prohledávat různé databáze, jako je například iStockphoto.com. K realizaci tohoto úkolu přispěje rovněž soutěž Seminar Photo Contest, která se stane dalším zdrojem obrázků, jež budeme mít k dispozici, zatímco budu v cizině.

Myslím, že převedení mé pracovní pozice z interní na externí bude výhodné i pro [název firmy], protože tak bude moci lépe sledovat náklady na tištěné materiály. Práce pro [název firmy] mi přinášela velké uspokojení a ráda bych v ní pokračovala i nadále, byť z domova. Děkuji za zvážení mých návrhů.

Poznámky k výše uvedenému softwaru a soutěži:

ConceptShare ([www.conceptshare.com](http://www.conceptshare.com)). Tato aplikace nabízí zabezpečené sdílení grafických návrhů, dokumentů a videonahrávek, které pak mohou pozvaní uživatelé hodnotit a komentovat – a to kdykoli a kdekoli, aniž by se museli fyzicky scházet. [Název firmy] tuto aplikaci zkoušela několik měsíců s cílem ověřit

její využitelnost. Aplikace ConceptShare byla úspěšně otestována i na několika počítačích v Argentině (díky mé sestře, která tam test provedla během svého pobytu).

Skype ([www.skype.com](http://www.skype.com)) je bezplatný software, který umožňuje zdarma telefonovat prostřednictvím internetu. Skype je možné využívat v kombinaci s běžnými telefony, přičemž mezinárodní volání je zpoplatněno sazbou ve výši přibližně 0,04 centu za minutu. Skype rovněž umožňuje videochat a konferenční telefonní hovory vhodné pro jednání a porady. Zřízení je jednoduché – stačí si stáhnout (zdarma) příslušný software a koupit ke každému počítači sluchátka s mikrofonom (10 dolarů) a webkameru (různé ceny). Ověřila jsem tento software při komunikaci s mou sestrou v Argentině.

iStockphoto.com ([www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)) je webová databáze obrázků a fotografií s royalty-free licencí. Jde o jednu z mnoha webových stránek, které používám pro vyhledávání fotografií pro [název firmy]. Několik fotografií z iStockphoto.com jsme již použili pro naše marketingové materiály.

Seminar Photo Contest. Tuto experimentální soutěž jsem vymyslela já a zrealizovala společně s Keri s cílem získat vhodnější fotografie pro naše marketingové a publikační aktivity. Zjistili jsme totiž, že pokud na našich akcích fotografujeme my samy, nepůsobí to na účastníky dobře, a proto jsme se rozhodly pro jiný postup: Všichni frekventanti našich letních kurzů (2008) nám mohou nabídnout své fotografie pořízené během seminářů a získat pak odměnu (dárkový poukaz Amazonu v hodnotě 5 dolarů) za každý snímek, který vybereme.

# Čtyřhodinový pracovní týden v praxi

## ► PŘÍPADOVÉ STUDIE, TIPY A TRIKY

- Zen a umění žít jako rocková hvězda
- Hledají se milovníci umění
- Dokonalé fotky
- Virtuální právník
- Vznášet se mezi ptáky
- Příprava na práci z domova
- Lékař radí
- Čtyřhodinová rodina a globální vzdělávání
- Múza ve světě financí
- Kdo říká, že vám děti v něčem brání?
- Pracujeme odkudkoli
- Vypněte své Blackberry
- Je libo *Hvězdné války*?

### ZEN A UMĚNÍ ŽÍT JAKO ROCKOVÁ HVĚZDA

Nazdar Time,

se mnou to bylo takhle. Jsem muzikant a žiju v německém Mnichově. Vydávám hudební nahrávky pod vlastní značkou a začátky nebyly nic moc. Při vši té práci šla moje vlastní kreativita z kopce, párkrát až na dno.

Přežit v hudebním byznysu není snadné ani dnes. Objevil jsem ale, že dělat to, co chci, příliš obtížné není. A tak to dělám. Jsem tátou, dělám muziku, skládám, starám se o byznys, cestuju, učím se jazyky (hlavně italsky), jezdím na kole atd. Jak se mi to podařilo?

1. Přečetl jsem si opravdu pořádně (dva měsíce) tvoji knihu (začal jsem na přelomu září a října 2008), prošel jsem si tvůj blog a rozhodl jsem se „začít od nuly“ (nechtěj vědět, co všechno jsem při té příležitosti o sobě zjistil).
2. Začal jsem outsourcovat věci, které mi nejvíc otravovaly život (a zůstávaly proto nejdéle na seznamu úkolů). Outsourcoval jsem:

- Vyhledávání různých informací, týkající se hlavně hudebního průmyslu (a ušetřil jsem tak 2–3 hodiny práce denně).
- Správu webových prezentací (sociální sítě, jako je Facebook, Myspace atd.). V roce 2009 hodlám většinu svých marketingových aktivit provádět na těchto sítích – jako umělec jsem nyní aktivní na pětadvaceti webech. Můj virtuální asistent (Getfriday.com – řídil jsem se tvým doporučením) za mě jednou týdně všechny stránky zaktualizuje, zkontroluje, projde e-maily, komentáře, ohlasy atd., protřídí je a pošle mi souhrnnou zprávu včetně upozornění na to, co vyžaduje moji odpověď (ušetřím tak 1–2 hodiny práce denně.)
- Retušování fotografií pro tiskoviny pomocí Elance.com – ušetřím tak pokaždé asi pět hodin práce a 500 dolarů.<sup>1</sup>
- Správu mailing-listu (pro informace o termínech koncertů, nových albech atd.) – pokaždé asi hodina práce.
- Začal jsem také ověřovat svoji múzu (výuka jazyků s pomocí hudby – k dodání on-line). Zatím stále testuji.
- Rozhodl jsem se, že v roce 2009 spustím službu, umožňující on-line licencování hudebních nahrávek pro filmové společnosti – místo mnohaměsíčního vyjednávání o právech by mělo stačit jednou kliknout myší. (Brzy začnu testovat.)

Lidé kolem mě jsou většinou překvapení, když zjistí, že někdo jako já, kdo zrovna nepůsobí jako seriózní podnikatel (vypadám jako punkový rocker na odpočinku), částečně outsourcuje svůj život – a žije si jako milionář (řekl bych, že tak opravdu žijeme, i když bohatí ani zdaleka nejsme).

Že to mohu skutečně dokázat, jsem si uvědomil, když jsem dostal první pozitivní zprávu od svého virtuálního asistenta. Můj projekt se jednoho dne objevil na Elance.com a o den později jsem už měl požadovaný výsledek. „Jo, tak tohle se mi povedlo,“ radoval jsem se.

Největší změnou je ale to, že jsem dostal pod kontrolu vlastní život. S mou ženou se střídavě staráme (každý půl dne) o naši malou dcerku (20 měsíců). Vedu své podnikání a mám při tom ještě čas dělat věci, které jsem vždycky dělat chtěl. Moje příjmy zůstaly stejné jako dříve, ale mám teď mnohem víc volného času a „čistou hlavu“ (takže jsem ve skutečnosti mnohem bohatší).

<sup>1</sup> Webová služba, umožňující zadávat zakázky a vybírat si z nabídek na jejich provedení. Platba je zprostředkována a jištěna touto službou. Pozn. překl.

Pracuji, kdy chci (nemám žádného šéfa) 24–30 hodin týdně (administrativa a práce v hudebním studiu), a hlavně dělám to, co mě baví. Postupně, krok za krokem, vše optimalizuji (s cílem omezit čas v kanceláři – nyní zde trávím asi 10 hodin týdně). Mým snem je zrušit kancelář jako takovou, zbavit se veškerého papírování a vystačit si s notebookem.

Zanechal jsem veškerých činností, které mě ubíjely a nudily (eliminovat jsem asi 10 hodin takové práce týdně). Nepouštím se do žádného projektu (psaní nebo hudební produkce), pokud se mi opravdu nezamlouvá. Zbavil jsem se všech reptalů, kverulantů a nepřejících lidí (z nichž se mi dělalo špatně a rozčilovali mě).

Nedávno jsem spustil vlastní blog ([juergenreiter.com](http://juergenreiter.com)) – „Zen a umění žít jako rocková hvězda“, v němž se chci se čtenáři podělit o všechny změny ve svém životě (blog je hlavně pro muzikanty, kterým by mohl pomoci spatřit světlo na konci tunelu).

A abych nezapomněl, k tomu všemu jsem ještě nahrál album své hudby, k níž jsem poprvé v životě napsal všechny texty! Vyjde na jaře pod mou značkou ORkAaN Music + Art Productions.

A co mé minidúchody? Letos strávím šest týdnů v New Yorku. V květnu pojedu na dva týdny na Sicílii vylepšit svoji italštinu. V září se tam vrátím na další dva až tři týdny, abych si projel ostrov na kole. A v zimě se chystám vyrazit buď do Mexika, do střední Ameriky, nebo do Austrálie.

Naučil jsem se oholit se břitvou během půl hodiny, což byl můj cíl mnoho let. Holení se díky tomu pro mě stalo rituálem a zábavou! V dubnu absolvuji kurz přípravy kávy pro pokročilé a stanu se „maestro del café“. Pomohl jsem své ženě dát výpověď v jejím zaměstnání (učitelka) a splnit si velký, mnohaletý sen – otevřít si v Mnichově kavárnu. Pojmenovali jsme ji Frau Viola ([www.frauviola.wordpress.com](http://www.frauviola.wordpress.com)), otevřela své dveře prvním návštěvníkům v říjnu 2008 a zatím si vede skvěle!

Myslím, že všechny tyhle výsledky mluví samy za sebe!

Způsob uvažování, jenž jsem si díky tvé knize osvojil, mi poskytl životní klid. Mohu si hrát s dcerou a užívat si volného času, aniž bych trpěl pocitem, že mi něco důležitého utíká nebo že promarnuji svůj život. Řekl bych, že jsem nejméně o 70% produktivnější než dříve, zatímco moje pochyby se zmenšily o 80 %.

Těm, kteří jsou na začátku cesty, doporučuji:

- ▶ začněte malými věcmi, ale uvažujte velkoryse;
- ▶ určete, co vás baví a co vás naopak nudí;
- ▶ eliminujte, co vás nudí, a zaměřte se na to, co vás baví;
- ▶ nehleďte na to, co říkají druzí lidé, a držte se toho, co baví vás – je to váš život, žijte ho proto tak, jak vám to vyhovuje;
- ▶ a samozřejmě – přečtěte si *Čtyřhodinový pracovní týden!*

## HLEDAJÍ SE MILOVNÍCI UMĚNÍ

Přistěhovali jsme se z Mexika. Dvacet let jsem pak sledoval svého otce, jak do úmoru dře jako popelář. Jednou v dubnu 2007, v hotelovém pokoji, v němž jsem trávil další noc při jedné z mnoha nekonečných týdenních služebních cest, o samotě a daleko od rodiny, jsem se zamyslel nad svým životem a uvědomil si, že ve svých 33 letech jsem na nejlepší cestě, abych se „upracoval k smrti“ stejně jak můj otec a vzdal se jednou provždy svých životních snů – v mém případě hudby a divadla.

V životě se nic neděje jen tak. Právě ten večer mi jeden přítel v e-mailu doporučil přečíst si knihu *Čtyřhodinový pracovní týden*. Zhltnul jsem ji za několik hodin a okamžitě začal některé principy uskutečňovat. Když jsem o tom říkal jiným lidem, dívali se na mě jako na blázna. Zaměřil jsem se hlavně na snění v čase, eliminaci a osvobození (jako zaměstnanec jsem nejdříve chtěl a potřeboval získat možnost pracovat z domova). Přestože jsem zpočátku párkrát neuspěl, vytrval jsem (vynikající škola vyjednávání) a práci z domova jsem nakonec získal. Rázem se všechno změnilo. Místo devíti a více hodin denně, nemluvě o dlouhých každotýdenních cestách, jsem pracoval čtyři hodiny týdně, na služebních cestách jsem trávil měsíčně všeho všudy jeden týden, vydělával jsem o 10 000 dolarů víc a moje produktivita v práci vzrostla na dvojnásobek (vůči předešlému, nepříliš úspěšnému roku).

Se svou přítelkyní, s níž jsme předtím udržovali vztah na dálku, nyní žiji ve svém městě, v Seattlu. V čase, který jsem získal, se věnuji svým láskám – hudbě (zpívám ve sboru a skládám folk-rockovou hudbu), divadlu (tento víkend vystupuji ve svém prvním hodinovém, improvizovaném představení) a posilování. Připravuji se na svůj druhý maratón.

Pro většinu mých přátel není snadné uvěřit, že se mohu věnovat svým uměleckým zálibám, mít stejný příjem jako z práce na plný úvazek – a pracovat všeho všudy čtyři hodiny týdně. Nejlepší na všem je, že jsem konečně pochopil, co je svoboda. O realitě lze skutečně vyjednávat. Mou realitou je nyní to, že mohu trávit mnoho hodin ve společnosti svého otce, který na tutéž svobodu, k níž jsem dospěl za méně než dva roky (poté, co jsem si přečetl *Čtyřhodinový pracovní týden*), musel čekat dvacet let – až do důchodu.

Jako imigrant chci všem říci, že pokud chtějí být úspěšní v Americe 21. století, nemají pracovat tvrdě, ale chytrě podle principů *Čtyřhodinového pracovního týdne*. Jedině tak se i pro ně stane každodenní skutečností nový americký sen – svoboda umožňující těšit se z toho nejcennějšího, co máme – času, který je nám zde na zemi vyměřen.



## DOKONALÉ FOTKY

Ahoj Time,

chci ti říct, že tvoje kniha *Čtyřhodinový pracovní týden* mě nejenom inspirovala, ale naprosto změnila můj život.

Koupil jsem si ji v listopadu. Předtím jsem neměl ani páru, co by něco takového jako „automatizace práce“ mohlo znamenat. Měl jsem jednoho zaměstnance na částečný úvazek, jenže způsob, jakým tato „síla“ pracovala, mi ve skutečnosti jenom *přidělal* práci navíc. Dřel jsem do tří do rána a vstával v sedm. Chtěl jsem cestovat, ale zdálo se mi, že to nikdy nepůjde. Neměl jsem čas nebo peníze.

Jednoho dne jsem při běhání poslouchal audioverzi tvé knihy – některé kapitoly znovu a znovu, pořád dokola. Nakonec jsem – myslím, že jsem právě poslouchal vyprávění o někom, kdo prodával hudbu přes internet – přestal běžet a jenom poslouchal.

Jsem fotograf, fotím hlavně svatby. Začal jsem tedy uvažovat, zda a jak bych mohl začít na internetu prodávat digitální fotky. Pak mě napadla výborná myšlenka na firmu zprostředkující rodinné fotografie. Popadl jsem svůj iPhone a hned si zarezervoval doménu.

O dva měsíce později jsem měl webové stránky, přístup k tisícům fotografií po celé zemi a první úspěšný prodej. Nejlepší na tom je, že nabízím rodinné fotky, ale sám nemusím zmáčknout spoušť. A co víc – jsem první, kdo nenabízí zvětšeniny, jen digitální snímky. A funguje to! Začal jsem nyní stejný přístup uplatňovat pro své vlastní fotografie ze svateb. Ostatní fotografy to dost štve, jenže já vydělávám mnohem více než dříve, nemám téměř žádné náklady (eliminace) a mám spoustu volného času!

Vím, že tento popis mého podnikání je trochu vágní, ale o detaily tu nejde. Podstatné je, že nyní pracuji lépe, rychleji a mám dva nové zaměstnance. Na počítači i v iPhonu jsem vypnul upozornění na nové zprávy – nehledě na vše, co tento telefon umí, ani nezazvoní. E-mailů jsem v něm dokonce vypnul a jen občas zkontroluji zmeškané hovory.

Moje snoubenka je nadšená, protože se vracím včas domů na večeri a nechávám notebook v práci. Žiju tak, jak se mi dřív ani nesnilo. Místo mě pracují systémy a zdá se, že finančně na tom letos budu mnohem lépe než vloni.

Usoudil jsem, že nastal čas na první minidůchod. Můj cíl? Odjet lyžovat do švýcarských Alp, strávit pět dní ve Švýcarsku, a to vše za méně než 1000 dolarů. Zpáteční letenku jsem pořídil za cenu kolem 500 dolarů. Permanentka v Engelbergu mě přišla na 80 dolarů za den. Ubytování jsem měl díky tebou doporučené stránce [www.couchsurfing.com](http://www.couchsurfing.com) zadarmo a k tomu jsem si ještě celý týden dopřával dobroty, jako jsou pečené kaštany, klobásy a ryby s hranolky – a vše zapíjel skvělým pivem. Dokázal jsem to!

Jsem ti nadsmrti vděčný a nemohu se dočkat, až vyrazím na další minidůchod. Už se těším, jak si konečně budu naplno užívat nejlepší roky života.

P. S. Jedenáctého května odjíždím na měsíc na pracovní dovolenou do Itálie (mám fotografovat dvě svatby v Sieně). Chystám se tu MNOHEM víc odpočívat než pracovat.

– MARK CAFIERO, fotograf

## VIRTUÁLNÍ PRÁVNÍK

Pracoval jsem ve velké právníkové firmě v Silicon Valley. Jednou ráno jsem se probudil a rozhodl se, že chci rok cestovat a naučit se cizí jazyk. O šest týdnů později jsem už žil v Cali v Kolumbii. Nikdy předtím jsem v Cali nebyl a španělsky jsem neuměl téměř ani slovo, jenže právě to mě na celé věci lákalo a vzrušovalo. Téměř dva roky poté stále trávím více než 95 % času v Cali, kde žiji a pracuji (nedávno jsem si zde koupil nádherný byt, jaký bych si v Kalifornii nikdy nemohl dovolit). Mám služebnou/kuchařku na plný úvazek (no, abych nekecal, pět hodin denně, pět dní v týdnu), jejíž práce mě týdně nestojí ani 40 dolarů !

Začal jsem provozovat vlastní virtuální právníkovou praxi a poté jsem spojil síly s mým dřívějším šéfem. Jsem k zastížení na svém americkém telefonním čísle bez ohledu na to, v které části světa se právě nacházím (pocházím z Nového Zélandu, takže tam často cestuji). Veškerá korespondence mi chodí na adresu Market Street v San Francisku. Služba, kterou využívám, ji pro mě naskenuje, takže ji mohu číst on-line. Když potřebuji odeslat dopis, jiná služba zajistí jeho vytištění a odeslání. Doručení korespondence na adresy ve Spojených státech je díky tomu rychlé.

Pro příjem/skenování pošty rozhodně využijte službu [www.earthclassmail.com](http://www.earthclassmail.com). Vybírat lze mezi různými cenovými programy v rozmezí 20–30 dolarů měsíčně. Můžete si rovněž zřídit jeden nebo více P. O. boxů nebo fyzických adres. Moje poštovní adresa (Market Street) je ve skutečnosti adresa zřízená v rámci této služby.

Pro tisk a zasílání dopisů menšího formátu či rozsahu v rámci Spojených států využívám [www.postalmethods.com](http://www.postalmethods.com). Zpočátku se vám služba bude zdát trochu kostrbatá, ale až si zvyknete, zjistíte, že je fajn. Je velmi levná, protože platíte pouze za odeslanou poštu (čtyřstránkový dopis včetně poštovného přijde na něco víc než dolar).

Až budete v Kolumbii, stavte se u mě. Kolumbie není zdaleka taková, jak se o ní říká – když jdu pozdě v noci ven, cítím se mnohem bezpečněji než na mnoha místech v San Francisku. Nikomu to ale neříkejte – my, kteří zde žijeme, chceme, aby to zůstalo naším tajemstvím!

– GERRY M.

## VZNÁŠET SE MEZI PTÁKY

Time,

můj životní rádce mi letos v červenci věnoval tvoji knihu – opravdu se mi nemohla dostat do ruky v lepší době – a můj život brzy nabral úplně nový směr. Když jsem ji začala číst, zbývalo jen pár týdnů do mého prvního startu na olympijském triatlonu. V té době jsem se na něj připravovala už pět měsíců a cítila jsem se v dobré formě, navíc tvrdý trénink a disciplína s ním spojená stimulovaly moji kreativitu tak, jako už dlouho nic jiného. Uspěla jsem. Plna optimismu jsem se poté přihlásila do závodu Iron Man na poloviční trati.

Moje vysoké ambice a principy popsané v tvé knize mě natolik inspirovaly, že se mi v hlavě začaly líhnout tucty nápadů na všechny možné služby a produkty – první z nich už je na spadnutí. Jde o kolekci oblečení – pojmenovala jsem ji OrniThreads – s moderními a odborně správnými obrázky ptáků, určenou ornitologům z generace X a Y.<sup>1</sup>

Na tyto dvě generace jsem se zaměřila z několika důvodů:

1. Při škole současně pracuji pro (jméno společnosti). O lidech, které tato společnost (svou nabídkou) oslovuje, jsem se toho postupně dověděla opravdu hodně – například jsem zjistila, že 70 milionů Američanů jsou aktivní amatérští ornitologové (ohromující, není-liž pravda – data mám od U.S. Fish & Wildlife Service). Tito lidé jsou nadšenými obdivovateli a ochránci ptáků a jejich zájem o ně se během času nijak nesnižuje, právě naopak! Navíc se stále více z nich přesouvá ze střední do vyšší vrstvy a jsou vzdělaní.
2. Letos v létě jsem na Kolumbijské univerzitě (kde studuji biologii se zaměřením na ochranu přírody) absolvovala seminář ornitologie. Ilustrace v učebnicích mě natolik uchvátily, že jsem je chtěla mít kolem sebe.

V nejbližší době (zřejmě příští týden) se na internetu objeví moje webové stránky [www.ornithreads.com](http://www.ornithreads.com). První z mých tří návrhů triček se právě teď vyrábí.

Od svého nápadu (a dalších) očekávám hodně, nyní se ale snažím dostat první kolekci k zákazníkům a naučit se co nejvíc. Tvoje kniha mi nesmírně pomohla určit nezbytné kroky. Musí se to podařit. Doufám, že můj nápad je

---

1 Jako generace X se označují lidé narození zhruba v letech 1961–1981.

Jako generace Y se označují lidé s datem narození od poloviny 70. let do prvních let 21. století. Pozn. překl.

životaschopný a že je možné ho rozvinout tak, aby se postavil na vlastní nohy (nebo „rozletěl na vlastních křídlech“) a vytvářel automatický příjem.

Jestli se někdy v dohledné době objevíš v New Yorku (při propagování své knihy nebo z jiného důvodu), moc ráda tě uvidím. Měj se,

– BRENDA TIMMOVÁ

## PŘÍPRAVA NA PRÁCI Z DOMOVA

Myšlenky *Čtyřhodinového pracovního týdne* mi pomohly pracovat z domova od srpna 2008 do ledna 2009. Odjel jsem do Evropy – Portugalska, Španělska, Švédska a Norska – vyčistit si hlavu. To nejlepší na všem? Když jsem se vrátil domů, měl jsem v bance třikrát tolik peněz, než kdybych dál každý den pracoval od devíti do pěti. Pracuji pro (celosvětově známá společnost) jako softwarový specialista. Nápady z tvé knihy se mi podařilo uskutečnit a změnit tak celý svůj život. Propojil jsem svůj iPhone a Fring (IP telefonie na iPhonu, umožní vám používat jedno zařízení na všechny komunikační služby a mít i v cizině místní telefonní číslo).

Čtyři měsíce před odjezdem jsem strávil tím, že jsem dělal vše pro to, abych nikdy nebyl v kanceláři na svém místě, ale někde za rohem. Dbal jsem však, abych byl *vždy* dosažitelný přes instant messaging (IM), takže lidé věděli, že když mě nezastihnou na mém obvyklém místě, stačí poslat zprávu „kde jsi?“ a seženou mě. Moje odpověď bývala: „dole v bufetu“, „na rohu v kavárně“, „u kolegy X“ atd. Po dvou měsících se stalo něco úžasného: lidé za mnou přestali chodit a rovnou mě kontaktovali přes IM. Díky tomu jsem pak mohl pobývat 6000 mil daleko, aniž by si toho někdo všiml.

Ještě něco je důležité: časová pásma. V Norsku jsem zjistil, že devět hodin časového rozdílu je naprosto skvělá věc. V jistém smyslu jsem žil v budoucnosti. Když šéf vstával, můj pracovní den téměř končil. Díky tomu jsem mohl v klidu a bez obav, že mi někdo bude z Ameriky volat, poznávat norské fjordy, hory a dosud neprobádaná místa pro ledové surfování. Bylo to skvělé... Kdybych chtěl, mohl jsem celý den objevovat nové věci a místa, vrátit se domů, dát si večeři, potom 20–30 minut pohovořit se šéfem (s pomocí iChat) a pustit se do práce. Když se, zcela výjimečně, vyskytlo něco opravdu naléhavého, mohl mě šéf kontaktovat večer, než šel spát, a druhý den ráno byla práce hotová.

– B. WILLIAMSON

## LÉKAŘ RADÍ

Ahoj Time,

tady je můj příběh. Můj sen spatřil světlo světa asi před čtyřmi roky. V té době jsem skládal zkoušky nezbytné pro to, abych mohl vykonávat psychologickou praxi. Když jsem tak jednou klábosil s kamarádem, rozhodl jsem se, že si za odměnu nadělím cestu do Jižní Ameriky. Oba jsme už byli vyčerpaní z práce od devíti do pěti (a občas do šesti, sedmi nebo osmi večer) v nemocnici či v poradně.

Předtím jsem hodně cestoval po Spojených státech a částečně i po Evropě, ale nikdy jsem neměl možnost zblízka poznat Jižní Ameriku. Výlet byl naprosto báječný a otevřel mi oči – poznal jsem odlišnou kulturu i to, že je možné žít jinak, než jsme zvyklí. Během cesty jsem hodně hovořil s místními americkými vystěhovalci o tom, jak jim jejich penze a peníze z důchodových fondů umožňují žít jako králové. Ještě jedna věc ale byla zřejmá: Většina z těch, kteří se v novém bydlišti pokusili rozjet podnikání, a získat tak pro svůj nový životní styl peníze, neuspěla. Dospěl jsem k závěru, že kupní síla je zde příliš malá na to, aby uživila lokální byznys orientovaný na „gringa“.

Po návratu do Spojených států jsem svému příteli řekl, že potřebuji soustředit veškerou energii na to, abych si zajistil stabilní příjem od amerických občanů, ať už žijí kdekoli. Můj byznys měl být naprosto mobilní a potřeboval jsem k němu dvě základní technologie: spolehlivou IP telefonii plus vysokorychlostní internetové připojení. Ta první zrovna začínala být komerčně dostupná a internetové připojení se i v Jižní Americe a dalších částech třetího světa zlepšovalo.

V té době jsem provozoval malou vědeckou konzultační praxi, v níž jsem po telefonu či e-mailu pomáhal doktorandům s disertačními pracemi a statistickými analýzami. Moje skromné webové stránky mi zajišťovaly klientelu (<http://www.ResearchConsultation.com>), jejich správu a marketing pro mě ale zajišťovali jiní. Nicméně i v problematice webového marketingu či optimalizace pro vyhledávače jsem se postupně zorientoval a začal se o ně starat sám, což mi umožnilo podnikání podstatně rozšířit.

Během následujících tří let jsem podnikl několik „mobilních testů“ ... postupně jsem se vydal do Kostariky, Dominikánské republiky, Venezuely a Kolumbie, abych doladil svůj systém podnikání ze zahraničí.

Vloni v listopadu, den přede Dnem díkůvzdání, jsem nakonec definitivně odešel ze zaměstnání s pocitem, že se už nikdy nehodlám vrátit ke každodenní práci od devíti do pěti. Bylo za pět minut dvanáct – můj bývalý zaměstnavatel brzy poté zavedl „biometrické píchačky“, aby měl jistotu, že každý v nemocnici skutečně odpracuje celých osm hodin denně. To byla poslední kapka, která mě přesvědčila, že jsem udělal jenom dobře, když jsem odešel.

Nyní žiji střídavě v New Yorku nebo v Kolumbii, kromě toho cestuji po celém světě. Nic mi přitom nebrání být v kontaktu jak se svými zákazníky, tak se smluvními partnery v USA a Kolumbii. Vydělávám dolary a žiji přitom za zlomek výdajů, které bych měl ve Spojených státech. Nyní pracuji na dalších webových stránkách a rozjízďím nové podnikatelské aktivity (komunitní fóra), jež, jak doufám, budou fungovat více automaticky, bez nutnosti každodenních kontaktů a kontroly.

Takový je můj příběh... až dosud. Dnes v Jižní Americe, zítra kdekoli jinde, kde je k dispozici rychlý internet (banda ancha)!<sup>1</sup> Život ve stresu je pro mě od chvíle, kdy jsem opustil zaměstnání, z valné části minulostí, zatímco kvalita mého života se nesrovnatelně zvýšila.

Moje rodina a přátelé v New Yorku si pořád myslí, že jsem blázen – a já s nimi naprosto souhlasím.

– JEFF B.

## ČTYŘHODINOVÁ RODINA A GLOBÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Time,

životem digitálních nomádů cestujících po celém světě jsme začali žít v roce 2006. Tvoji knihu a nápady jsme objevili až později, když jsme si takový život už naprosto zamilovali! Je úplně jiný než dříve – přináší nám větší uspokojení a je méně komplikovaný. Jsme „zelenější“, štíhlejší, zdravější, šťastnější a máme k sobě i druhým blíže – obrazně i doslova.

Když jsme se na přelomu let 2004 a 2005 rozhodli odcestovat, lidé si mysleli, že jsme naprostí cvoci. Dneska mnozí z nich říkají, že jsme chytří a spirituálně orientovaní.

Tím, co nám asi nejvíce pomohlo změnit sebe samé, chtít trávit společně více času a také předvídat hypoteční a ekonomickou krizi, bylo hledání opravdu dobré školy pro naše dítě, přestože mohlo chodit do některé z mnoha institucí ověřených nejrůznějšími cenami. (To, proč školy nevychovávaly a nevzdělávaly, nejlépe objasňuje John Taylor Gatto.)

Myslím, že rodin jako my, které budou v praxi využívat myšlenku minidůchodů, „žít pomaleji“ a cestovat, bude postupně přibývat. A když jste jako rodina pryč z domova několik měsíců, potřebujete mít přehled o všech kvalitních vzdělávacích příležitostech, které se pro vaše děti nabízejí. Ve skutečnosti jich je více, než kdybyste zůstali doma (což si uvědomuje jenom málokdo)!

1 Širokopásmové připojení. Pozn. překl.

Existuje *nespočet* vynikajících výukových zdrojů, jako je Classroom 2.0<sup>1</sup>, a spousta inovativních učitelů pracujících on-line. Mé dceři bylo nedávno osm let a on-line kurz v Centru pro nadané děti na John Hopkins University jí nesmírně prospívá, nemluvě o tom, že je to dobrý zdroj informací i pro naše přátele. Dnes je možné se hluboce vnořit do nové kultury a přitom si uchovat tu, z níž pocházíme. To by si měly uvědomit zejména rodiny, které se stále obávají negativních dopadů (jimiž se oháněly dávno překonané výzkumy z 50. let) odlišné kultury na formování lidí, kteří své dětství prožijí v zahraničí.<sup>2</sup>

Vynikající informace týkající se starších dětí, včetně nového přístupu k univerzitnímu vzdělání, přináší ve své knize Maya Frost.<sup>3</sup> Vzdělávání je podle mého názoru jednou z oblastí, jež díky internetu procházejí totální proměnou, a rodiče by tyto nové informace měli vzít při svém rozhodování v potaz.

Myslím, že tvoje kniha by měla obsahovat více tipů na krátkodobé (např. měsíční) využívání místních škol cestujícími rodinami. Ve Španělsku naše dcera navštěvovala tamní školu, což jí usnadnilo přístup k španělskému jazyku, kultuře a literatuře. Našli jsme jí také vynikajícího místního učitele flamenga. Na piano jí pro změnu nadále učil hrát náš učitel v Chicagu (používali jsme Skype).

Velmi důležitým zdrojem jsou elektronické knihovny (obzvláště pokud je vaše dítě vášnivý čtenář). Webové stránky <http://learningfreedom.org/languagebooks.html> představují vynikající zdroj pro výuku jazyků – díky němu může vaše dítě mluvit dvěma jazyky, i když vy sami žádný cizí neovládáte!

– SOULTRAVELERS3,  
rodina, která žije v cizině a miluje to

## MÚZA VE SVĚTĚ FINANČÍ

Po absolvování Stanfordu jsem v červenci 2006 nastoupil do jedné investiční banky a, poněkud zvráceně, se mi to v ní téměř zamlouvalo. Ano, můj osobní život nestál za nic, ale hodně jsem se učil a rychle jsem postupoval po firemním žebříčku. Patřím k lidem osobnostního typu A<sup>4</sup>, takže mě to, přinejmenším do určité doby, docela bavilo a přitahovalo.

1 Sociální webová síť určená zájemcům o moderní technologie a jejich využití při výchově a vzdělávání. Pozn. překl.

2 Tyto děti se často označují jako „děti třetí kultury“ (vzniklé integrací vlastní a hostitelské kultury) nebo „transkulturní děti“. Pozn. překl.

3 Maya Frost, *The New Global Student* (Crown, 2009). Maya Frost se specializuje na životní styl rodin, které chtějí žít v cizině. Pozn. překl.

4 Osobnostní typ A – netrpěliví, vysoce soutěživí, ambiciózní, podnikaví, agresivní lidé, usilující o kontrolu a postavení. Pozn. překl.

Jak ale šel čas, začal jsem si uvědomovat, že takhle to nemůže jít pořád dál a dál. Začal jsem chtít vyskočit z rozjetého vlaku ... jenže jako mnoho dalších lidí, ani já jsem nedokázal skutečně jednat.

Když jsem se v květnu 2007 po čtyřech nebo pěti probdělých nocích vracel ve tři hodiny ráno domů, nezvládl jsem řízení a narazil do stromu u silnice. Pokud jste nikdy neusnuli za volantem a nenabourali do něčeho tvrdého, zkuste si představit, že se při bungee jumpingu proberete metr a půl nad zemí a vidíte, jak lano praská. Tak nějak jsem se cítil, když jsem se probral.

„Na urgentním příjmu.“<sup>1</sup>

Tak zněl předmět e-mailu, který jsem následujícího dne poslal všem kolegům. Plni porozumění mi odepsali, ať si udělám třídní prodloužený víkend – v naší firmě něco opravdu výjimečného. Přestože jsem nehodu naštěstí přežil bez vážnějších zranění, usoudil jsem, že nastal čas na změnu.

O dva týdny později jsem se sešel s několika přáteli u večere a o události jsem jim povykládal. Jedna z mých kamarádek (nedávno odešla ze zaměstnání, začala na internetu prodávat informační produkty a věnovat se svému dávnému snu – hrát profesionálně divadlo) mi při té příležitosti řekla o knize *Čtyřhodinový pracovní týden*, kterou nedávno přečetla.

Samozřejmě jsem si myslel, že jde o nějaký podfuk. Ale protože jsem zrovna docela nenáviděl svůj život, rozhodl jsem se knihu aspoň prolistovat. Přečetl jsem ji nakonec na jeden záťah – a potom ještě znovu, abych se ujistil, že se mi to nezdá. Před vstupem do finanční branže jsem se občas zabýval grafikou a webovým designem, nějaké technické znalosti jsem také měl, takže v knize mi vlastně nic nebylo cizí – jen jsem si nikdy předtím neuvědomil, jak snadné je toho dosáhnout. Krom toho jsem během studia strávil půl roku v Japonsku a moc se mi tam líbilo. Vydat se na delší dobu na cestu po světě bylo odjakživa jedním z mých cílů.

Využil jsem nápady z tvé knihy, v říjnu 2007 jsem si vzal krátkou dovolenou a odjel zpátky do Japonska. Po návratu jsem usoudil, že nastal čas začít. Mou múzou měl být prodej příručky pro uchazeče o práci v investičním bankovníctví – o tom, jak se chovat na přijímacím pohovoru. To je mezera na trhu s vysokou poptávkou a já si byl jistý, že dokážu připravit lepší příručku, než jsou všechny konkurenční. Byly tu však i problémy: Musel jsem zůstat v anonymitě, protože jsem stále pracoval pro firmu, a PPC inzerce byla vzhledem k použitým klíčovým slovům příliš drahá.

V listopadu 2007 jsem proto vytvořil vlastní blog věnovaný investičnímu bankovníctví a jak se v něm uplatnit (*Mergers & Inquisitions*, <http://www.mergersandinquisitions.com>). Mou cílovou skupinou byli studenti univerzit nebo MBA a také lidé již pracující v oboru. Blog si úspěšně získával čtenáře,

---

1 V originále „*At the ER*“. ER je zkratka pro *emergency room* (urgentní příjem), která evokuje známý televizní seriál *Nemocnice Chicago Hope*. Pozn. překl.



ale já stále nenacházel čas realizovat svoji múzu – příručku o přijímacích pohovorech. Od svých čtenářů jsem totiž dostával nespočet žádostí o konzultace. Nejdříve jsem pouze editoval jejich životopisy, později jsem své aktivity rozšířil o simulované pohovory. Pravda, nebylo to zrovna to, co se v tvé knize považuje za „múzu“, ale účtoval jsem si vysoké honoráře, a díky tomu mohl mít stejné příjmy jako ze zaměstnání, ovšem za zlomek času. Tohle všechno jsem (z nutnosti) dělal zcela anonymně, protože jsem nechtěl přijít o zaměstnání, dokud nebudu mít zajištěn alternativní příjem. Nehledě na to se můj byznys rozjžděl úspěšně.

Ve stejné době jsem se rozhodl, že nechci nadále zůstat ve světě financí a že v červnu 2008 odejdu ze zaměstnání. Nezbyvalo mi tedy mnoho času, abych vše potřebné uvedl do chodu. Téměř všichni moji přátelé, spolubydlíci a rodinní příslušníci mě od rozhodnutí zrazovali, pochybovali o něm a říkali, že to nikdy nemůže fungovat. Usoudil jsem, že se mýlí a že začnu bez ohledu na to, co říkají. Koneckonců, v nejhorším případě vždycky mohu omezit své výdaje a odjet do Thajska učit angličtinu.

Abych zvýšil své příjmy, dosud spíš na úrovni kapesného, úplně jsem předělal své webové stránky – a během července a srpna 2008 jsem začal konzultacemi „na částečný úvazek“ vydělávat tolik, jako dříve z práce na plný úvazek v investičním bankovníctví. To mi umožnilo zajet si na Havaj a na ostrov Aruba v Malých Antilách, potápět se, surfovat, pozorovat z klece pod vodou žraloky a navštívit přátele v různých částech Spojených států.

Jak se ekonomická recese zhoršovala, mému podnikání se začalo dařit ještě lépe než předtím. Nabízím totiž něco, co pomáhá překonat důsledky krize. Po všem, co umožňuje nalézt práci, je v churavějící ekonomice vysoká poptávka. Spoustě propuštěných finančníků jsem pomohl najít nové zaměstnání. Pravda, začal jsem víc pracovat, ale výměna času za peníze byla tehdy velmi efektivní... Během podzimu jsem se pustil do realizace svého původního nápadu – příručky k pohovorům – a na jaře 2008 jsem ji s velkým úspěchem uvedl na trh.

Výsledek? Získal jsem spoustu volného času, zdvojnásobil své příjmy a většinu z nich začal generovat automaticky. Kdybych neudělal už vůbec nic dalšího, stačilo by mi jednou nebo dvakrát týdně něco napsat na stránky (4–5 hodin), v omezeném rozsahu (10 hodin) poskytovat konzultace, a vydělával bych tak dvojnásobek až trojnásobek dřívějšího platu. Takže zatímco příjmy by se téměř ztrojnásobily, pracovní doba by se šestinásobně až devítnásobně zkrátila – nemluvě o tom, že mohu pracovat odkudkoli.

Pravdou je, že ve skutečnosti „pracuji“ více. Věnuji se ale vzdělávacím projektům, na kterých dělat chci, nikoli musím. A když se mi některý týden do práce nechce, vše nezbytné zvládnou za 5–15 hodin a ve zbývajícím čase se mohu věnovat studiu jazyků, sportování nebo cestování do exotických zemí.

V prosinci a lednu jsem podnikl úžasnou cestu do Číny, Singapuru, Thajska a Koreje a zažil zde neuvěřitelná dobrodružství. Za několik měsíců opět odjízím do Asie a poté budu po bližší neurčenou dobu cestovat po světě – své podnikání budu řídit z internetových kaváren.

Abych nezapomněl, v Asii se mé aktivity setkaly s mimořádnou odezvou a spousta zákazníků mi řekla, že s něčím tak skvělým se ještě nesetkali!

Time, tvoje kniha od základů změnila můj život – takže mi nezbývá, než ti za všechno poděkovat.

– B. DECHESARE

## KDO ŘÍKÁ, ŽE VÁM DĚTI V NĚČEM BRÁNÍ?

Ze všeho nejdřív jsem se zamyslel, „co nejhoršího se může stát, když opustím své dobře placené, jisté zaměstnání ve státních službách“. Síla tohoto myšlenkového procesu je ohromná.

Odešel jsem ze zaměstnání, prodal dům a vydal se s našimi dvěma dětmi (necelých dva a půl roku) a těhotnou manželkou (v minidůchodu) na cesty. Ze Sydney jsme pomalu putovali podél jihovýchodního pobřeží Austrálie do Adelaide.

Pročistil jsem si mysl (být s rodinou mimo domov a nemít žádné starosti je k nezaplacení) a pustil se do realizace plánu, s nímž jsem si v mysli pohrával celý poslední rok. Pořídil jsem si rychlé, bezdrátové připojení k internetu a vytvořil informační produkt s doprovodným softwarem pro elektrotechniky.

K tomu, aby vše fungovalo, stačily tři věci: (a) informační dieta, (b) pracovat od devíti večer do půlnoci v kempu, (c) outsourcovat všechno, co bylo příliš obtížné nebo časově náročné (například některé složitější prvky programu nebo ilustrace do knihy).

Asi po čtyřech týdnech jsem měl připravené i webové stránky, umožňující automatizovat mé podnikání. A pak jsem začal vydělávat zhruba polovinu svého dřívějšího platu za méně než čtyři hodiny práce týdně.

Původně jsme měli v plánu přijet do Adelaide a poohlédnout se tam po *Práci*.<sup>1</sup> Jenže příjem, který jsem nyní měl, aniž bych významně „hnul prstem“, mě nakonec ponoukl dále rozvíjet své podnikání. Již brzy budu vydělávat stejně jako ve svém dřívějším zaměstnání. Z toho mám fakt velkou radost.

Nyní plánujeme, že se na dobu, než děti dorostou do školního věku, vydáme na cestu po světě...

Kdo říká, že vám děti v něčem brání?

– FINN

1 V originále nepřeložitelná slovní hříčka *get a J.O.B. (Job Opportunity Bulletin)*. Pozn. překl.

## PRACUJEME ODKUDKOLI

Je to právě rok a měsíc, co se mi dostala do rukou kniha *Čtyřhodinový pracovní týden*. Doporučil mi ji přítel mé sestry poté, co jsem měsíce tvrdila, že chci zásadně změnit svůj život a odjet do Argentiny učít se španělsky. Když jsem knihu dočetla, přestala jsem o snech pouze mluvit a začala je okamžitě uskutečňovat. Stanovila jsem si krátkodobé a dlouhodobé cíle. Pořídila jsem si poznámkový notýsek, abych neztrácela ze zřetele úkoly a cíle každého měsíce. Důkladně jsem prozkoumala možnosti práce z domova a začala jsem s přáteli a rodinou hovořit o svých plánech. Všichni si mysleli, že je to jenom jedno z oněch přání typu „jednoho dne bych ráda“, jež se ale nikdy neuskuteční. Netušili, že jsem si stanovila každodenní cíle, které mě měly dovést ke kýženému výsledku. Věděli, že mám svoji práci ráda – tak proč bych ji měla opouštět pro nejistou budoucnost? Jenže já to takhle nevnímala. Neobávala jsem se ničeho, naopak – pociťovala jsem nadšení z možnosti začít žít jinak než dosud, pustit se do něčeho zcela nového. Přestože jsem své zaměstnání opravdu měla ráda, chtěla jsem v životě dokázat i něco jiného. Nejdřív jsem uvažovala o tom, že bych v Argentině učila angličtinu, jenže v hloubi duše jsem cítila, že bych chtěla i nadále pracovat pro svoji firmu, jenom jinak než dosud. Tvá kniha mě přesvědčila, že to je možné, i když si všichni ostatní myslí opak.

Rozhodla jsem se dát na papír svoji představu, jak bych mohla pro firmu pracovat z domova.<sup>1</sup> Opět mi všichni říkali, ať to nedělám, ale já jsem návrh předložila své šéfové. Kdyby ho odmítla, měla jsem dost peněz na to, abych mohla v Argentině žít přinejmenším půl roku a přijít mezitím na to, jak bych si tam mohla a chtěla vydělávat. Nehodlala jsem se vzdát svého snu žít svobodnější, šťastnější život, mít méně práce a více času. Moje šance nebyly nijak úžasné, ale rozhodla jsem se promyšleně riskovat a věřila jsem v sebe sama. Když jsem šéfové předložila návrh, byla jsem připravená na nejhorší. Všichni kolem mě se zatajeným dechem očekávali, co se stane, a byli připraveni mě začít utěšovat, až šéfová návrh odmítne.

Když jsem od ní odcházela, nemohla jsem věřit svému štěstí – nejenom že s mým návrhem souhlasila, ale nemohla se dočkat, až podrobně probereme jeho jednotlivé součásti! Dokonce se usmívala a pochválila ho, že je opravdu dobrý. Když jsem to vykládala ostatním, nikdo tomu nechtěl věřit.

Poté, co jsem se probrala z prvotního šoku, uvědomila jsem si, že skutečně mohu dokázat všechno, co jsem si předsevzala, a všechna tíha ze mě rázem spadla. To nejobtížnější jsem měla za sebou a nastal čas přemýšlet o možnostech, které můj nový život nabízí.

Dala jsem si za cíl odjet do Argentiny v září 2008. Přijela jsem tam 3. září

1 Tento návrh naleznete na stránkách 372–376.

a nyní jsem zde asi šest měsíců. Žiji v hlavním městě malé provincie Jujuy na severozápadě Argentiny. Pracuji 5–10 hodin týdně. Daří se mi mnohem více se soustředit, protože pracuji sama a mimo kancelář. Mám soukromého učitele španělštiny, s nímž se scházím pětkrát týdně na dvě hodiny. Mám tu i několik přátel, s nimiž trávím dny a snažím se mluvit španělsky. Tříkrát týdně chodím cvičit a dvakrát týdně na jógu. To jsem ve Státech nedělala, protože jsem na to neměla čas. Také jím zdravěji, protože jídlo nemusím ve spěchu zhltnout, ale mohu si ho vychutnat. A mám i čas snít o dalších věcech, které bych chtěla dokázat. Třeba o tom, že budu mít vlastní bar nebo kavárnu – možná to bude další věc, do níž se za pár let pustím.

Moje rada čtenářům této knihy je jednoduchá – poučte se z mých zkušeností a vydejte se v mých šlépějích. Dám opravdu hodně na své přátele a rodinu, ale občas musíte rady těch, které máte rádi, prostě ignorovat, jinak ničeho nedosáhnete. Pokud jste přesvědčeni, že nemožné se může uskutečnit, bude tomu tak.

– A. K. BROOKMIREOVÁ

## VYPNĚTE SVÉ BLACKBERRY<sup>1</sup>

Je mi sedmatřicet, vlastním franšizu Subway a mám 13 provozoven. Jsem v tomto byznysu sedm let. Než jsem si přečetl *Čtyřhodinový pracovní týden*, byl jsem přeborníkem v práci pro práci. Nikdy jsem sám sobě „nedovolil“ chovat se jinak, než jak jsem byl zvyklý coby zaměstnanec. Tato kniha mě ale naprosto osvobodila. Chytil jsem se za nos a začal se zbavovat své posedlosti prací pro práci. Byl jsem zvyklý být neustále „na příjmu“ – bez ohledu na to, kde jsem se fyzicky nacházel, myšlenkami jsem byl vždy v práci. Místo abych si při večeři užíval čas trávený s lidmi, čekal jsem, co mi oznámí můj Blackberry. Dovolená se měnila v pobyt v kanceláři (jenom na jiném místě), protože jsem se neustále pokoušel vypořádat se záplavou e-mailů.

Až kniha *Čtyřhodinový pracovní týden* mi ukázala jiný přístup k životu a já své podnikání začal vidět v novém světle – jako „produkt“, jehož (původním) smyslem je být zdrojem příjmu a jehož velikost přímo nezávisí na odpracovaném čase. Čeho jsem chtěl dosáhnout? Chtěl jsem se radovat ze života a být sám sobě pánem při rozhodování, co a kdy udělám. A tak jsem zvedl zadek a udělal následující.

Vměstnal jsem pracovní aktivity do 20 hodin rozložených do čtyř dnů v týdnu. Okamžitě jsem zavedl volné pondělky, abych si mohl užívat třiden-

1 Manažerský mobilní telefon, zaměřený na práci s elektronickou poštou a internetem. Pozn. překl.

ních víkendů (na mušce jsou teď pátky). Od úterka do pátku pracuji od 11 dopoledne do 4 odpoledne. Toto omezení pracovní doby mě přinutilo přehodnotit všechny činnosti podle principu 80/20 – zjistil jsem, že 50% z oněch 80% jsou naprosté nesmysly a druhých 50% za mě může udělat někdo ze zaměstnanců. Bezva!

Nyní dělám pouze to, co pomáhá zvyšovat prodeje nebo snižovat náklady, všechno ostatní je „práce někoho jiného“. Nejde současně být a nebýt těhotný. Takže nyní buďto jsem „v práci“ nebo „nejsem v práci“, ale nic mezi tím. V druhém případě mě nejspíš nezastihnete. Stále mám sice při sobě mobilní telefon Blackberry, ale vypnul jsem funkci automatické synchronizace (tuto kletbu a zlobu moderního lidstva, jež je zdrojem neustálého vyrušování) a nastavil jsem ji tak, aby byla funkční pouze od úterka do pátku v době mezi 11 dopoledne a 4 odpoledne. Jindy zprávy prostě počkají.

Systém automatických odpovědí mi pomohl během dvou týdnů eliminovat 50% e-mailů, které jsem do té doby dostával, protože všechny známé, kteří mi posílali bezvýznamné hovadiny, přestalo bavit dívat se na automaticky generované odpovědi a vyřadili mě ze svých seznamů. Nemohu se nabažít klidu, který jsem tím získal! Mám krátký seznam úkolů a všechno, u čeho byl stanoven nějaký termín, mám zaznamenané v kalendáři. Těmito věcmi se zabývám přednostně, protože jsem se již dříve rozhodl, co je pro mě důležité – a všechno ostatní může počkat.

Mohl bych pokračovat, ale myslím, že toto je hlavní poselství, které člověk zaměstnávající sám sebe potřebuje slyšet. Bez šéfa a jasně daných hranic oddělujících pracovní a osobní život je snadné upadnout do nemilosrdného soukolí práce pro práci. *Čtyřhodinový pracovní týden* je tou pravou protilátkou na tento jed, jemuž je tak snadné podlehnout!

– ANDREW, Velká Británie

## JE LIBO HVĚZDNÉ VÁLKY?

Když se učitelka v mateřské školce zeptala mé dcery „Co dělá tvůj tatínek?“, poznal jsem, že jdu po správné cestě. Učitelka mi později vše převyprávěla: „Vaše dcera se ke mně otočila, podívala se na mě a nesmírně vážně pronesla: „Můj tatínek celý den jenom tak posedává a dívá se na *Hvězdné války*.“

Je zábavné, že mě právě tato jednoduchá otázka, přesněji řečeno odpověď mé dcery, ubezpečila, že se mi *Čtyřhodinový pracovní týden* daří uvádět do praxe. To, co má dcera prohlásila, totiž mělo hlubší význam. Jsem přesvědčen, že ve skutečnosti chtěla říct (kdyby se tak uměla vyjádřit): „Můj tatínek dělá jen to, co chce.“

Knihu *Čtyřhodinový pracovní týden* jsem přečetl před více než dvěma roky na pláži na dovolené. Pamatuji si to velmi dobře, protože jsem některé části četl své ženě, kterou jsem tím neuvěřitelně rozčiloval. Jsem softwarový vývojář a administrátor ve velké finanční společnosti v Atlantě (stát Georgia). Součástí mé práce je mimo jiné podpora velkých a složitých dokumentových systémů, na jejichž vývoji jsem se sám podílel. Protože tyto systémy jsou pro chod společnosti mimořádně důležité, musím být k zastížení čtyřnadvacet hodin denně, sedm dní v týdnu, třistapětašedesát dní v roce. To je pro mě na jednu stranu dobré, protože nemohu tak snadno přijít o práci, na druhou stranu to příliš neprosplávalo našemu rodinnému životu. Mám čtyři báječné děti, s nimiž chci trávit čas, vidět je, jak vyrůstají, a být jim dobrým otcem. Vyzbrojen tvou knihou a myslí osvěženou z odpočinku u moře jsem se proto rozhodl uvést čtyřhodinový pracovní týden do života.

Za prvé, změnil jsem své návyky při práci s elektronickou poštou. Důkladně a nekompromisně jsem prošel vše, co se mi objevuje ve schránce, a použil jsem některé z tvých rad k eliminaci zbytečné a obtěžující korespondence. Začal jsem poštu vyřizovat po dávkách. Brzy poté, co jsem začal využívat pro třídění e-mailů „metodu tří složek“<sup>1</sup>, moje schránka zela prázdnotou. Při psaní zpráv jsem se začal řídit přístupem „méně je více“. Udělal jsem všechno pro to, aby moje zprávy byly tak jasné, přesné a výstižné, jak je to jen možné. Sdělují jenom to, co je nezbytné, a to pouze těm, kteří to skutečně potřebují vědět. Po těchto eliminačních krocích najednou začalo být mnohem zřejmější, které události nebo úkoly jsou skutečně důležité.

Dalším cílem mého snažení se staly porady a telefonické konference. Pochtivě jsem prošel a přezkoumal všechny pozvánky na porady – a začal jsem je houfně odmítat. Většinou stačilo prohlásit, že mám příliš mnoho práce. Začal jsem požadovat přesný plán schůzky, případně aby mě účastníci kontaktovali přes IM, pokud by se objevila konkrétní otázka či problém, na nějž bych měl reagovat. Pokud se některých porad skutečně účastním, potom téměř vždy v podobě konferenčního telefonního hovoru – vzhledem k obsazenosti jednacích místností či geografickým vzdálenostem se porady v naší společnosti tak jako tak většinou uskutečňují v této formě.

Méně času promrhaného na zbytečnosti mi umožnilo více se soustředit na skutečně důležité úkoly. Měl jsem pocit, že pracuji méně, udělám více a dosahuji lepších výsledků. Důležití lidé si toho postupně začali všimnout. Moje pověst člověka, který dokáže věci skutečně provést, nebyla nikdy předtím tak silná. Moji nadřízení se mě přestali na spoustu věcí ptát nebo na mě uplatňovat

1 Metoda tří složek (*Trusted Trio*) spočívá v tom, že každý e-mail po přečtení zařadíme do jedné ze tří složek (Archivovat, K vyřízení, Dočasně uchovat), nebo ho okamžitě odstraníme. Více viz např. <http://lifelhacker.com/182318/empty-your-inbox-with-the-trusted-trio>. Pozn. překl.

mikromanagement, protože nabyli dojmu, že dokážu věci úspěšně řídit i bez jejich zásahu. Svými výsledky jsem jim nadále dokazoval, že se nemýlí, nastal proto čas „přitlačit“ a požádat o možnost pracovat z domova.

Nakonec to bylo snadné. U mého šéfa a dalších lidí na různých úrovních řízení jsem měl dobré jméno. Téměř všechnu práci, kterou jsem dělal, bylo možné dělat odjinud. Doma v suterénu jsem si pro tento účel zřídil vlastní kancelář – oddělenou od ostatních částí domu a chráněnou proti vyrušování. Mám tam dokonce i vlastní toaletu, sprchu, malou ledničku a mikrovlnku. Troufám si tvrdit, že moje domácí kancelář se může svým vybavením směle rovnat kancelářím nejvýše postavených šéfů naší společnosti. A hlavně – moje manželka a rodina naprosto chápou a respektují pravidla, která jsem stanovil, aby bylo mé úsilí o osvobození úspěšné.

Nejdříve jsem pracoval z domova jeden nebo dva dny v týdnu. Netrvalo dlouho a byly to už čtyři dny. Když se začaly projevovat důsledky ropné krize a cena benzínu se vyšplhala na 4 dolary za galon, společnost začala práci z domova nejenom akceptovat, ale přímo prosazovat. Stal jsem se přes noc příkladem pro ostatní, hodným následování. Zatímco lidé kolem mě propadali panice, jak se dostanou do zaměstnání, já jsem spokojeně a s úsměvem na tváři pracoval z domova.

Zkrátka, věci se vyvíjely lépe, než jsem čekal. Vše, co jsem si díky knize *Čtyřhodinový pracovní týden* osvojil, mi umožnilo získat více času a stát se, tak jak jsem vždy toužil, otcem, který se svými dětmi skutečně žije a věnuje se jim. Pravidelně je vyzvedávám ve škole. Obědvám s nimi v restauraci – zejména když mají smažené kuře! Zapojuje se do programu D.E.A.R. (Drop Everything And Read),<sup>1</sup> v jehož rámci několikrát měsíčně předčítám dětem ve škole. Vozím své dcerky ráno do školy a vidím se s nimi, když se vracejí domů. Podílím se zkrátka na každodenním životě naší rodiny – a musím říct, že neznám nic, co by mělo větší význam. Nabyl jsem pocitu, že jsem dosáhl svého cíle...

Jenže, k mému překvapení, se pak začaly dít různé další věci. Aniž bych si toho nějak zvlášť pozorně všiml, lidé kolem mě, ve škole nebo v církvi, si mě začali zvláštním způsobem vážit. Říkám zvláštním, protože se mnou začali jednat, jako kdybych byl lékař nebo milionář, který se sám vypracoval. Nepřeháním. Jeden člověk mě neustále oslovuje doktore. Myslím, že je tomu tak proto, že většina lidí má stále představu, byť dávno překonanou, co je to být „bohatý“. Vidí, že se (obvykle v neformálním oblečení) zapojují do nejruznějších školních funkcí nebo aktivit, aniž bych se staral, kolik času mi to zabere, a neustále pokukoval po mém Blackberry. Lidé mě nyní navrhuji do

1 Všeho nech a čti. V USA je 12. duben celonárodním dnem čtení dětem, jehož se účastní knihovníci, spisovatelé, novináři, rodiče a další zájemci. Pozn. překl.

různých funkcí, například na předsedu PTA<sup>1</sup>. Právě nedávno jsem byl zvolen za člena vedení našeho místního plaveckého a tenisového klubu. Skvělé na tom všem je, že mám čas funkce vykonávat, aniž by to snižovalo efektivitu mé práce a omezovalo můj rodinný život. Otevírají se přede mnou stále nové dveře – ve skutečnosti jich je více než kdykoli dříve.

Když se dívám, co se kolem mě děje, neustále se v myšlenkách vracím k oné odpovědi své dcery. Skutečně bych klidně mohl celý den „jenom tak posedávat a dívat se na Hvězdné války“. Kdybych ovšem něco takového chtěl. Jenže já nechci. Čas, který mám, se snažím vyplnit něčím smysluplným: být se svou rodinou, pomáhat lidem z naší komunity, dobrovolně pracovat v církvi. Nyní chci jít ještě dál a napsat knihu. Dal jsem jí pracovní název *Příručka virtuálního zaměstnance*. Chci, aby to byl soubor rad, tipů a doporučení, která může potřebovat moderní „virtuální“ zaměstnanec, jako jsem já. Jsem zvědav, jak mi to půjde a jak celý projekt dopadne.

Time, kdybys nenapsal svoji knihu, nikdy bych ani nesnil o tom, co dnes dělám!

– W. HIGGINS

---

1 PTA (Parent-Teacher Association). Formální organizace sdružující rodiče, učitele a další zaměstnance školy, jejímž cílem je podporovat zapojení rodičů do života školy. Pozn. překl.



## ► DOPORUČENÁ LITERATURA

### Jen pár knih, které stojí za to

Pokrytec je ten, kdo ... Ale kdo není?

– DON MARQUIS

Já vím, já vím. Říkal jsem, že nemáte zbytečně moc číst. Proto jsem literaturu, kterou zde doporučuji, omezil na to nejlepší z nejlepšího – na tituly, které se mně či mým rádcům vybavily při otázce: „Která kniha nejvíce změnila váš život?“

Nemusíte si přečíst ani jednu z nich, a přesto můžete uskutečnit to, o čem jsem psal na předchozích stránkách. Uvedené knihy se vám ale mohou hodit, pokud se někde zaseknete. U každé z nich uvádím stránky, které jsou důležité. Cvičení zaměřené na rychlé čtení (6. kapitola) vám umožní přečíst přinejmenším 2,5 stránky za minutu, tj. 100 stran přečtete za 40 minut.

Více se o dalších tématech – včetně praktické filosofie, licencování a výuce jazyků – dozvíte na našich doprovodných webových stránkách.

### Velká čtyřka – proč právě tato?

Velkou čtyřkou nazývám knihy, jež jsem doporučoval všem, kteří chtějí změnit svůj životní styl, než jsem napsal *Čtyřhodinový pracovní týden*. Přesto stále stojí za čtení, a to nejlépe v uvedeném pořadí.

*The Magic of Thinking Big* (192 stran)

DAVID SCHWARTZ

(česky *Myslete velkoryse, budete mít úspěch*)

Tuto knihu mi doporučil Stephen Key, mimořádně úspěšný vynálezce, který vydělal miliony na prodeji licencí společností jako Disney,

Nestlé a Coca-Cola. *Myslete velkoryse, budete mít úspěch* patří mezi oblíbené publikace mnoha mimořádně úspěšných lidí na celém světě; patří k nim legendární trenéři amerického fotbalu i proslulí šéfové firem. Na Amazonu naleznete více než 150 čtenářských hodnocení s pěti hvězdičkami. Hlavní poselství této publikace je jednoduché: nepřeceňujte druhé a nepodceňujte sebe. Vždy když mě přepadnou pochybnosti, vracím se k prvním dvěma kapitolám.

***How to Make Millions with Your Ideas: An Entrepreneur's Guide***

(272 stran)

DAN S. KENNEDY

Tato kniha přináší škálu možností, jak nápady proměnit v miliony. Četl jsem ji na střední škole a od té doby ještě pětkrát. Působí jako steroidy na vaši mozkovou kůru; případové studie jsou vynikající, ať už pojednávají o Domino's Pizza, o kasinech nebo o zásilkovém prodeji produktů.

***The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It*** (288 stran)

(česky *Podnikatelský mýtus: proč většina malých firem do roka zkrachuje a co proti tomu dělat*)

MICHAEL E. GERBER

Gerber je vynikající vypravěč. Ve své klasické publikaci o automatizaci se zabývá tím, jak s pomocí franšíz vytvořit přiměřeně velké podnikání založené nikoliv na vynikajících zaměstnancích, ale na pravidlech. Tato kniha je vynikající „mapou“ popisující cestu, na jejímž konci se z mikromanažera stane vlastník. Pokud jste až po uši zahrabaní ve svém podnikání, Gerber vám ukáže, jak z toho rychle ven.

***Vagabonding: An Uncommon Guide to the Art of Long-Term World Travel*** (224 stran)

ROLF POTTS

Rolf je člověk, jakého potřebujete. Jeho kniha mě přiměla přestat se vmlouvat, sbalit si věci a vydat se na dlouhou, byť časově omezenou cestu. Naleznete v ní od všeho trochu, ale obzvlášť užitečná vám bude, až budete přemýšlet, kam se vydat, jak si zvyknout na nový styl

života „na cestě“ a jak se poté opět vrátit k běžnému životu. Kniha obsahuje vynikající krátké výňatky a citáty od známých tuláků, filozofů a objevitelů, stejně jako humorné příběhy běžných cestovatelů. Tato kniha byla jednou ze dvou publikací (druhou byl *Walden*, viz níže), které jsem si vzal s sebou při mém prvním (patnáctiměsíčním) minidůchodu.

## Omezujeme emocionální a materiální zátěž

*Walden* (384 stran)

HENRY DAVID THOREAU

(česky *Walden aneb Život v lesích*)

Tuto knihu považuje mnoho lidí za *skutečně* mistrovské dílo přemítavého, hloubavého, prostého života. Thoreau žil dva roky osamoceně ve vlastnoručně zbudovaném přístřeší na břehu malého jezera v odlehlé části Massachusetts. Byl to pokus o samostatnost, soběstačnost a minimalistický přístup k životu. Jeho experiment byl velkým úspěchem i neúspěchem – a právě to činí jeho knihu tak podmanivou, přesvědčivou a závažnou.

*Less Is More: The Art of Voluntary Poverty – An Anthology of Ancient and Modern Voices in Praise of Simplicity* (336 stran)

Editor GOLDIAN VANDENBROECK

Tato kniha obsahuje soubor přiměřeně rozsáhlých textů z filozofie prostého života. Přečetl jsem si ji, abych se naučil, jak s minimem dokázat maximum a jak eliminovat uměle vytvořené potřeby (ne abych žil jako mnich, což je něco úplně jiného). V knize naleznete v praxi použitelné principy a krátké příběhy, vše od Sókrata přes Benjamina Franklina a *Bhagavadgítu* až po moderní ekonomy.

*The Monk and the Riddle: The Education of a Silicon Valley Entrepreneur* (192 stran)

RANDY KOMISAR

Tuto vynikající knihu mi dal profesor Zschau jako dárek k promoci; seznámila mě s pojmem „odložený život“. Randy, „virtuální“

generální ředitel a partner v legendární společnosti Kleiner Perkins, bývá popisován jako „profesionální mentor, ministr bez portfeje, neomalený investor, urovnávač sporů a člověk, který dokáže otevírat dveře“. Nechte čaroděje ze Silicon Valley, aby vám ukázal, jak díky svému pronikavému myšlení a buddhismus připomínající filozofii dospěl až ke svému ideálnímu životnímu stylu. Zním ho – je to velká osobnost.

*The 80/20 Principle: The Secret to Success by Achieving More with Less*  
(288 stran)

(česky *Pravidlo 80/20: Umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*)

RICHARD KOCH

Tato kniha se zabývá fungováním „nelineárního“ světa, přináší matematické a historické argumenty ve prospěch principu 80/20 a ukazuje jeho praktické využití.

## Naše múza a související dovednosti

*Harvard Business School Case Studies*

([www.hbsp.harvard.edu](http://www.hbsp.harvard.edu) – klikněte na *school cases*)

Jedním z tajemství úspěchu Harvard Business School je používání výukových případových studií, jež popisují realitu života a předkládají ji k diskusi. Tyto studie vám umožní důkladně poznat marketingové a provozní plány společností jako 24-Hour Fitness, Southwest Airlines, Timberland a stovek dalších. Jenom málokdo ví, že si tyto případové studie můžete koupit za méně než 10 dolarů za jednu, takže nemusíte utratit více než 100 000 dolarů za školné; tím ovšem nechci říci, že jsou to špatně investované peníze. Harvard Business School má případové studie prakticky pro každou situaci, každý problém a každý podnikatelský model.

*„This business has legs“: How I Used Infomercial Marketing to Create the \$100,000,000 Thighbmaster Craze: An Entrepreneurial Adventure Story* (206 stran)

PETER BIELER

Tato kniha přináší příběh naivního (v tom nejlepším smyslu slova!) člověka, který – ač byl na počátku bez produktů, bez zkušeností a bez peněz – během necelých dvou let vytvořil obchodní impérium v hodnotě 100 milionů dolarů. Je to psychedelická a často až hysterická případová studie, která pojednává o všem podstatném od využívání celebrit po marketing, výrobu, právní aspekty a maloobchod – a používá k tomu reálná data. Peter může financovat mediální prezentaci vašeho produktu: [www.mediafunding.com](http://www.mediafunding.com).

*Secrets of Power Negotiating: Inside Secrets from a Master Negotiator* (256 stran)

ROGER DAWSON

Tato kniha o vyjednávání mi opravdu otevřela oči a našel jsem v ní praktické nástroje, které jsem mohl okamžitě využít. Pořídil jsem si ji v audioverzi. Pokud se o věci chcete dozvědět více, doporučuji dvě další vynikající publikace: *Getting Past No*, jejímž autorem je William Ury (česky *Jak překonat nesouhlas*), a *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*, kterou napsal G. Richard Shell. Jiné knihy o vyjednávání nebudete nikdy potřebovat.

*Response Magazine*

([www.responsemagazine.com](http://www.responsemagazine.com))

Tento časopis se zabývá direct marketingem, odvětvím s miliardovými obraty, zaměřeným zejména na televizní a rozhlasové vysílání a internet. Naleznete zde články typu „jak na to“ (jak zvýšit prodeje na jeden telefonický hovor, jak snížit náklady na média, jak zlepšit zasílání atd.) i případové studie popisující úspěšné kampaně (griily od firmy George Foreman, pornografická videosérie *Girls Gone Wild* apod.). Společnosti, které vynikají v outsourcingu, zde také inzerují. Je to vynikající zdroj za vskutku vynikající cenu – časopis je zdarma.

*Jordan Whitney Greensheet*

(www.jwgreensheet.com)

Tento zdroj informací je tajemstvím těch, kteří se zabývají problematikou direct marketingu. Týdenní a měsíční zprávy rozpitvávají nejúspěšnější produktové kampaně včetně nabídek, cenové tvorby, záruk a četnosti inzerce (ukazatel výdajů, a tím i ziskovosti). K dispozici jsou rovněž nahrávky aktuálních reklam (teleshoppingů a krátkých spotů), které lze zakoupit a udělat si průzkum konkurence. Velmi doporučuji.

*Small Giants: Companies That Choose to Be Great Instead of Big*

(256 stran)

BO BURLINGHAM

Dlouholetý redaktor časopisu *Inc.* v této knize sestavil krásnou koláž analyzující ty společnosti, které namísto rakovinného růstu a přerodu ve velké korporace dávají přednost tomu, být nejlepší. Naleznete zde příklady společností, jakými jsou Clif Bar Inc., Anchor Stream Microbrewery, hvězda na poli rockové hudby Righteous Babe Records zpěvačky Ani DiFranco a tucet dalších z různých odvětví. Větší neznamená lepší – a tato kniha je toho důkazem.

## Vyjednáváme o dlouhé cestě a připravujeme se zmizet

*Six Months Off: How to Plan, Negotiate, and Take the Break You Need Without Burning Bridges or Going Broke* (252 stran)

HOPE DLUGOZIMA, JAMES SCOTT, DAVID SHARP

Tato kniha byla vůbec první publikací, která mě přiměla podívat se na vše s odstupem a uvědomit si: „Do pr...e, vždyť tohle bych dokázal!“ Autoři jako parním válcem drtí většinu obav spojených s dlouhodobým cestováním a nabízejí průvodce, který vás krok za krokem povede cestou, na jejímž konci je volný čas, který můžete věnovat cestování nebo realizaci jiných cílů, aniž byste se vzdali své kariéry. Kniha obsahuje mnoho případových studií a užitečné seznamy.

*Verge Magazine*

(<http://vergemagazine.com>)

Tento časopis, dříve známý pod názvem *Transitions Abroad*, je skutečným středobodem všech zájemců o alternativní cestování; nabízí tucty neuvěřitelných možností pro ty, kteří nechtějí být pouze turisty. Tištěná i on-line verze představují vynikající výchozí bod při brainstormingu, co budeme v cizině dělat. Chcete se zapojit do archeologických výzkumů v Jordánsku nebo se jako dobrovolník účastnit environmentální práce v Karibiku? Zde se o tom dozvíte úplně všechno.

Jak se říká na webových stránkách časopisu: „S každým číslem se vydáte na cestu kolem světa s lidmi, kteří dělají něco jiného a mění při tom svět. Tento časopis je určen všem, kdo se chtějí zapojit do dobrovolnické práce, pracovat, studovat nebo se odvážně vydat do ciziny.“

## ► BONUSOVÉ MATERIÁLY

Čtyřhodinový pracovní týden netvoří jen výtisk, který držíte v ruce. Kniha měla původně obsahovat ještě více informací, které se však do ní nakonec nevešly. K některým nejlepším věcem se proto dostanete tak, že na doprovodných webových stránkách použijete heslo<sup>1</sup> ukryté v textu této knihy. Zde uvedu jenom několik příkladů – trvalo mi celé roky, než jsem na ně přišel:

- Jak získat inzerci v hodnotě 250 000 dolarů za 10 000 dolarů (včetně scénáře).
- Jak si za tři měsíce osvojit libovolný jazyk.
- Múza a s ní spojené počty: předpovídáme výnosy libovolného produktu (obsahuje případové studie).
- Licencování: od cvičení Tae Bo po medvídku Teddy Ruxpin.
- Příklad uzavřené dohody a konkrétních částek (tento příklad sám o sobě má cenu 5000 dolarů).
- Plánujeme cestu kolem světa.

Tyto i mnoho dalších materiálů a také diskuzní fórum čtenářů naleznete na doprovodných stránkách [www.fourhourworkweek.com](http://www.fourhourworkweek.com) a [www.fourhourblog.com](http://www.fourhourblog.com).<sup>2</sup> Jak by se vám zamlouvala cesta kolem světa – zdarma? Přidejte se k nám a uvidíte, jak jednoduché to je.

---

1 Část materiálů (*Reader-only Resources*) a diskuzní fórum na [www.fourhourworkweek.com](http://www.fourhourworkweek.com) jsou přístupné pouze po zadání hesla, tj. určitého slova z určité stránky anglického vydání této knihy. Protože v českém překladu se dané slovo samozřejmě změnilo, uvádíme ho zde: Liberty. Viz též *Dodatek pro české čtenáře*, obsahující tipy na české nástroje a organizace, umístěný o několik stran dále. Pozn. red.

2 České čtenáře zveme též na náš server [Mit vše hotovo.cz](http://Mit vse hotovo.cz), kde na adrese [www.mitvsehotovo.cz/ctyrrhodinovy-pracovni-tyden](http://www.mitvsehotovo.cz/ctyrrhodinovy-pracovni-tyden) najdete články a komentáře k této knize a k životnímu stylu českých nových bohatých. Pozn. red.



## ► PODĚKOVÁNÍ

**N**a prvním místě musím poděkovat těm studentům, jejichž zpětná vazba a otázky stály u zrodu této knihy, a Edu Zschauovi, vynikajícímu učiteli a podnikatelskému superhrdinovi, za příležitost s ním hovořit. Ede, ve světě, v němž je normou odkládat realizaci svých snů na později, jsi světlem pro všechny, kteří chtějí jít svou cestou. Skláním se před tvými schopnostmi (a před Karen Cindrichovou, tou nejlepší pravou rukou) a těším se, že ti na oplátku pomůžu, kdykoliv zavoláš. Udělám z tebe stokilového kulturistu!

Jacku Canfielde, byl jsi mi zdrojem inspirace a ukázal jsi mi, že se lze rozmáchnout, a přesto zůstat skvělým, laskavým člověkem. Tato kniha byla pouze nápadem, dokud jsi jí nevdechl život. Nemohu ti za tvoji moudrost, podporu a úžasné přátelství nikdy dost poděkovat.

Stephenu Hanselmanovi, nejlepšímu literárnímu agentovi na světě, děkuji za to, že knihu ihned přijal a udělal tak z pisatele autora. Nedokážu si představit lepšího nebo rozváznějšího partnera a těším se na další společná dobrodružství. Udivuješ mě, ať vyjednáváš nebo hraješ jazz. Společnost LevelFiveMedia s tebou a Cathy Hemmingovou u kormidla je agenturou nového typu, v níž se ze začínajících autorů – jakoby zázrakem – stávají autoři bestsellerů.

Heather Jacksonová, díky tvé bystré editorské práci a neuvěřitelné schopnosti povzbudit byla práce na této knize radostí a potěšením. Děkuji ti, že jsi ve mě věřila! Je mi ctí patřit k autorům, o které se staráš. Pokud jde o ostatní členy týmu Crown: jste nejlepší v nakladatelském světě. Obzvláště to platí pro ty, které jsem (protože je mám tak rád) otravoval více než čtyři hodiny týdně: Donnu Passannanteovou a Taru Gilbrideovou. Nebolí to, mít tak velký mozek?

Tato kniha by nespátřila světlo světa bez nových bohatých, kteří byli ochotni podělit se o své příběhy. K těm, jimž bych chtěl obzvlášť poděkovat, patří Douglas „Démon Doc“ Price, Steve Sims, John „DJ Vanya“ Dial, Stephen Key, Hans Keeling, Mitchell Levy, Ed Murray, Jean-Marc Hachey, Tina Forsythová, Josh Steinitz, Julie Szekelyová, Mike Kerlin, Jen Errico, Robin Malinosky-Rummell, Ritika Sundaesanová, T. T. Venkatesh, Ron Ruiz, Dorren Orionová, Tracy Hintzová a tucty těch, kteří dali přednost anonymitě. Chtěl bych rovněž poděkovat elitnímu týmu a skvělým přátelům v MEC Labs, zejména (ale nejen) dr. Flintu McGlaughlinovi, Aaronu Rosenthalovi, Ericu Stocktonovi, Jeremiahu Brookinsovi, Jalalimu Hartmanovi a Bobu Kemperovi.

Dovést tuto knihu od počáteční obsahové změti do publikovatelné podoby bylo mučivě obtížné, zejména pro korektory – skláním se před vámi a upřímně vám děkuji, Jasone Burroughsi, Chrise Ashendene, Miku Normane, Alberte Pope, Jilian Manusová, Jess Portnerová, Miku Maplesi, Juane Manueli „Micho“ Cambeforte, můj šilžený bratře Tome Ferrissi a vůbec vy všichni, kteří jste zdokonalili výsledný produkt. Obzvláštní dík patří Carol Klineové, jejíž dychtivá mysl, intenzivní zájem a vědomí sebe sama změnily tuto knihu k lepšímu, a Sherwoodu Forleemu, vynikajícímu příteli a nesmiřitelnému a vytrvalému „dávlovi advokátu“.

Děkuji rovněž studentkám na praxi, které odvedly brilantní práci: Ilena Georgeová, Lindsay Meccaová, Kate Perkins Youngmanová a Laura Hurlbutová hlídaly termíny a bránily tomu, abych se na místě nezhroutil. Doporučuji všem vydavatelům, aby vás zaměstnali – než tak učiní konkurence!

K autorům, kteří mě vedli a inspirovali, jimž tedy mnohé dlužím a jsem navěky jejich příznivcem, patří John McPhee, Michael Gerber, Phil Town, Po Bronson, AJ Jacobs, Randy Komisar a Joy Bauerová.

Za pomoc při stavbě škol po celém světě a za financování projektů pro více než 15 000 studentů amerických veřejných škol bych chtěl – kromě bezpočtu dalších – poděkovat následujícím čtenářům a přátelům: Matt Mullenweg, Gina Trapani, Joe Polish, David Bellis, John Morgan, Thomas Johnson, Dean Jackson, Peter Wack a SimplyHired.com, Yanik Silver, Metroblogging, Michael Port,

Jay Peters, Aaron Daniel Bennett, Andrew Rosca, Birth & Beyond, Inc., Doula Services, Noreen Roman, Joseph Hunkins, Joe Duck, Mario Milanovic, Chris Daigle, Jose Castro, Tina M. Pruitt Campbell, Dane Low a všichni ostatní, kteří věří, že karmický kapitalismus je možný. Mají pravdu – je možný.

Mé poděkování patří rovněž všem čtenářům, aktérům nového životního stylu, kteří se rozhodli podělit se o své zážitky a pomohli tak vytvořit toto rozšířené vydání. Bez jejich příspěví by to nebylo možné a jejich velkorysost mě zahanbuje více, než dokáží slovy vyjádřit. Doufám, že nikdy nepřestanete uvažovat velkoryse a dělat věci, které nejsou běžné.

Sifu Steve Goericke a kouč John Buxton mě naučili jednat navzdory strachu a bojovat jako lev za to, v co věřím. Ovlivnili tuto knihu i můj život. Díky vám oběma. Na světě by bylo mnohem méně problémů, kdyby mladí lidé měli více učitelů, jakými jste vy dva.

A nakonec, i když nikoli na posledním místě, tuto knihu věnuji svým rodičům Donaldu a Frances Ferrisovým, kteří mě vedli, podporovali, dodávali mi odvalu, milovali mě a utěšovali. Miluji vás tak, že to nelze slovy vyjádřit.

## ► DODATEK PRO ČESKÉ ČTENÁŘE

Američan Timothy Ferriss napsal svou knihu původně pro americké publikum. Fakt, že *Čtyřhodinový pracovní týden* nakonec slaví úspěch v mnoha zemích po celém světě, nicméně dokazuje, jak jsou jeho myšlenky univerzální a kulturně přenositelné – s výjimkou některých doporučených nástrojů a institucí, jež jsou ryze americké, resp. anglojazyčné.

Proto jsme tam, kde to bylo možné, pod čarou vložili poznámky s českými alternativami a reáliemi. Další tipy přinášíme v tomto dodatku. A v neposlední řadě vás zveme na náš server o osobní produktivitě Mít vše hotovo.cz, kde na adrese <http://www.mitvsehotovo.cz/ctyryhodinovy-pracovni-tyden> najdete články a komentáře, které vám pomohou vybudovat si vlastní „čtyřhodinový pracovní týden“ (budeme rádi, když se o své tipy podělíte i vy!).

Uvažujete-li nyní o **podnikání na internetu** – provozování e-shopu, obchodování na Aukru, vytvoření placeného katalogu (jako např. [www.penziony.cz](http://www.penziony.cz)), vyzkoušení affiliate marketingu (v ČR jsou blogeři, kteří si tak vydělají 50 až 100 tisíc korun měsíčně), nabízení on-line služeb (jako je třeba [www.eadvokacie.cz](http://www.eadvokacie.cz)) – porozhlédněte se nejprve na portálu Webtrh ([www.webtrh.cz](http://www.webtrh.cz)), který sdružuje 15 tisíc lidí podnikajících na internetu. Nemáte-li žádné zkušenosti s formální stránkou podnikání (legislativa, účetnictví atd.), vřele doporučujeme web Jak podnikat ([www.jakpodnikat.cz](http://www.jakpodnikat.cz)).

Pro **zjišťování velikosti trhu** se vám budou hodit audity návštěvnosti stránek NetMonitor ([www.netmonitor.cz](http://www.netmonitor.cz)), Toplist ([www.toplist.cz](http://www.toplist.cz)) a Navrcholu.cz ([www.navrcholu.cz](http://www.navrcholu.cz)) – data vám umožní získat představu o potenciálním zájmu o zamýšlenou službu či produkt. Statistika hledání na Seznamu.cz (např. [search.seznam.cz/stats?collocation=Powerball](http://search.seznam.cz/stats?collocation=Powerball)) vám ukáže časové výkyvy zájmu o dané klíčové slovo či frázi.

Nejlevnějším **registrátorem českých domén** je zřejmě Subreg.cz ([www.subreg.cz](http://www.subreg.cz)), dobré ceny a platbu kartou nabízí Kvapem.cz ([www.kvapem.cz](http://www.kvapem.cz)). Přehled

dostupného českého **hostingu** najdete na [Hostingy.cz](http://www.hostingy.cz) ([www.hostingy.cz](http://www.hostingy.cz)); z mnoha nabízejících se služeb uveďme aspoň Český hosting ([www.ceskyhosting.cz](http://www.ceskyhosting.cz)) – spolehlivý a za solidní cenu; VSHosting ([www.vshosting.cz](http://www.vshosting.cz)) – výhodná cena pro 5 nebo 10 domén; osvědčené jsou též Ignum ([www.ignum.cz](http://www.ignum.cz)), a Active24 ([www.active24.cz](http://www.active24.cz)).

Z **nástrojů na tvorbu webových stránek** můžeme doporučit eStránky.cz ([www.estranky.cz](http://www.estranky.cz)) – českou službu určenou naprostým začátečníkům, v nabídce mají tarify zdarma i za peníze; Webnode ([www.webnode.cz](http://www.webnode.cz)) – možnost zdarma provozovat prezentaci na doméně druhého řádu; Blogger ([www.blogger.com](http://www.blogger.com)) – bezplatná služba Googlu, s níž můžete zdarma blogovat na doméně druhého řádu; případně Google Sites (<http://sites.google.com>). Vhodné **obrázky** s royalty-free licencí a cenou od 22 Kč jsou vám k dispozici ve fotobance PixMac ([www.pixmac.cz](http://www.pixmac.cz)). A přestože nejde o český web, doporučujeme vám také Stock.xchng ([www.sxc.hu](http://www.sxc.hu)) – jde totiž o největší světový zdroj kvalitních fotografií zdarma (pozor ale na typ licence u dané fotky a také na to, že první řádek výsledků hledání nabízí placené obrázky z jiné databáze).

Potřebujete-li při tvorbě stránek pomoci s grafikou, programováním či online marketingem, na výše zmíněném Webtrhu (sekce Poptávky – [www.webtrh.cz/f127](http://www.webtrh.cz/f127)) pro to najdete **profesionály**. Najmout si je můžete i Na volné noze ([www.navolnenoze.cz](http://www.navolnenoze.cz)).

Co se týče pronájmu **hotového internetového obchodu**, máte přinejmenším tyto možnosti: Vltava2000 ([www.vltava2000.cz](http://www.vltava2000.cz)) – od 222 Kč/měsíc; Simplia ([www.simplia.cz](http://www.simplia.cz)) – od 690 Kč/měsíc (náš tip); InShop ([www.inshop.cz](http://www.inshop.cz)) – od 1790 Kč/měsíc; Aukro Shop (<http://shopy.aukro.cz> – vpravo je odkaz *Co jsou Aukro Shopy*) – od 35 Kč + 8% z prodejní ceny. Chcete-li začít běžnými aukcemi, nabízí se vám kromě Aukra ([www.aukro.cz](http://www.aukro.cz)) nově i lokalizovaná verze eBay ([www.ebay.cz](http://www.ebay.cz)).

Asi nejúplnější přehled tuzemských **affiliate programů** skýtá výše zmíněný Webtrh ([www.webtrh.cz/16-ceske-affiliate-programy](http://www.webtrh.cz/16-ceske-affiliate-programy)). Hledáte-li vlastní řešení, doporučujeme Post Affiliate Pro ([www.qualityunit.com/postaffiliatepro](http://www.qualityunit.com/postaffiliatepro)) – jde o kvalitní software s možností české lokalizace, který můžete provozovat buď na vlastním serveru, anebo zvolit hosting.

Českou alternativou k **PPC inzerci** Google Adwords je Sklik od Seznamu.cz ([www.sklik.cz](http://www.sklik.cz)) – princip nástroje je naprosto totožný jako u Googlu, pro český trh je však Sklik vhodnější. Menšími inzertními systémy tohoto druhu jsou Etarget (<http://www.etarget.cz>) a adFOX (<http://www.adfox.cz>).

S česky hovořícími **virtuálními asistenty** je to zatím slabší (nebo naopak – je to velká příležitost pro vás!): v ČR zřejmě neexistuje firma, která by je profesionálně zajišťovala a veřejně nabízela. Vzdálené asistenční služby nicméně nabízejí jednotlivci – zadejte do Googlu výraz *virtuální asistentka*. Kromě toho si samozřejmě můžete podat inzerát na některém z personálních serverů; tipujeme, že vám na něj odpoví alespoň stovka zájemců...

Také v případě **fulfillmentových služeb** se budete muset spolehnout více na svoji kreativitu než na zaběhnuté firmy, které podle našeho krátkého průzkumu o malé e-shopy zájem nemají (s výjimkou balírny Jakob – [www.jakob.cz](http://www.jakob.cz)). Zkuste se (např. na Webtrhu) domluvit s jinými provozovateli e-shopů, zda by vám za úplatu neposkytli své distribuční zázemí.

S **eliminací telefonátů** vám pomůže služba 802.cz ([www.802.cz/telefon](http://www.802.cz/telefon)), kde si zdarma zřídíte VOIP telefonní účet s virtuálním záznamníkem. Hovory vám pak budou chodit e-mailem ve formátu MP3, abyste mohli (ve ferrissovském stylu) reagovat jen na ty, na které chcete.

Předpokládejme, že jste si již zajistili pravidelný příjem i dostatek volného času a chystáte se do **zahraničí** na jeden ze svých minidůchodů – potřebujete si tedy vybrat, kam pojedete a co tam budete dělat. K tomu vám doporučujeme Orbion ([www.orbion.cz](http://www.orbion.cz)) – komunitní portál s přehlednými informacemi o jednotlivých státech a živým diskusním fórem českých cestovatelů; NaZkusenu.cz ([www.nazkusenu.cz](http://www.nazkusenu.cz)) o práci a studiu v zahraničí; INEX ([www.inexsda.cz/cs](http://www.inexsda.cz/cs)) pro zájemce o dobrovolnické aktivity. Nevynechejte web Ministerstva zahraničí ČR ([www.mzv.cz/jnp/cz/cestujeme/index.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/cestujeme/index.html)) s informacemi o jednotlivých zemích světa, vízech a aktuální bezpečnostní situaci.

S **letenkami** vám pomohou Letenky levně.cz (<http://www.letenkylevne.cz>) – aktuální přehled akčních letenek, informace o leteckých společnostech a letištích, články o cestování letadlem; Akční letenky.com (<http://www.akcniletenky.com>) – nabídky výhodných letenek pro pokročilé cestovatele; Flylowcostairlines ([www.flylowcostairlines.org](http://www.flylowcostairlines.org)) – aktualizovaná databáze všech nízkorozpočtových aerolinek v Evropě, umí vyhledávat kombinované lety s přestupem od více dopravců. Nejlepší jsou samozřejmě letenky zdarma – ty lze v ČR získat díky bonusovému programu OK Plus ČSA ve spojení s kreditní kartou Citi ČSA Gold.

**A**

A/B testovací software 221  
 About.com 306, 313  
 absolutní příjem 52–53  
 affiliate marketing 92–93, 197, 229, 247, 409  
 Alexa 363, 370  
 Alibaba 197  
 Amazon Associates 197  
 Applegate 227  
 architektura múzy 229–231  
 Art of Living Foundation 325  
 Articolo 329  
 AskSunday 167  
 Athleta 265  
 Augustin (svatý) 282  
 Authorize.net 220–221  
 automatizace 25, 141–201, 262, 381  
     *viz též* múza; testování múzy;  
     outsourcing  
 AVC Corporation 244  
 AWeber 219

**B**

back-end produkty 185  
 bankovníctví 103, 143, 148, 211, 231, 235,  
     265, 279, 295, 298–301, 387–389  
 Barlett, Donald 153  
 Barron, I. 380  
 Barry, Dave 114, 320  
 Beckett, Samuel 74  
 Beecher, Henry Ward 227  
 Begg-Smith, Dale 40–41  
 Bennis, Warren G. 226  
 BestBuy 255  
 bezplatná telefonní čísla 182, 229, 235,  
     242, 244

Bieler, Peter 401  
 BJ Direct 249  
 Black, Danny 180  
 BlackBerry 300, 392–393  
 Blockbuster 228  
 BlueHost 216, 219  
 BrainQUICKEN/BodyQUICK 29, 57, 70,  
     129, 181, 231  
 Brickwork 144, 153–155, 158, 160–162,  
     168–169  
 Brookmireová, Autumn 372–376  
 Burlingham, Bo 402  
 BusySync 169, 361  
 Byrd, Ed 178–179

**C**

Cafiero, Mark 381–382  
 CallRecorder 199  
 Calvin (*Calvin a Hobbes*) 131  
 Camarillo, Dave 253–254  
 Campbell, Joseph 317  
 Canella Media Response Television  
     248  
 Carroll, Lewis 66  
 Carter, R. B. 223–224  
 C-Corporation 217  
 Celeb Brokers 249  
 Celebrity Endorsement 249  
 CenterPoint Teleservices 246  
 CFares 307  
 CIALIS (záruka) 240  
 cílový denní (měsíční) příjem 76–80  
 Clickbank 197  
 Cocteau, Jean 61  
 Commission Junction 197  
 Compete 196, 22

- Contact Any Celebrity 194, 250  
 Coolidge, Calvin 359  
 Copytalk 136  
 Corporate Creations 217  
 Cosby, Bill 40  
 Craigslist 156, 223, 292, 302, 305, 308  
 CrazyEgg 221  
 CreateSpace 218  
 Cross, David 156–157  
 cross-selling 186–187  
 Crowdspring 222–223
- D**  
 daně (optimalizace) 305  
 dávkové zpracování 126–129, 132, 136, 138, 394  
 Dawson, Roger 401  
 DEAL 24–25, 86  
 Dechesare, B. 389–390  
 DELA 25, 86  
 Did It 248  
 Dillardová, Annie 126  
 DimDim 199  
 Disraeli, Benjamin 57  
 distres 53–54  
 distribuce 175–179, 242, 249  
 Długozima, Hope 402  
 Domains in Seconds 219, 224  
 domácí vyučování 306, 386–387  
 domény (registrace) 208–210, 211, 224, 408  
 Domino's Pizza (záruka) 240  
 Doodle 135  
 DropBox 223, 309  
 Drucker, Peter 88, 254  
 důchodový účet (fondy) 11, 276, 385
- E**  
 Earth Class Mail 265, 382  
 Eastwood, Clint 239  
 eBay Store 214  
 Einstein, Albert 33, 105  
 E-Junkie 217  
 ekonomická recese (2008) 11–12  
 eLance 167, 188, 223, 378  
 elektronické knihovny 387  
 Ellsberg, Michael 82  
 e-mail (nástroje a služby) 135–136, 171, 394  
   outsourcování 359–371  
   překlad do jiného jazyka 312–313  
   sledování objednávek 219
- Emerson, Ralph Waldo 106, 172  
 emocionální svoboda 282–283  
*E-Myth Revisited, The* (Gerber) 398  
 Escape Artist 303  
 Euro RSCG 248  
 eustres 24, 53–54  
 Evernote 133–134  
 ExpertClick 201
- F**  
 Facebook 250, 375, 378  
 FAQ (často kladené dotazy) 185, 304  
 Feynman, Richard P. 38  
 filantropie 322–323  
 Firstgiving 325  
 FogBugz on Demand 224  
 Ford, Henry 236  
 Forsythová, Tina 168–169  
 Fosbury, Dick 45–46  
 France, Anatole 315  
 Frankey, Cindy 201–202  
 Free Translation 313  
 Freecycle 305  
 Freedom 116  
 Frost, Maya 387  
 Frost, Robert 253  
 fulfillment (služby) 217, 220, 229–235, 245–246, 299, 337, 354, 410  
 Fussell, Paul 277
- G**  
 Gable, Dan 116  
 Gándhí, Mohandas 280  
 Gates, Bill 128, 151  
 geoarbitráž 138, 143  
 Gerber, Michael 398  
 Getty Images 219  
 Gibson, William 148  
 GoDaddy 218  
 Goodwill 305  
 Google Adwords 204–211, 218, 220  
 Google Analytics 221–222  
 Google Chat Bots 312  
 Google Checkout 220–221  
 Google Website Optimizer 222  
 GotJunk 304  
 GoToMyPC 257, 263, 293, 299, 309  
 Gottesfeld, Adam 72–74  
 GrandCentral 134–135, 351, 364  
 GreenByPhone 265



GridSkipper 303–304  
Guthy-Renker Corporation 200

## H

Hachey, Jean-Marc 61–62  
HARO 200–201  
*Harvard Business School Case Studies* 400  
Heine, Heinrich 26  
Henri, Robert 290  
Henry, Jules 290  
Higgins, W. 393–396  
*Home Education Magazine* 306  
Home Exchange International 308  
Hospitality Club 307  
hostely 300–302, 308–309  
hosting 216, 219, 224, 409  
Hosting.com 219  
HotelChatter 308  
HotRecorder 192, 199  
*How to Make Millions with Your Ideas*  
(Kennedy) 398  
Hughes, Howard 153–154  
Huizenga, Wayne 228  
Huxley, Thomas H. 251

## CH

Charell, Ralph 114  
Chenová, Joan 180  
Chouinard, Yvon 60

## I

informační produkty 188–192, 197  
Innotrac 245  
instant messaging (IM) 367, 384  
interaktivní hlasová služba 242  
Interhome International 309  
internetová telefonie (VOIP) 199, 223, 300,  
310, 376, 384  
InventRight 199–200  
iProspect 248  
I-Resign 275  
iStockphoto 376

## J

Jacobs, Al 143–148  
Jenkinsová, Adrienne 138  
Jing Project 199  
Jobs, Steve 243, 332  
Johnson, Victor 103  
Joker 218

*Jordan Whitney Greensheet* 402  
Jott 136  
JungleDisk 309

## K

Kaku, Michio 203  
Kall8 222  
Kaplan, Nathan 74  
Kayak.com 308  
Kelleher, Herb 226  
Kennedy, Dan S. 398  
Kennedy, John F. 41  
Key, Stephen 199–200, 397  
klíčová slova (nástroje) 206, 218, 408  
Koch, Richard 400  
Komisar, Randy 72–74, 399  
kopírování CD/DVD 244  
kreditní karty – zpracování 220, 229,  
246–247  
bonusové programy 284, 289  
Kripalu Center for Yoga and Health 325  
kritický sendvič 170  
Kroll, Ty 223  
Kuralt, Charles 281

## L

Lamott, Anne 314  
Larranaga, Jim 171  
Lee, Bruce 83  
LegalZoom 217  
Leová, Jen 311  
*Less Is More* (ed. Vandebroek) 399  
letenky 284, 289–290, 307, 410  
LibriVox 199  
licence 186–187, 199–200  
royalty-free 219, 409  
public domain 198–199  
LiveOps 245–246  
Lonely Planet 304, 345  
Lulu 217

## M

Machiavelli, Niccolo 267  
*Magic of Thinking Big, The* (Schwartz) 297–298  
Mailing Fulfillment Service Association 245  
MailChimp 219  
Malcolm X 149  
Malinsky-Rummellová, Robin 287–288  
Manhattan Media 247  
Maples, Mike 236

- Marketing Architects 248  
 Marketing Experiments 248  
 Marquis, Don 397  
 Marrinan, Ryan 72–74  
 Marsona 265  
 Marymee, J. 224  
 McDonnell, Stephen 227–228  
 Mechanical Turk 224  
 mediální diskontní agentury 247–248  
 Meet Up 311  
 Mercury Media 247  
 metoda PX 207, 215, 370  
 mezera na trhu 180–182, 197, 354  
 mikromanagement 130–131, 329  
 minidůchod (definice) 11–12, 48–48,  
 281–282  
*Monk and the Riddle, The* (Komisar) 399  
 Motivational Fulfillment 245  
 Moulton Fulfillment 250  
 Mozy 309–310  
 Murray, Ed 267–268  
 My World Phone 310
- N**
- nahrávání hovorů (nástroje) 199  
 nevyžádané hovory (nástroje proti nim)  
 134–135, 350–351, 410  
 náklady na objednávku 174, 230, 355  
 narvalové 293  
 návrháři (webových stránek) 220–223, 409  
 návštěvnost (webových stránek) 221–222  
 Network for Good 326  
 noví bohatí (definice) 21, 36–38  
 nejčastější chyby 329–331  
 NexRep 246  
 Nexus Surf 56  
 Nhat Hanh, Thich 324  
 Nice Translator 313  
 NoCost Conference 199  
 Novus Media 247
- O**
- obchodní značky (registrace) 217  
 Ockhamu, William z 85  
 očkování 299, 305  
 odborníci (organizace a stránky) 192–193,  
 200–201  
 Offermatica 222  
 on-line marketingové firmy 248  
 Optimost 222
- Orbitz 289–290  
 Ormithreads 383–384  
 osobní asistenti *viz* virtuální asistenti  
 Otalo 308  
 Outside Magazine Online 303  
 outsourcing *viz též* architektura múzy;  
 virtuální asistenti, fulfillment  
 bankovních operací 103–104  
 ekonomie o. 230  
 e-mailové komunikace 129–130, 359–362  
 chyby při o. 163–166, 329–330,
- P**
- Paradox of Choice, The: Why More Is Less*  
 (Schwartz) 246  
 Pareto, Vilfredo 88  
 Paretův zákon 88–93, 238, 263, 330–331,  
 357–358, 400  
 Parkinsonův zákon 93–96, 102  
 patenty (využití) 200  
 PayPal 211, 220–221, 224–225, 235  
 plánování schůzek (nástroje) 135  
 P.O. box 243, 382  
 Popeil, Ron 172  
 Potts, Rolf 277, 398  
 Poundstoneová, Paula 324  
 PPC (pay-per-click) inzerce 204–210, 218,  
 224, 230, 248  
 Price, Douglas 71, 172–175  
 Priceline 289  
 Princeton University  
 princip 80/20 *viz* Paretův zákon  
 private labeling 188  
 ProfNet 193, 200  
 programátoři (stránky pro najmutí)  
 222–223, 409  
 Project Gutenberg 198  
 ProSoundEffects 173–175, 213  
 provizní prodejci *viz* affiliate marketing  
 PRWeb 201  
 překladače (software) 312–313  
 přesýpací hodiny (přístup) 261  
 PX metoda 207, 215, 370
- R**
- RackSpace 219  
 Radio Direct Response 248  
 RebTel 310  
 recese *viz* ekonomická recese  
 Registera.com 224

registrace domén *viz* domény

Reiter, J. 377–379

relativní příjem 52–53

Rentvillas.com 309

ResearchConsultation 385

*Response Magazine* 107, 401

Revson, Charles 226

Ring Central 244

ROIRevolution 248

royalty-free *viz* licence

rozhovory (nástroje na nahrávání) 199

Ruskin, John

rychlota 108–109

*viz též* PX metoda

## S

Saint-Exupéry, Antoine de 85

Sawyer, Robert J. 110

Schmidt, Eric 72–74

Schmidt, Matt 224–225

Schwartz, David 397–398

S-Corporation 217

Scott, James 402

Scudder, Vida D. 187

*Secrets of Power Negotiating* (Dawson) 401

SEMPO

Seneca 35, 96, 332, 340, 342

SEOBook Keyword Tool 206, 218

SF Video 244

Sharp, David 402

Shaw, George Bernard 68, 262

Shopify 220

Shopster 198

Simon, Herbert 105

*Six Months Off* (Dlugozima, Scotc, Sharp)  
402

Sky Lake Lodge, 325

Skype 199, 223, 300, 310, 360, 373–376

*Small Giants* (Burlingham) 402

snění v čase 72, 75–81

sociální izolace 316

solární panely 311

Soultravelers 386–387

Spirit Rock Meditation Center 325

Spyfu 196

Standard Rate and Data Services 196–197

Steinitz, Josh 293–294

stres *viz* eustres a distres

SugarSync 309

Swope, Herbert Bayard 44

## T

telefony

satelitní 311

telefonování jako mrhání časem 119,  
392–393

vícepásmové a GSM kompatibilní 310

*viz též* bezplatná tel. č., internetová

telefonie, nahrávání hovorů,

nevyžádané hovory, Skype

telefonní centra 229–231, 245–246

Theroux, Paul 295

„*This business has legs*“ (Bieler) 401

Thomas's Register of Manufacturers 198

Thoreau, Henry David 35, 143, 399

TimeDriver 135

time-management 85

Timm, Brenda 384

tiskové zprávy 201

TollFreeMAX 222

Tristar Products 249

Triton Technology 246

TrueCrypt 223

TrueSAN Networks 29, 71, 120

Turnerová, Laura 138

Tutu, Desmond 152

Twain, Mark 19, 62

## U

United States Patent and Trademark Office  
200

univerzální adaptéry 306

U.S. Centers For Disease Control and  
Prevention 299, 305

U.S. Department of State Country Profiles  
304

U.S. Department of State Worldwide Travel  
Warnings 304

## V

*Vagabonding* (Potts) 398–399

Vandenbroeck, Goldian 399

*Verge Magazine* 327, 403

Vertster.com 222

Vianney, St. Jean-Baptiste-Marie 253

virtuální asistenti 143–171

firmy a ceny 167–168, 410

příklady využití 143–148, 163, 165,  
362–371

Virtual Tourist 303

VoIPBuster 310

Vonage 310  
 vynálezci (sdružení) 200  
 výuka  
     jazyků 312, 321  
     dětí 305–306, 386–387  
 vzdálení asistenti *viz* virtuální asistenti

## W

*Walden* (Thoreau) 399  
 Watson, Thomas J. 262, 272  
 Watterson, Bill 314  
 Weatherford, David L. 333  
 WebEx Office 170  
 WebExPCNow 309  
 webové stránky

    nástroje na tvorbu 215–217, 409  
     *viz též* hosting, registrace domén,  
     návrháři, návštěvnost

WebTrends 221  
 Weebly 208, 215, 250  
 West Teleservices 246  
 Whitney, Jordan 402  
 Wilczek, Frank 329  
 Wilde, Oscar 19, 44, 322  
 Wilson, Colin 270  
 Wilson, Woodrow 186

Winfreyová, Oprah 98  
 Wood, Jed 166  
 WordPress 216–217, 224  
 Working Planet 248  
 World Electric Guide 306  
 World Electronics USA 310–311  
 Worldwide Brands 197–198  
 Wright, Steven 93  
*Writer's Market* 182, 196  
 Wufoo 208, 216

## X

Xobni 136

## Y

Yahoo Store 214, 220  
 YouMail 134–135  
 Your Man in India (YMII) 144, 168

## Z

založení společnosti 186  
 záruka zákazníkům 212, 239  
 zasilatelské služby *viz* fulfillment  
 zdravotní pojištění 271, 276, 297, 301–302  
 zisková marže 178–186, 211, 230, 353–359  
 Zschau, Ed 22, 73

