

„TUHLE KNIHU MŮŽETE PŘEHLÍŽET JEN NA VLASTNÍ NEBEZPEČÍ“

— SETH GODIN

# RESTART

PRŮVODCE PODNIKATELSKÝM MINIMALISMEM



JASON FRIED a DAVID HEINEMEIER HANSSON

ZAKLADATELÉ FIRMY 37SIGNALS

Jan Melvil  
publishing

Jason Fried a David Heinemeier Hansson

## **RESTART**

*Průvodce podnikatelským minimalismem*

Podle anglického originálu REWORK vydalo nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2010. Všechna práva na reprodukci knihy nebo jakékoli její části jsou vyhrazena.

Copyright © 2010 by 37signals, LLC.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of The Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc., New York.

[www.crownpublishing.com](http://www.crownpublishing.com)

CROWN and the Crown colophon are registered trademarks of Random House, Inc.

Přeložil David Krásenský

Odpovědný redaktor Tomáš Baránek

Pomocný redaktor Karel Hanuš

Layout a obálka Radek Petřík, David Dvořák

Původní ilustrace Mike Rohde

Počeštění originálních ilustrací, výroba fontu Radek Petřík

Sazba David Dvořák

Jazyková korektura Vilém Kmuníček

Vydání první

Jan Melvil Publishing, s. r. o.

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

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

ISBN 978-80-87270-04-2

# Obsah

Předmluva k českému vydání .....	11
<b>ÚVOD</b> .....	13
<b>NEŽ ZAČNEME</b>	
Nová realita .....	21
<b>DEMONTÁŽ</b>	
Ignorujte reálný svět .....	25
Poučení z chyb se přeceňuje .....	27
Plány jsou odhady .....	30
Proč růst? .....	33
Workoholismus .....	36
Dost bylo „podnikatelů“ .....	39
<b>ZAČÍNÁME</b>	
Zanechte po sobě stopu .....	43
Haste, co vás pálí .....	46
Začněte něco dělat .....	50
„Není čas“ není omluvou .....	52
Nakreslete do písku dělicí čáru .....	55
Pouhé prohlášení je k ničemu .....	59
Cizí peníze berte až jako „Plán Z“ .....	62
Potřebujete méně, než si myslíte .....	65
Začněte podnikání, ne jenom startup .....	68
Myslet na prodej znamená myslet na pád .....	71
Udržujte si štíhlou linii .....	74

## **DOSAHUJEME POKROKU**

Přijměte své hranice .....	79
Tvořte produkt poloviční, ne polovičatý .....	82
Začněte v epicentru .....	84
Ze začátku nedbejte na detaily .....	86
Udělat krok znamená pokrok .....	89
Staňte se kurátorem .....	92
Na problém vydejte méně .....	95
Zaměřte se na to, co se nemění .....	97
Tón máte v prstech .....	99
Prodávejte vedlejší produkty .....	102
Spusťte to hned .....	105

## **PRODUKTIVITA**

Iluze dohody .....	109
Důvody, proč práce nechat .....	112
Přerušování je nepřítelem produktivity .....	116
Porady jsou toxické .....	120
Stačí být jen dobrý .....	124
Rychlejší vyhrává .....	127
Nedělejte ze sebe hrdinu .....	130
Jděte spát .....	133
Odhady stojí za starou belu .....	136
Dlouhé seznamy nebudou nikdy hotové .....	139
Dělejte malá rozhodnutí .....	142

## **KONKURENCE**

Nekopírujte .....	147
Nedělejte z produktu spotřební zboží .....	150
Zvedněte rukavici .....	153
Dělejte méně než konkurence .....	156
Koho zajímá, co dělají oni? .....	160

## **EVOLUCE**

Na setkání říkejte „ne“ .....	165
Nechte zákazníky, ať vás přerostou .....	168
Nezaměňujte nadšení s prioritami .....	171
Dělejte produkty, které budou dobré i doma .....	173
Nepište si to .....	176

## **PODPORA PRODEJE**

Pokoutnosti, buď vítána .....	179
Vytvořte si publikum .....	182
Přebijte konkurenci učním .....	185
Dělejte to jako šéfkuchaři .....	188
Otevřete svoje zákulisí .....	191
Umělé květiny nemá rád nikdo .....	194
Tiskové zprávy jsou spam .....	197
Zapomeňte na Wall Street Journal .....	200
Drogoví dealeri to prostě umějí .....	203
Marketing není oddělení .....	205
Mýty o rychlém zbohatnutí .....	208

## **ZAMĚSTNANCI**

Napřed to udělejte sami .....	213
Nabírejte lidi, až to začne bolet .....	215
Nechte si utéct výborné lidi .....	217
Neznámé tváře na večírku .....	219
Životopisy jsou k smíchu .....	221
Roky nepraktické praxe .....	224
Zapomeňte na formální vzdělání .....	226
Každý musí pracovat .....	229
Najměte si samostatné manažery .....	231
Najměte si dobré stylisty .....	233
Ti nejlepší mohou být kdekoli .....	235
Zaměstnance si vyzkoušejte .....	237

## **KONTROLA ŠKOD**

Špatné zprávy? Přivlastněte si je . . . . .	241
Rychlost mění vše od základu . . . . .	245
Jak říct, že je vám to líto . . . . .	247
Všechny do první linie . . . . .	250
Zhluboka se nadechněte . . . . .	253

## **KULTURA**

Kulturu nenařídíte . . . . .	257
Všechna rozhodnutí jsou dočasná . . . . .	259
Vynechejte rockové hvězdy . . . . .	261
Není jim třináct . . . . .	263
Pošlete je domů už v pět . . . . .	265
Zabraňte zbytečným jizvám . . . . .	267
Mluvte tak, abyste to byli vy . . . . .	269
O šestipísmenných slovech . . . . .	272
ASAP je smrtelný jed . . . . .	275

## **ZÁVĚREM**

Inspirace je pomíjivá . . . . .	279
Děkujeme, že jste si přečetli naši knížku . . . . .	281

## **ZDROJE**

O firmě 37signals . . . . .	285
Produkty firmy 37signals . . . . .	286
Poděkování . . . . .	288

PŘEDMLUVA  
K ČESKÉMU  
VYDÁNÍ





Prvním pravidlem úspěšného podnikání je, že žádná pravidla neplatí. A proto byste si měli koupit tuto knihu, která je plná pravidel pro úspěšné podnikání.

Snůška protimluvů? Mezi návody na úspěšné podnikání vypadá *Restart* jako pankáč v katedrále: svatokrádežně boří tisíckrát omleté mýty o tom, co je ke správnému podnikání nezbytné a povinné. Potřebujete peníze? Nepotřebujete. Potřebujete moc pracovat? Vůbec ne. Je plán nezbytný? Ale kdepak. Učit se z vlastních chyb? Máte důležitější věci na práci. Můžete si dovolit odmítnout spoustu klientů? Jasně – musíte.

Autoři knihy jsou majitelé úspěšné a v oboru ceněné firmy 37signals. Na rozdíl od řady jiných vědí, o čem píšou – popisují v knize svůj přístup k podnikání, své zkušenosti. A kniha je stejná jako jejich úspěšné produkty – srozumitelná, čtivá, stručná, zbavená plevele profesního žargonu. *Restart* se vysmívá podnikatelským biblím už svojí formou: podívejte se, jak málo písmenek stačí k tomu, abychom řekli vše důležité.

Existují tedy podnikatelská pravidla a užitečné zásady, nebo ne? Praxe ukazuje, že krásně a úspěšně podniká jak 37signals a stovky jejích následovníků, tak další zástupy firem, které se těmito pravidly neřídí.

Ale *Restart* přece neříká, že ode dneška musí všichni podnikat podle této knihy, podle nových pravidel. Sděluje, že to jde i jinak než obvykle, a především, svými provokujícími prohlášeními vás nutí k tvořivému myšlení, k opuštění šablon a schémat. Úspěšně jde podnikat podle starých pravidel i podle *Restartu*, a dost možná nejlepší cesta je nechat se tím vším inspirovat – a následně použít vlastní hlavu. Že si z celé knihy vezmete třeba jen jednu novátorskou zásadu? Vždyť právě ta může být zbraní, která srazí vaši konkurenci na kolena!

Myslím, že právě toto je to hlavní sdělení, které nám chtěli autoři *Restartu*, Jason Fried a David Heinemeier Hansson říci – ale nechali nás, ať si to mezi řádky a mezi vlastními mozgovými zákruty hezky najdeme sami. Všechny návody a rady jsou jen inspirací; v tomto případě vynikající inspirací. Ale jediné, co vás v podnikání nezklame, jste vy sám, vaše schopnosti a vaše hlava. Mnoho štěstí!

Jiří Hlavenka,  
soukromý investor, vizionář a publicista

# ÚVOD



Přicházíme s překvapivými novinkami v oblasti budování, řízení a (ne)růstu firem.

Tato kniha není založena na akademických teoriích, ale na našich zkušenostech z posledních deseti let podnikání. Během nich jsme byli nuceni se vypořádat se dvěma recesemi, splasknutím bubliny, setkali jsme se se změnami modelů podnikání a různými prognózami vzestupů a pádů. Přesto všechno jsme zůstali ziskoví.

Záměrně udržujeme naši firmu co nejmenší, přitom vytváříme software používaný více než třemi miliony lidí na celém světě. Naše produkty usnadňují podobně malým firmám práci.

Začali jsme v roce 1999 ve třech lidech jako konzultační firma pro návrh webů. Když jsme si v roce 2004 uvědomili, jak moc nám nevyhovují softwarové nástroje pro řízení projektů používané ostatními firmami v oboru, vytvořili jsme svůj vlastní: Basecamp. Když jsme jej ukázali našim klientům a kolegům, řekli nám jedno a to samé: „Přesně to potřebujeme ke své práci i my.“ O pět let později Basecamp přináší zisky několika milionů dolarů ročně.

Dnes prodáváme i jiné online nástroje. Například Highrise, určený pro správu kontaktů a řízení vztahů

se zákazníci dnes slouží desetitisícům malých firem pro sledování průběhu obchodů a více než 10 milionů kontaktů. Přes 500 000 uživatelů používá program Backpack, usnadňující práci a sdílení dat v síti. A pomocí aplikace Campfire, umožňující pracovní chat, si už lidé vzájemně poslali přes 100 milionů zpráv. Vymysleli jsme také open source framework pro programování, který jsme nazvali Ruby on Rails a který pohání velkou část světa „webu 2.0“.

Býváme pokládáni za internetovou společnost, ale takové označení rozhodně odmítáme. Internetové společnosti okázale najímají spousty lidí, okázale utrácejí a okázale krachují. To nejsme my. Naše firma je malá (v době, kdy jde tato knížka do tiskárny, je nás čtrnáct), šetrná, a především zisková.

Od mnohých slyšíme, že byznys se přece nedá dělat tak, jak ho děláme my. Říkají, že máme víc štěstí než rozumu. Radí ostatním, aby neposlouchali naše rady, a někteří nás dokonce mají za nezodpovědné, lehkomyšlné a – uff! – neprofesionální.

Tito kritikové nechápou, jak může firma úplně zavrhnout růst, porady, rozpočty, správní rady, reklamu, obchodní zástupce, prostě svět, v němž žijí, a přesto si může vést dobře. To je ale jejich problém. Oni tvrdí, že musíme prodávat firmám ze seznamu Fortune 500. Zapomeňte na ně. My děláme pro Fortune 5 000 000.

Nevěří, že můžete mít zaměstnance, kteří se nepotřebují vidět, a přesto efektivně pracují rozmístěni v osmi

městech na dvou kontinentech. Tvrdí, že nemůžete dosahovat úspěchu bez finančních záměrů a pětiletých plánů. Pravdu ale nemají.

Říkají, že rozhodně potřebujete PR firmu, která vás dostane na stránky listů jako *Time*, *BusinessWeek*, *Inc.*, *Fast Company*, *The New York Times*, *The Financial Times*, *The Chicago Tribune*, *The Atlantic*, *Entrepreneur* a *Wired*. Ani teď pravdu nemají. Tvrdí vám, že se přece nemůžete podělit o svoje recepty, odhalit všechna svá tajemství, a přitom obstát v konkurenci. Opět se mýlí.

Říkají, že nemůžete konkurovat velkým hráčům bez pořádného rozpočtu na marketing a reklamu. Říkají, že přece nemůžete být úspěšní, když vaše produkty budou umět míň než konkurenční. A říkají, že to nemůžete všechno dělat za běhu, byť přesně to se nám už dlouho daří.

Ano, říkají toho hodně. A my říkáme, že se mýlí. My jsme důkazem jejich omylu. A tuto knihu jsme napsali, abychom vám ukázali, jak se tímto důkazem můžete stát i vy.

Napřed „rozpitváme“ podnikání jako takové. Půjdeme až na dřevě a vysvětlíme si, proč je na čase zahodit tradiční představy o tom, co podnikání obnáší. Potom je celé převrátíme naruby. Naučíme se, jak začínat, proč potřebujete méně, než si myslíte, kdy firmu spustit, jak mluvit, koho (a kdy) zaměstnávat a jak to všechno držet pod kontrolou.

Pusťme se tedy do práce.





**NEŽ ZAČNEME**

START

START

START

START

**RESTART**

START

START

START

START

## Nová realita

Otvíráte úplně jinou knihu o byznysu určenou pro různé typy lidí – od těch, kteří se nikdy neodvážili pustit do vlastního podnikání, až po ty, kdo už firmu založili a úspěšně ji provozují.

Tato kniha je pro tvrdé podnikatele, průbojné lidi dominantního typu – ty, kteří se narodili, aby vedli a vítězili.

Je také určena méně bojovným vlastníkům malých firem, pro něž podnikání zaujímá významné místo v životě. Pro všechny, kdo hledají cestu, jak zvládat více, pracovat lépe a jak vyhrávat.

Je pro ty, kdo uvízli v rutíně svého zaměstnání a rádi by pracovali sami na sebe. Možná, že je baví to, co dělají, ale nesnášejí se s šéfem. Anebo se v práci nudí. Chtějí prostě dělat něco, co je bude bavit a za co dostanou dobře zapláceno.

A nakonec jsme ji psali pro všechny, kteří nikdy nepočítali s tím, že by se postavili na vlastní nohy a založili firmu. Možná si říkají, že se pro to nenarodili. Možná si myslí, že nemají dost času, peněz nebo přesvědčení, aby to udělali pořádně. Nebo se možná bojí postavit se do první linie. Anebo prostě považují *podnikání* za sprosté slovo. Ať už je důvod jakýkoli, knížka je právě pro ně.

Zažíváme novou realitu. Dnes může podnikat doslova každý. Kdysi nedosažitelné nástroje jsou dnes snadno přístupné. Technologie, které dřív stály tisíce dolarů, jsou dnes za pár drobných nebo dokonce zadarmo.

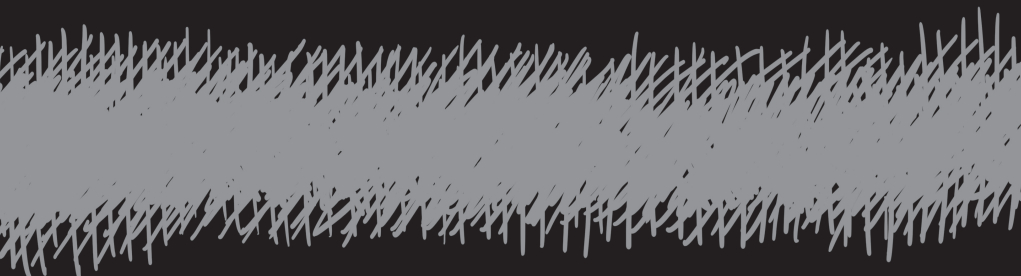
Jeden člověk zvládá práci za dva, za tři, někdy za celé oddělení. Něco, co bylo ještě před pár lety nemožné, je dnes docela snadné.

K tomu všemu ale nemusíte dříít strašlivých šedesát, osmdesát, nebo dokonce sto hodin týdně. Deset nebo čtyřicet hodin týdně musí úplně stačit. Nemusíte vybrakovat celoživotní úspory ani na sebe brát břímě rizika. Pokud rozjedete podnikání „bokem“ a zároveň si budete držet své kmenové zaměstnání, dostanete přesně ty peníze, které potřebujete. Dokonce ani nemusíte mít kancelář. Dnes můžete snadno pracovat z domova nebo spolupracovat s lidmi žijícími pár tisíc kilometrů daleko, se kterými se nikdy v životě nepotkáte.

Je na čase přepracovat práci. Je na čase provést restart.

**DEMONTÁŽ**

IGNORUJTE



reálný  
SVĚT



## Ignorujte reálný svět

„V reálném světě tohle nikdy nemůže fungovat.“ Podobné reakce slyšíte na čerstvé nové myšlenky pořád.

Tenhle reálný svět vypadá jako hrozně depresivní místo k životu. Zdá se, že jde o místo, kde všechny nové myšlenky, neobvyklé postupy a nápady zvenčí *vždycky* selhávají. Vítězí jen známé a všemi používané postupy, i když jsou třeba chybné a neefektivní.

Zajedete-li trochu pod povrch, zjistíte, že lidé „z reálného světa“ jsou plni pesimismu a zoufalství. Předpokládají, že nové myšlenky vždy selžou. Myslí si, že společnost není připravena na změnu nebo jí není schopna.

A co je ještě horší, do své propasti stahují i ostatní. Pokud jste optimističtí a ambiciózní, pokusí se vás přesvědčit, že vaše myšlenky jsou nesmyslné. Řeknou, že jen mrháte časem.

Nevěřte jim. Tento svět je možná „reálný“ pro ně, ale to ještě neznamená, že v něm musíte žít i vy.

My to moc dobře víme, protože naše firma ve všech parametrech „reálného světa“ propadá. V reálném světě přece nemůžete mít něco přes desítku zaměstnanců v osmi městech na dvou kontinentech. V reálném světě nemůžete přitáhnout miliony zákazníků bez obchodních zástupců a reklamy. V reálném světě nemůžete svůj návod k úspěchu otevřít zbytku celého světa. Ale my jsme to všechno udělali, a přesto prosperujeme.

„Reálný svět“ neexistuje; je to jen výmluva. Pouze ospravedlňuje pasivitu. S vámi ale nemá nic společného.

GÝBAMI  
*se* ČLOVĚK  
NEUČÍ



## Poučení z chyb se přeceňuje

Neúspěch bývá považován za jakýsi podnikatelský křest. Pořád odněkud slyšíte, že devět z deseti nových firem zkrachuje. Pořád slyšíte, že i ta vaše firma má šance prakticky nulové. Pořád slyšíte, že neúspěch buduje charakter. Lidé vám radí: „Krachujte brzy a krachujte často.“

Když je ve vzduchu tolik neúspěchu, asi se mu nevyhnete a musíte k němu i vy trochu přičichnout. Ale nevdechujte. Nenechte se zlomit strohou statistikou. Neúspěch druhých lidí není ničím jiným, než – neúspěchem *druhých*.

Nedokáže-li někdo umístit produkty na trh, nemá to s vámi nic společného. Pokud někdo nepostaví dobrý tým, zase se vás to netýká. Když někdo druhý nedokáže vhodně nacenit své služby, ani to není váš problém. Nevydělá-li někdo víc, než utratí ... však víte.

Dalším častým omylem je, že se musíte poučit z vlastních chyb. Dobře, ale co se díky takové chybě skutečně dozvíte? Budete jediné vědět, co *nemáte* dělat znovu, ale k čemu to je? Pořád ještě nevíte, co dělat *máte*, tedy co má být váš další krok.

Nyní to ovšem porovnejte s poučením z úspěchu. Jen úspěch je pro vás skutečnou zbraní. Když se něco podaří, víte, co funguje – můžete to zopakovat. A podruhé to uděláte nejspíše ještě lépe.

Neúspěch není žádným předpokladem úspěchu. Jedna studie z Harvard Business School zjistila, že

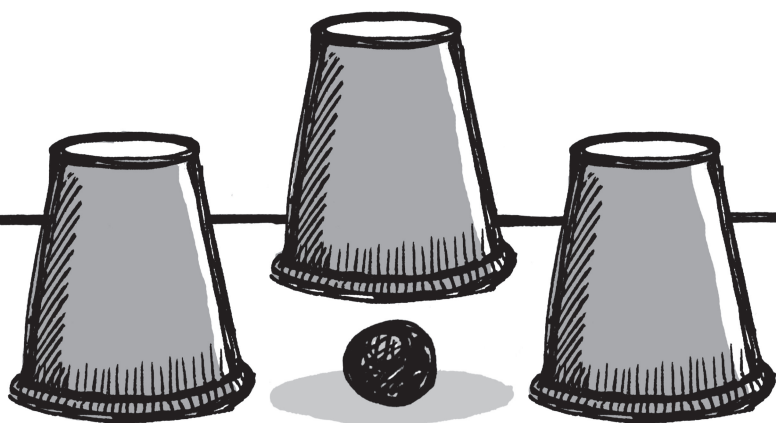
jednou úspěšní podnikatelé mají mnohem vyšší šanci na další úspěch (míra úspěchu jejich budoucích společností je 34 procent). Zato podnikatelé, jejichž první firmy už zkrachovaly, mají prakticky stejnou míru dalšího úspěchu jako lidé, kteří začínají podnikat úplně poprvé: je to jen 23 procent. Lidé, kteří už někdy zkrachovali, mají tedy úplně stejnou šanci na úspěch jako lidé, kteří to zatím vůbec nikdy nezkusili.\* Úspěch je jedinou zkušeností, která se opravdu počítá.

Koneckonců by to nemělo být žádným překvapením: i příroda funguje na stejném principu. Evoluce se vůbec nezabývá nějakými starými chybami: prostě je zahodí a staví vždycky jen na tom, co funguje. A stejně tak to dělejte i vy.

---

\* Leslie Berlin, „Try, Try Again, or Maybe Not“ („Zkus to znovu, anebo taky ne“), *New York Times*, 21. března 2009.

# PLÁNOVÁNÍ JE HÁDÁNÍ



## Plány jsou odhady

Pokud nejste zrovna jasnovidcem, jsou jakékoli dlouhodobé podnikatelské plány jen čirou fantazií. Do hry totiž vstupuje množství faktorů, které nemáme ve svých rukou: podmínky na trhu, konkurence, zákazníci, celkový stav hospodářství atd. Když si napíšete nějaký plán, připadá vám, že máte pod kontrolou něco, co vůbec pod kontrolou nemáte.

Plánům bychom spíš měli říkat „odhady“, protože ničím jiným nejsou. Když začnete obchodnímu plánu říkat obchodní odhad, finančnímu plánu finanční odhad a strategickému plánu strategický odhad, nemusíte si s nimi najednou dělat takové starosti. Najednou už za tolik stresu nestojí.

Když ale změníte odhady v plány, vstupujete do nebezpečného pásma. Plány umožňují minulosti řídit budoucnost. Jsou jako klapky na očích. „Tam směřujeme, protože ... no, protože jsme řekli, že tam směřujeme.“ A to je problém: plány si nerozumí s improvizací.

A vy musíte umět improvizovat. Musíte umět popadnout příležitost, která se najednou objeví. Občas si prostě říct: „Jdeme novým směrem, protože právě ten má dnes smysl.“

Také časový rozsah dlouhodobých plánů bývá přehnaný. Nejvíce informací máme přece v okamžiku, kdy pracujeme, ne *před tím*. Kdy si ale sepisujeme plány? Většinou mnohem dřív, než vůbec začneme. A to je na velké rozhodnutí ten nejhorší čas.

Tím nechceme říct, že byste se budoucností neměli zabývat vůbec a že byste neměli přemýšlet, jak se poprat s novými překážkami. Určitě jde o velmi užitečné cvičení. Jenom si nemyslete, že si plány musíte psát, a nebuďte jimi posedlí. Když si napíšete nějaký velký plán, většinou se už na něj ani nepodíváte. Plány mají cí víc než několik málo stránek skončí zapadlé prachem v hlubinách kanceláře.

Vykašlete se na všechno odhadování. Rozhodněte se, co budete dělat příští týden, ne příští rok. Zjistěte, co je právě teď nejdůležitější, a udělejte to. Dělejte každé rozhodnutí přesně v okamžiku, kdy se potřebujete pustit do práce, a ne daleko dopředu.

Mějte třeba hlavu v oblacích, ale nohama zůstaňte pevně na zemi.

Pracovat bez plánu vám může připadat znepokojivé. Ale držet se slepě plánu, který nemá nic společného s realitou, je mnohem horší.

RŮST  
RŮST  
RŮST  
RŮST  
RŮST  
RŮST  
RŮST



PROČ?

## Proč růst?

Lidé se vás ptají: „A jak velká je ta vaše firma?“ Pouze běžná zdvořilostní otázka, ale nečekají na ni běžnou zdvořilostní odpověď. Čím větší číslo, tím jste působivější, profesionálnější a vlivnější. „Ó, skvělé!“ řeknou vám na stovky zaměstnanců. Jste-li ovšem malá firma, řeknou něco jako: „No ... to je skvělé.“ První věta je upřímně obdivná, druhá jen zdvořilostní.

Proč tohle všechno? Co má společného růst s podnikáním? Proč je rozpínání firmy vždy jedním z cílů? K čemu nám je, že budeme velcí, kromě růstu vlastního ega? (Měli byste ale hledat lepší odpověď než „úspory z rozsahu“.) Co je na tom špatného, najít si správnou velikost a zůstat na ní?

Copak takový Harvard nebo Oxford komentujeme slovy: „Kdyby se tak rozrůstali, zakládali nové pobočky, zaměstnali pár tisíc dalších profesorů a otevřeli fakulty po celém světě ... *pak* by to byla vynikající škola.“ Samozřejmě že ne. Velikostí nepoměřujeme jejich hodnotu. Proč se tak tedy díváme na firmy?

Možná že správná velikost vaší firmy je jen pět lidí. Možná je to čtyřicet. Nebo je jich dvě stě. Anebo si třeba vystačíte jen vy sami s notebookem. Neplánujte velikost firmy předem. Můžete růst pomaleji a sledovat, co je správné – spousta firem zkrachuje proto, že nabírá spoustu zaměstnanců příliš brzo. A vyhýbejte se také rychlému nárazovému růstu – snadno tak můžete přeskóčit vaši správnou velikost.

Být malý nemusí být jen krokem na cestě vzhůru. Být malý může být i samo za sebe dobrým cílem.

Všimli jste si taky, že zatímco malé firmy si přejí být větší, ty velké firmy naopak sní o větší čínorodosti a flexibilitě? A zapamatujte si, že jakmile se rozrostete, je opravdu těžké se zase zmenšit. Budete propouštět, pošramotíte si pověst a budete muset změnit celý svůj přístup k podnikání.

Škrábat se pořád nahoru vůbec nemusí být váš cíl. Nemluvíme přitom jen o počtu zaměstnanců. Totéž platí přece i pro různé výdaje, nájem, IT infrastrukturu, nábytek atd. Nic z toho nedostanete odněkud shůry. Prostě se musíte rozhodnout, jestli do toho jít, nebo ne. A pokud do toho půjdete, musíte počítat s novými starostmi. Když na sebe vezmete velké výdaje, budete se nutit do budování velké a složité firmy – jejíž provoz už je mnohem obtížnější a stresovější.

Nebojte se úmyslu budovat malou firmu. Každý, kdo vede udržitelný a ziskový podnik – ať už velký, nebo malý – může být na sebe pyšný.





## Workoholismus

Naše kultura vyzdvihuje workoholiky. Slyšíme o lidech, kterým lampy svítí dlouho do noci. Táhnou nocovky a přespávají v kanceláři. Zničit se prací na nějakém projektu je považováno za čest. Žádné nasazení zkrátka není dostatečné.

Nejenže je workoholismus zbytečný, ale je dokonce hloupý. Když pracujete víc, neznamená to ještě, že jste svědomitější nebo že víc uděláte. Jenom to znamená, že víc pracujete.

Workoholismus nakonec přináší víc problémů, než kolik jich řeší. Především, pracovat takovým tempem je neudržitelné. Jakmile udeří syndrom vyhoření – a ten udeří – zasáhne o to tvrději.

Workoholikům také uniká to podstatné. Pokoušejí se vyřešit problémy hodinami další práce. Pokoušejí se svou intelektuální lenost nahradit hrubou silou. Výsledkem jsou pak nešikovná řešení.

Jsou dokonce mnohdy zodpovědní za krize. Nesnaží se přemýšlet, jak pracovat efektivněji, protože ve skutečnosti *rádi* pracují přesčas. Rádi se cítí jako hrdinové. Sami vytvářejí problémy (často neúmyslně), jen aby mohli pracovat ještě víc.

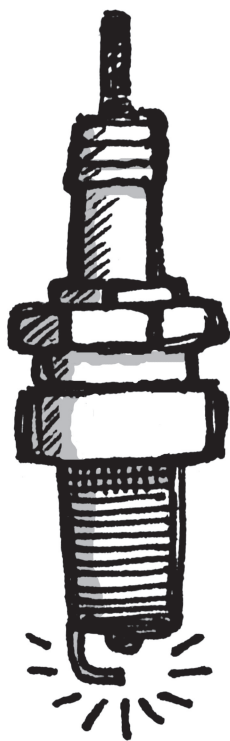
U lidí, kteří v práci rozumně zůstávají kratší dobu, vyvolávají workoholici pocit, že jsou neschopní. To vede k pocitům viny a celkově špatné morálce. Přináší s sebou také syndrom „sezení v práci“ – lidé zůstávají v práci jen z povinnosti, i když už fakticky produktivní nejsou.

Pokud neděláte nic jiného než práci, ztratíte nejspíše dobrý úsudek. Dostanete se k pokřiveným hodnotám a rozhodnutím. Přestanete být schopni rozhodnout, co stojí za další úsilí a co už ne. Ke všemu se prostě unavíte. A těžko můžete unavení dělat dobrá rozhodnutí.

Nakonec workoholici ani nezvládnou víc než neworkoholici. Možná o sobě tvrdí, že jsou perfekcionista, ale ve skutečnosti se jenom utápějí v nepodstatných detailech, místo aby šli na další úkol.

Workoholici zkrátka nejsou žádní hrdinové. Nedočkají čas zachránit, jenom ho spotřebovávají. Skutečný hrdina je už dávno doma, protože dokázal zvládnout svou práci rychleji.

**BUĎTE**



**JISKROU!**

## Dost bylo „podnikatelů“

Teď ještě zahodíme slovo *podnikatel*. Je zastaralé a zatížené hromadou balastu. Páchne klubem pro vyvolené. Odvahu k založení vlastní firmy by měl mít každý a ne jenom příslušník nějakého výjimečného plemene, které samo sebe nazývá podnikateli.

Své firmy teď zakládá úplně nová kategorie lidí. Dosahují zisků, a přesto sami sebe nikdy nepovažují za podnikatele. Hodně z nich se dokonce nepovažuje za majitele nějaké firmy. Jenom dělají to, co je baví, dělají to sami na sebe a nechávají si za to zaplatit.

Nahradme ono nabubřelé slovo něčím trochu pozemským. Místo *podnikatelé* říkejme *iniciátoři*\*. Takovým iniciátorem je každý, kdo založí novou firmu. Nepotřebuje k tomu žádné MBA, žádný certifikát, značkový oblek, kufřík ani neobyčejnou lásku k riziku. Potřebuje jen nápad, trochu sebedůvěry a impulz, který to celé spustí.

---

\* V originále *entrepreneurs* a *starters*. Pozn. red.