

Bestseller *Wall Street Journal*!



Odblokuj się, odzyskaj wolność
i stwórz własne imperium

DAN MARTELL

onepress

Tytuł oryginału: Buy Back Your Time: Get Unstuck, Reclaim Your Freedom,
and Build Your Empire

Tłumaczenie: Barbara Leonardi

ISBN: 978-83-289-1123-9

Copyright © 2023 by Rowcor Technologies, Inc.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin

Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Polish edition copyright © 2024 by Helion S.A.

Diagrams designed by Rich Gould.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości
lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione.
Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie
książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie
praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi
bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce
informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności
ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw
patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej
odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji
zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie/jakodk>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

WPROWADZENIE	Jak biznes uratował mi życie (a potem niemal je zrujnował)	7
ROZDZIAŁ 1	Jak odkupuję swoje życie	17
ROZDZIAŁ 2	Macierz DRIP	37
ROZDZIAŁ 3	5 Zabójców Czasu	61
ROZDZIAŁ 4	Trzy najważniejsze transakcje	79
ROZDZIAŁ 5	Drabina Zastępstw	93
ROZDZIAŁ 6	Jak się sklonować	111
ROZDZIAŁ 7	Tworzenie ćwiczeniówek	125
ROZDZIAŁ 8	Twój Tydzień Idealny	143
ROZDZIAŁ 9	Jedyne cztery sztuczki zarządzania czasem, których potrzebujesz	159
ROZDZIAŁ 10	Jak zatrudniać metodą „najpierw test”	169
ROZDZIAŁ 11	Przywództwo transformacyjne	181
ROZDZIAŁ 12	Słowo na „K”, które uratuje Twój biznes	195
ROZDZIAŁ 13	Wielkie marzenia, jeszcze większe osiągnięcia	207
ROZDZIAŁ 14	Rok Wstępnie Zaplanowany	225
PODSUMOWANIE	Życie z odkupionymi zasobami	237
DODATEK	7 filarów życia	247
	Podziękowania	251
	Przypisy	253



ROZDZIAŁ 2.

Macierz DRIP

OPRAH WINFREY MIAŁA TRUDNE DZIECIŃSTWO. Krążyła między domem babci, matki i Vernona, mężczyzny, którego nazywa swoim ojcem. W młodości została wykorzystana. W wieku kilkunastu lat zaszła w nieplanowaną ciążę. To tylko kilka z wielu problemów, z którymi musiała się mierzyć jako młoda czarnoskóra dziewczyna dorastająca w latach sześćdziesiątych.

W 1977 roku, gdy była po dwudziestce, dostała pracę jako prezenterka wiadomości. Jednak rok później została zdegradowana. Najwyraźniej miała niewłaściwy kolor skóry^{1,2}. Władze telewizji najpierw ją zatrudniły, potem odebrały jej stanowisko, a na końcu „nie wiedziały, co z nią zrobić”, umieszczono ją więc w nie najlepiej ocenianym programie rozrywkowym typu talk-show³. „Awans w dół” okazał się dokładnie tym, czego potrzebowała.

Pierwszy wywiad Oprah dość daleko odbiegał poziomem od programu Larry’ego Kinga. Nie było prezydentów, królów czy innych głów państw. Jej gościem był Tom Carvel, „król lodów” i aktor występujący w operze mydlanej. Choć rozmowa nie należała do tych, które kończą się trzęsieniem ziemi, dla Oprah był to punkt zwrotny.

Po nagraniu wiedziała, że to jest to, co powinna robić⁴. Wcześniej, kiedy pracowała w programie informacyjnym, źle się czuła, wykorzystując życie osobiste rozmówców do sprzedawania wiadomości. Kiedy jednak weszła w ich prawdziwe życie na serio, odkryła swoje powołanie. „Gdy zrobiłam ten talk-show, poczułam, że mogę być sobą”⁵.

Od tamtej chwili Oprah szła jak taran. Podejrzewam, że znasz choć trochę jej historię. Wystartowała z programem *The Oprah Winfrey Show*, zgarnęła czterdzieści siedem nagród Emmy*, okrzyknięto ją „królową wszystkich mediów” i jako jedna z pierwszych czarnoskórych osób weszła do grona miliarderów.

Trudno jej nie lubić. Może i jest celebrytką, ale wielu ludzi czuje, że zna ją osobiście. Sprawia wrażenie *autentycznej*. Stoczyła ciężką walkę. Nawet gdy pokonała wyzwania wynikające z dorastania w trudnych warunkach, wciąż musiała stawiać czoła przeciwnościom losu. Jej życie się zmieniło i nabrało rozpędu, kiedy odkryła co, ze wszystkich rzeczy, którymi się wcześniej zajmowała, daje jej najwięcej energii. Z reporterki programu informacyjnego stała się gospodynią talk-show znaną pod każdą szerokością geograficzną i jedną z najbogatszych kobiet na świecie. Zainspirowała miliony ludzi i zbudowała imperium, ciesząc się każdą chwilą swojej kariery.

Klasa matematyczna czy artystyczna?

To, co odkryła Oprah, przeprowadzając pierwszy wywiad jako prowadząca talk-show, Gay Hendricks, autor książek i psycholog, nazywa „strefą geniuszu”. W swojej książce *Wielki skok* Hendricks segreguje zadania, które w ciągu dnia pracy wykonują pracownicy. Píše, że gdy przedsiębiorcy zajmują się sprawami mieszczącymi się w ich indywidualnych strefach geniuszu, są w stanie zastosować swoje wyjątkowe, wrodzone talenty i „furtka do ogrodu cudów”⁶ staje przed nimi otworem.

Hendricks mówi o czynnościach, na których znasz się lepiej niż inni, które dają ci ogromny zastrzyk energii i za które rynek sowicie Cię wynagradza. Im więcej czasu w nie zainwestujesz, tym więcej pieniędzy zarobisz. Jednak większość przedsiębiorców spędza czas *zupełnie* inaczej: poświęcają go na zadania, które pochłaniają czas i energię oraz przynoszą mniej pieniędzy.

Miguel, mój klient coachingowy i właściciel firmy zajmującej się oprogramowaniem do obsługi nieruchomości, zastosował koncepcję audytuj-deleguj-wypełniaj, aby określić, na jakie zadania o niskiej wartości traci czas.

* Prawdopodobnie zdobyłaby ich znacznie więcej, lecz w pewnym momencie przestała zgłaszać swój program do konkursu.

Zrozumiał wtedy, że tonie w obsłudze klienta: „Miałem obsesję na punkcie błyskawicznego odpisywania ludziom i szybkiego rozwiązywania ich problemów”.

Tak jak większość przedsiębiorców Miguel zbudował biznes, który był oparty wyłącznie na nim i na jego wiedzy. Zamiast skupić się na tym obszarze, w którym wnosił do firmy największą wartość, uwikłał się w zadania o niskiej wartości, które pochłaniały jego czas pracy. Na szczęście zatrudnił osobę do kierowania zespołem wsparcia, „kogoś o wiele bardziej empatycznego niż ja”, kto naprawdę kochał kontakt z klientami. Oceny działu obsługi klienta nie tylko pozostały na wysokim poziomie, lecz jeszcze *poszybowały w górę*. Co ważne, Miguel może teraz skoncentrować swój czas i energię na tym, czego najbardziej potrzebują jego klienci i co przynosi większe zyski.

„Pracuję nad określeniem, w jakich obszarach możemy się rozwijać, ponieważ chcę działać na poziomie dziesięciu tysięcy dolarów za godzinę, a nie dziesięciu dolarów za godzinę”.

Każdy z nas może zidentyfikować dziedziny, w których nie tylko się wyróżnia, lecz które kocha i które przynoszą mu najwięcej pieniędzy. Nie ma sensu, by światowej klasy fotograf ślubny poświęcał czas na wystawianie faktur klientom lub by najwyższej klasy analityk finansowy tracił godziny na planowanie podróży. Mogliby zarobić więcej pieniędzy (i byłiby o wiele bardziej zadowoleni), gdyby do wykonania tych zadań znaleźli kogoś innego. Cały urok strefy geniuszu polega na tym, że u każdej osoby jest ona inna.

Pamiętasz, które lekcje w szkole były dla Ciebie najgorsze? Niektórzy męczyli się na biologii, a ja na matematyce. Nienawidziłem jej. Każda sekunda lekcji wysysała ze mnie życie.

Z drugiej strony, były też te jedne zajęcia, które rozpałały wyobraźnię. Wtedy czas mijał błyskawicznie. Ja uwielbiałem lekcje plastyki. Chwile spędzone przy stole kreślarskim motywowały mnie i dodawały mi energii do tworzenia. Dopiero co wyjąłem ołówek, a już dzwonek na przerwę zmuszał mnie do przerywania pracy. Zresztą nie nazwałbym tego pracą, dla mnie to była zabawa.

Jak myślisz, z którego przedmiotu byłem lepszy? Z matematyki czy plastyki?

Bingo.

Nauka to potwierdza. Badanie przeprowadzone przez uniwersytety Columbia i Harvard wykazało, że pasja połączona z wytrwałością pozwala uzyskać lepsze wyniki w nauce. Naukowcy przeanalizowali tysiące ocen uczniów oraz zadania, które wykonywali najchętniej. Ich wnioski były proste: im bardziej lubili coś robić, tym lepsze wyniki osiągnęli. Chociaż wytrwałość odgrywała istotną rolę, zauważyli, że „wytrwałość bez pasji to jedynie mozolny trud”⁷.

Kiedy zastosujemy to do przedsiębiorczości, odkryjemy ciekawą korelację. Choć to oczywiste, zbyt często o tym zapominamy: nasza pasja i nasza wartość rynkowa się ze sobą pokrywają. Im więcej damy sobie przyzwolenia na wyczyszczenie kalendarza, a odzyskany czas zainwestujemy w projekty, które przynoszą nam satysfakcję, tym bardziej nasz biznes będzie rozkwitał. Musimy tylko wiedzieć, jak oderwać się od zadań codziennych bez szkody dla firmy.

Mistrz w swoim fachu

Mój brat Pierre w wieku dwudziestu lat założył firmę zajmującą się budową domów. Zaczynał jako gość od wszystkiego — starał się o pozwolenia, opłacał rachunki, o 7:00 rano szykował narzędzia dla stolarzy, a o 17:00 wszystko sprzątał. Około sześciu miesięcy po rozpoczęciu nowego przedsięwzięcia zadzwonił do mnie i poprosił, abym do niego przyjechał.

— Możesz wpaść do mnie do domu?

— Jasne. Co się dzieje? — spytałem.

— No cóż... lepiej pogadajmy twarzą w twarz — odparł.

Kiedy wszedłem do domu Pierre’a, z wrażenia opadła mi szczęka. Nie widziałem go od jakiegoś czasu, schudł chyba 10 kilogramów. Rozejrzałem się wokoło, *wszystkie* meble zniknęły.

— Pierre! Okradli cię?

— Nie, nie... — zaczął mamrotać. — Słuchaj, nie wiem, o co chodzi, ale domy się nie sprzedają.

Pierre był w poważnych tarapatach finansowych. Ukończył dwa domy, był w trakcie budowy trzeciego i nie miał żadnych przychodów. Zdecydował się na refinansowanie własnego domu, limit na trzech kartach kredytowych

wykorzystał na maksa, a meble przeniósł do domu pokazowego z nadzieją, że aranżacja wnętrz pomoże w sprzedaży. Na podłodze w sypialni leżał śpiwór i nieszczelny materac, który dzielił ze swoim psem. Co wieczór pompował materac, a rano i tak budzili się na twardej podłodze.

Mój brat jest genialnym sprzedawcą. Latem, kiedy byliśmy dziećmi, tata prowadził popularny food truck ze smażoną rybą i frytkami. Ośmioletni Pierre obserwował klientów stojących w kolejce w pełnym słońcu i obliczył, że około połowa z nich kupuje tylko zimne napoje gazowane. Doszedł do wniosku, że nie każdy chce czekać i dlatego ludzie rezygnują. Przeciągnął więc lodówkę obok ciężarówki taty i sprzedawał zimne napoje, na czym zarabiał nawet 300 dolarów w ciągu jednego dnia. Gdy miał dwanaście lat, Pierre kupił stary samochód, odrestaurował go i sprzedał, a za zarobione pieniądze kupił kolejny. W wieku szesnastu lat na naprawianiu i sprzedawaniu starych samochodów zarobił na tyle dużo, by kupić sobie nowe auto — Mustanga GT w kolorze wiśni. Jak mówiłem — genialny sprzedawca.

Siedząc u niego w domu, próbowałem dodać mu otuchy.

— Pierre, nie martw się. Damy sobie radę.

Jego głównym problemem był sposób myślenia i przekonanie, że jest specjalistą od wszystkiego. Był tak zajęty ogarnianiem narzędzi, że zaniedbał swój wyjątkowy dar: umiejętność sprzedaży.

Po naszym spotkaniu Pierre wszedł w swoją najlepszą rolę — rolę sprzedawcy — i zastanowił się, kto jest jego docelowym odbiorcą. Szybko do niego dotarło, że pomimo świetnej konstrukcji domy nie wyglądały atrakcyjnie. Działki nie były zagospodarowane, brakowało akcentów wykończenia, odrobiny koloru i ciepłego oświetlenia — czyli elementów ważnych dla osób kluczowych w procesie podejmowania decyzji o zakupie domu (zwykle są to kobiety). W końcu zatrudnił architekta, który przeprojektował domy tak, by miały duże okna, funkcjonalne kuchnie i okazałe łazienki. W rezultacie nie tylko nie zbankrutował, lecz w drugim roku działalności sprzedał szesnaście domów. Z biegiem czasu Pierre nauczył się delegować zadania i wyspecjalizował się do tego stopnia, że Martell Custom Homes stała się największą firmą budującą domy na zamówienie w całym regionie Kanady Atlantycznej.

Warto to powtórzyć: dysponujesz unikatowymi talentami, które przekładają się na prawdziwą wartość. Wyczyść swój kalendarz, by móc je praktykować.

Jak zarabiać na swoim geniuszu

Zasada Pareta zakłada, że za 80% rezultatów odpowiada 20% nakładów pracy. Ogólnie przyjęta reguła 95:5 może być dla przedsiębiorców jeszcze bardziej wstrząsająca, bo sugeruje, że zaledwie 5 *procent* tego, co robisz, przekłada się na 95 *procent* zysków Twojej firmy.

Oznacza to, że jeśli spędzisz dziś dziesięć godzin w pracy, odpowiadając na e-maile, wykonując telefony, rozmawiając z pracownikami, uczestnicząc w spotkaniach, opracowując treści, to tylko *trzydzieści minut* tego, co robisz, przynosi Twojej firmie wymierne rezultaty. Co gorsza (jak wykazało badanie uniwersytetów Columbia i Harvard), kiedy zadanie nie sprawia Ci przyjemności, nie jesteś w nim zbyt dobry. Innymi słowy, choć myślisz, że poświęcasz się w szczytnym celu, ciężko pracując w obszarach, które są dla Ciebie wyzwaniem, tak naprawdę *obciążasz* swoją firmę kosztami. Jest to działanie z góry skazane na porażkę. Wiem, bo sam byłem w takiej sytuacji (patrz „Wstęp”!).

Wyobraź sobie, że każde zadanie lokuje się na dwóch osiach: na osi energii i na osi pieniędzy. Każde wysysa z Ciebie określoną ilość energii lub, przesuważając się na przeciwległy koniec osi, daje Ci o wiele więcej energii. Równocześnie to samo zadanie sprawia, że albo nie masz pieniędzy, albo masz ich dużo.

Kiedy przytłaczająca większość twoich zadań znajduje się w lewym dolnym rogu, czyli przynosi mało pieniędzy i wysysa dużo energii, wiesz o chaotyczny tryb życia. Dopóki Oprah nie odkryła największej wartości, jaką mogła zaoferować odbiorcom — opowiadania o ludzkich losach — poświęcała czas na pracę w programie informacyjnym. Tam czuła, że wykorzystuje odbiorców, zamiast im służyć. Zarabiała mniej pieniędzy i nie lubiła swojej pracy. Jej finanse poszybowały w górę dopiero, gdy zrozumiała, że ma talent do stawiania innych w świetle reflektorów i opowiadania światu o ich geniuszu, rozmawiając z nimi.

Dopóki Pierre nie zajął się sprzedażą, on również funkcjonował w nie-
właściwym trybie. Był zajęty wieloma czynnościami, lecz żadna nie przy-
nosiła mu pieniędzy i wszystkie kosztowały go dużo energii. Pracował coraz
ciężej, robiąc coraz mniej tego, co naprawdę kochał. Także w jego przy-
padku efektem nie były gigantyczne zarobki. Wręcz przeciwnie. Gdy po-
rzucił swoją pasję do sprzedaży na rzecz codziennych bieżących zadań,
popadł w długi i prawie zbankrutował.

Zastanów się, jaką drogą — jako przedsiębiorca — podążasz. Prawdopo-
dobnie odczuwasz wewnętrzny chaos i rozpacz, jeśli większość Twoich dzi-
siejszych działań generuje niewielką wartość, wysysając przy tym z Ciebie życie.

Dzień miliarderki

Większość ludzi może tylko pomarzyć, by żyć tak jak Oprah. W 2018 roku
udzieliła wywiadu dla „Harper’s Bazaar”. Była już wtedy jedną z najbogat-
szych kobiet na świecie i widać było, że cieszy się życiem. Opowiedziała
ze szczegółami, jak wygląda jej zwykły dzień⁸:

- **7:01:** pobudka w domu otoczonym przyrodą położonym w Montecito
w Kalifornii,
- **8:00:** mycie zębów, spacer z pięcioma psami, ulubione espresso,
- **8:30:** ćwiczenia duchowe, takie jak medytacja, czytanie i praktykowanie
ciszy,
- **9:00:** godzinny trening,
- **10:30:** prywatne zakupy z Brunellem Cucinellim w salonie jej własnego
domu,
- **12:30:** lunch z kieliszkiem różowego wina w ogrodzie w towarzystwie
Stedmana (jej partnera) lub przyjaciół,
- **13:30:** dwie godziny przeznaczone na sprawy biznesowe, głównie we-
ryfikacja wydatków powyżej 100 000 dolarów i rozmowy z Gayle King,
redaktorką naczelną magazynu „O”, i Mindy Grossman, prezeską
Weight Watchers,
- **15:30:** ponowny trening, potem świeżo zaparzona herbata i dobra książka,
- **18:00:** kolacja i spacer z psami, czasem dobry film,
- **21:30:** luksusowa kąpiel i sen.

Mam nadzieję, że Ci to nie umknęło: Oprah przeznacza tylko *dwie godziny dziennie* na tradycyjne sprawy biznesowe. Resztę czasu poświęca zdrowiu, poszerzaniu horyzontów i rozwojowi osobistemu. Wie, że jej odbiorcy cenią ją najbardziej za otwartość na nowe rzeczy, bycie wnikliwą obserwatorką i ciekawym źródłem informacji (przy okazji świetnie się przy tym bawi). Zbudowała wiele firm medialnych i zgromadziła majątek o wartości prawie 3 miliardów dolarów netto, koncentrując swój czas i energię na tym, co czyni ją cennym zasobem dla własnego biznesu. Zarabia mnóstwo pieniędzy i robi to, co dodaje jej skrzydeł.

Przekonasz się, że to samo dotyczy innych ludzi odnoszących sukcesy, niezależnie od dziedziny czy branży.

Łatwo uznać, że *mają szczęście* lub *byli w uprzywilejowanej sytuacji*. Prawda jest jednak taka, że budowali swoje życie w oparciu o zasadę Pętli Odkupu, inwestując czas w to, co ma największe znaczenie, a następnie zbierając owoce.

Tom Clancy, Warren Buffett, Oprah Winfrey, Andy Warhol i przedsiębiorcy tacy jak Miguel, Stuart i tysiące innych nauczyli się, jak skutecznie lokować swój czas i energię tam, gdzie liczą się one najbardziej. Dzięki temu odblokowali dla siebie ogromną wartość, uwolnili swój czas i zyskali radość życia. W rezultacie zarobili więcej pieniędzy, co pozwoliło im odkupić jeszcze więcej czasu, który zdeponowali w taki sposób, by się pozytywnie nakręcić i zarobić kolejne pieniądze. W moim przekonaniu:

Ludzie sukcesu nie dlatego robią to, co kochają, ponieważ są bogaci.

Są bogaci, ponieważ nauczyli się robić *tylko* to, co kochają.

Zbyt wielu przedsiębiorców myli te pojęcia. Myślą, że na przyjemne życie trzeba zapracować, więc zaciskają zęby, powtarzając jak mantrę — GSD[†]. Jeśli Ty też tak uważasz, nigdy nie osiągniesz tego statusu co Oprah. Chyba że porzucisz ten sposób myślenia.

Możesz osiągnąć jej poziom pod warunkiem, że na co dzień zaczniesz się zachowywać jak Oprah. Być może nie masz (jeszcze) takich pieniędzy jak ona, lecz dysponujesz kwotą, którą możesz przeznaczyć na pozbycie się najbardziej czasochłonnnych i energochłonnnych zadań. Zaczniij od zmiany sposobu myślenia i poszukaj sposobów na następujące działania:

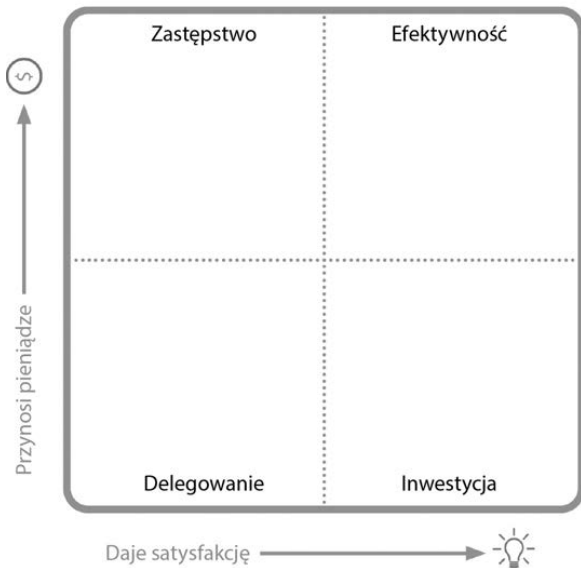
[†] GSD — ang. *get shit done*.

- Przeprowadź audyt swojego czasu i określ czaso- i energochłonne zadania, które mogą wykonać inni.
- Reinwestuj odzyskany czas w inicjatywy i działania przynoszące pieniądze.
- Zarezerwuj czas na planowanie rozwoju firmy.
- Inwestuj tylko w te zadania, które przynoszą Ci największe zyski i dają satysfakcję.

Macierz DRIP

Oprah cały swój czas poświęcała na to, co sprawiało jej radość i na czym zarabiała pieniądze. Bazując na tej koncepcji, narysujmy cztery kwadranty. Otrzymamy to, co nazywam macierzą DRIP.

Macierz DRIP



Macierz DRIP pozwala określić wartość zadania w odniesieniu do pieniędzy i energii. Dążymy do tego, by jak najwięcej czasu przeznaczać na zadania znajdujące się w Kwadrancie Efektywności oraz trochę na zadania z Kwadrantu Inwestycji. Należy **jak najszybciej** pozbywać się zadań z Kwadrantu Delegowania. Na usunięcie zadań z Kwadrantu Zastępstwa potrzeba trochę więcej czasu. Uwolnisz się od nich, gdy będziesz stosować rozwiązanie systemowe, czyli Drabinę Zastępstwa omówioną w rozdziale 5.

Używam jej, by uzmysłwić ludziom, w jaki sposób wykorzystują swój czas. Jeśli wszystkie Twoje zadania mieszczą się w lewym dolnym rogu, w Kwadrancie Delegowania, poświęcasz czas na sprawy, które powinny zostać jak najszybciej usunięte z Twojego kalendarza. W przeciwnym rogu znajduje się Kwadrant Efektywności i najważniejsze zadania, które dają Ci niezwykłą energię, mnóstwo pieniędzy i napędzają Twój biznes.

Rozłóżmy każdy kwadrant na czynniki pierwsze.

Delegowanie

PRZYNOSI MAŁO PIENIĘDZY, POCHŁANIA ENERGIĘ

Do Kwadrantu Delegowania trafiają zadania drugorzędne, które pochłaniają Twoją energię. Może to być praca administracyjna, rozliczenia, wystawianie faktur, organizowanie podróży, odpowiadanie na e-maile itp. Znam milionerów, którzy nie wiedzą, jak się pozbyć tych zajęć, i wciąż się nimi zajmują. Ich własne przekonania sprawiają, że stali się ich zakładnikami. Nie rozumieją, że mogliby odnieść znacznie większy sukces, gdyby tylko przeprowadzili audyt czasu i przekazali te zadania innym, a swój dzień wypełnili pracą o większej wartości i dającą satysfakcję. Oni jednak grzęzną pod ciężarem wszystkich spraw.

Należy jak najszybciej zidentyfikować zadania należące do Kwadrantu Delegowania i przekazać je komuś innemu, jeśli tylko jest to możliwe. Spójrz na to tak: czy chcesz, aby spec od marketingu, któremu płacisz 100 000 złotych rocznie, spędzał sześć godzin dziennie na myciu okien w biurze?

Jeśli wykonujesz zadania, które przynoszą bardzo mało pieniędzy i pozbawiają Cię energii, musisz zrobić jedno: pozbać się ich najszybciej, jak się da.

Pewnego razu zespół marketingowy SaaS Academy zgłosił się do mnie z problemem. Trzeba było przenieść dane z jednego systemu do drugiego, a zadanie miało pochłonąć dziesiątki godzin pracy. Pracownicy byli bardzo zdenerwowani, że tracą czas na coś, co zasadniczo polegało na przetwarzaniu danych, zamiast przeznaczyć go na projekty, które mogły przynieść setki tysięcy dolarów. Od razu zajrzałem do internetu i znalazłem *eksperta* od migracji danych, który był gotów podjąć się tego zadania za niecały 1000 dolarów. Prawdopodobnie dlatego, że się na tym znał, mógł wykonać zadanie

dwa razy szybciej i dokładniej niż ludzie z mojego zespołu, przecież to jego codzienna praca.

W rozdziale 4. omówimy, jak przeprowadzić audyt czasu i energii, aby ustalić, co kradnie Ci czas. Dzięki temu będziesz dokładnie wiedzieć, czego się pozbyć. Pozwoli Ci to wdrożyć szybkie zmiany i wydostać się z Kwadrantu Delegowania. Niewielki strategiczny wysiłek zapewni więcej swobody i dzięki temu pozbędziesz się wrażenia, że dzień pracy to walka z nawałnicą (jeśli chcesz wyeliminować te zadania od razu, rozejrzyj się wokół i zadaj sobie pytanie: „jak zastosować strategię audytuj-deleguj-wypełniaj?”).

Zastępstwo

PRZYNOŚI PIENIĄDZE, POCHŁANIA ENERGIĘ

Tutaj znajdują się bardzo ważne zadania, takie jak wdrażanie pracowników, sprzedaż, marketing i zarządzanie zespołem. Choć mają one wysoką wartość, niekoniecznie sprawiają Ci tyle radości co dawniej. Dlatego decyzja, co z nimi zrobić, nie jest taka oczywista.

Patrząc przez pryzmat priorytetów, jak najszybciej należy się pozbyć zadań z Kwadrantu Delegowania. Natomiast przekazanie zadań i obszarów odpowiedzialności z Kwadrantu Zastępstwa może wymagać nieco więcej czasu.

Zazwyczaj, gdy już się ustali zawartość Kwadrantu Delegowania, można się jej niemal natychmiast i za niewielkie pieniądze pozbyć. Są tu sprawy administracyjne, korespondencja e-mailowa, praca badawcza, planowanie podróży itp. Z kolei zadania znajdujące się w Kwadrancie Zastępstwa wymagają zaangażowania (np. sprzedaż lub marketing), a ich przekazanie więcej kosztuje.

Niektórzy przedsiębiorcy, mimo pozbycia się zadań o najniższej wartości, nigdy nie osiągają pełnego potencjału w Kwadrancie Efektywności. Utknęli w Kwadrancie Zastępstwa, ponieważ zajmują się mnóstwem spraw, których zlecenie na zewnątrz kosztuje sporo pieniędzy, i nie wiedzą, od czego zacząć.

Z tego powodu czasami nazywam ten kwadrant pułapką — można w nim utknąć, pracując w obszarach sprzedaży, marketingu, dostaw lub zarządzania dużymi zespołami, ponieważ te zadania *przynoszą* pieniądze, choć

nie sprawiają frajdy. Są wprawdzie lepsze od zadań o niskiej wartości, które ani nie przynoszą pieniędzy, ani nie dają satysfakcji, lecz chcę, żebyś mierzył wyżej i sięgał po coś lepszego. Chcę, abyś celował w poziom Oprah lub Buffetta.

Założyciele firm są często przekonani, że muszą zajmować się wszystkim, że to „właściwy sposób” prowadzenia firmy. Tak właśnie myślał Larry, mój znajomy.

Larry prowadził niewielki sklep ze zdrową żywnością, coś jak Sprouts lub Whole Foods, tylko na mniejszą skalę. Był w tym świetny, więc firma rosła. Wkrótce posiadał *dwa* sklepy i nadal się rozwijał. Rozszerzył działalność o trzecią lokalizację. Wyglądało na to, że wszystko idzie świetnie, lecz właśnie wtedy zaczęły się kłopoty, a on żył zadaniami z Kwadrantu Delegowania. Gdy go poznałem, miał już dość swojego biznesu.

— Dan, nic innego nie robię, tylko zatrudniam, zwalniam i zamawiam. Pracuję na najwyższych obrotach, to jest potworne.

— Czy masz do pomocy asystenta, kierownika sklepu lub kogoś w rozdaju „prawej ręki”? — zapytałem.

— Nie. Muszę wszystko robić sam, w przeciwnym razie nie będzie zrobione dobrze.

Cały czas słyszę podobne wytłumaczenia, ja też miałem tendencję do takiego myślenia. Zadałem Larry’emu proste pytanie:

— Larry, którą markę ze swojej branży naprawdę cenisz?

— Whole Foods — rzucił natychmiast.

— Larry, czy sądzisz, że prezes Whole Foods osiągnął wszystko sam, czy może ktoś pomógł mu rozbudować firmę do obecnego kształtu?

Larry zrozumiał, do czego zmierzam. Zaczynał dostrzegać, że właściwe wykonywanie zadań ma kluczowe znaczenie, a niewielkie unikatowe rozwiązania są często tajną bronią w działalności firmy. Można jednak nauczyć tego innych (w rozdziale 7. tłumaczę, jak zrobić to za pomocą Metody Kamery), a *Ty* nie musisz wszystkiego robić sam[‡].

[‡] W rozdziale 7. zajmiemy się tworzeniem ćwiczeniówek i omówimy, jak uczyć innych wykonywania zadań *dokładnie* tak, jak chcesz, by były wykonywane.

Inwestycja

PRZYNOSI MAŁO PIENIĘDZY, DAJE SATYSFAKCJĘ

Kwadrant Inwestycji (prawy dolny róg) zawiera zadania, które dają Ci radość, ale nie przynoszą dużych zysków, przynajmniej nie od razu. Każde zadanie, które się tutaj znajduje, to inwestycja — w siebie, w relacje z innymi lub w biznes.

W przypadku przedsiębiorców są to często zajęcia oparte na współpracy i prowokujące do myślenia — zależnie od osobowości może to być napisanie książki, występowanie na konferencjach, udzielanie wywiadów w podcastach lub lunchy z kolegami z branży. Ten kwadrant obejmuje również hobby i zdrowie, w tym zajęcia takie jak wakeboarding, jazda na nartach, joga lub gra w szachy, a także czas spędzony z rodziną, przyjaciółmi lub wspólnotą religijną.

Zadania z Kwadrantu Inwestycji zazwyczaj należą do tych kategorii:

Aktywność fizyczna: możesz wykorzystać piesze wycieczki, jazdę na snowboardzie i inne treningi do jednoczesnego nawiązania nowych kontaktów, poprawy kondycji i dowidywania się czegoś nowego o własnej firmie.

Czas spędzony z innymi: w tym kwadrancie znajdują się również spotkania z przyjaciółmi, rodziną, drugą połową lub wśród swojej społeczności. Nie warto brnąć przez życie, by na końcu odkryć, że przegapiło się jego najważniejsze aspekty.

Hobby: pomyśl o jeździe na rowerze, jodze, budowaniu modeli samolotów, malowaniu i tak dalej — wszystkie te zajęcia należą do Kwadrantu Inwestycji. Są niezbędne, by pielegnować kreatywne myślenie. Choć nikt Ci nie płaci za zajmowanie się modelarstwem, to w ten sposób ćwiczysz i doskonalisz swoją kreatywność — kluczowy czynnik w biznesie. Pomyśl tylko, ile radości daje Ci rozwijanie zainteresowań. Zaufaj mi, osoby w Twoim otoczeniu zauważą różnicę. Hobby ma kluczowe znaczenie.

Współpraca branżowa: w tej kategorii uwzględniłam m.in. wywiady w podcastach, współautorstwo książki, udział w TED Talk.

O ile nie otrzymujesz wynagrodzenia za tworzenie treści, *dziś* większość tych działań nie przyniesie dużych zysków. Jednak jest to inwestycja w przyszłość Twojej firmy. Udzielając wywiadu w podcaście, tworzysz materiał marketingowy dla swojej marki, jednocześnie budując relacje z potencjalnymi klientami i partnerami. Będąc współautorem książki, przyciągasz do swojej firmy przyszłych klientów. Wygłoszenie wykładu TED przenosi Twoją markę na kolejny poziom.

Rozwój osobisty i zawodowy: możesz zdobyć nowe umiejętności, biorąc udział w profesjonalnych programach certyfikacyjnych, studiując, czytając książki lub uczęszczając na kursy. Możesz także znaleźć mentora biznesowego, wziąć udział w konferencji lub zapisać się na warsztaty rozwoju osobistego. W ten sposób inwestujesz w siebie i z czasem przyniesie to dywidendy.

Gdy udzielam porad klientom, potencjalnym partnerom biznesowym, a nawet przyjaciółom, którzy akurat są w mieście, bardzo lubię zapraszać ich na piesze wycieczki, przejażdżki rowerowe, wakesurfing lub na przebieżkę. Dzięki temu mam trening (inwestycja w siebie), wnoszę coś w życie innych ludzi (inwestycja w innych), a do tego spędzam czas z potencjalnymi klientami coachingowymi (inwestycja w mój biznes).

Założyłem również prywatną grupę na Facebooku, gdzie rzucamy sobie nawzajem wyzwania, takie jak sto pompek w sto dni lub 75 Hard, intensywny trening i program rozwoju osobistego (kiedy pisałem tę książkę, grupa liczyła 230 osób!). Prowadzę też grupę snowboardową, a gdy tylko czas pozwala, organizuję kolacje i lunchy dla przedsiębiorców.

W przeciwieństwie do Kwadrantów Delegowania lub Zastępstwa, w Kwadrancie Inwestycji *zawsze* powinny się znajdować zajęcia, które odżywiają Twoje wnętrze, relacje z innymi i pobudzają kreatywność. W kolejnych rozdziałach nie będziemy poświęcać dużo uwagi Kwadrantowi Inwestycji, lecz na końcu książki znajduje się ściągawka zatytułowana „7 filarów życia”, która pomoże Ci dokonać samooceny w tym zakresie.

Efektywność

PRZYNOSI DUŻO PIENIĘDZY, DAJE SATYSFAKCJĘ

Kiedy większość Twoich zadań znajduje się w prawym górnym rogu, jesteś prawdziwie wolny — zarabiasz dużo pieniędzy i masz wysoki poziom energii. Zajmując się tym obszarem, jesteś tak naenergetyzowany, że rynek w odpowiedzi przynosi Ci jeszcze więcej pieniędzy. Ponieważ rynek płaci więcej Tobie i Twojej firmie, masz więcej środków i możesz odkupić większą ilość czasu i energii, a to daje Ci dalsze możliwości inwestowania w to, co daje Ci satysfakcję i przynosi pieniądze, sprawiając, że masz *jeszcze więcej* pieniędzy, i tworząc Pętlę Odkupu, o której mówiliśmy w rozdziale 1.

To właśnie *temu* obszarowi należy poświęcać jak najwięcej czasu — deponując swój czas w kwadrancie, który zawiera tylko te zadania, które *zarówno* dają Ci satysfakcję, *jak i* przynoszą szalone pieniądze.

Mój kumpel Chris to guru fitnessu. Zaczynał jako trener personalny pracujący w klubie. Klientów pozyskiwał za pomocą mediów społecznościowych. Doszło do tego, że przeznaczał na to *dwa dni w tygodniu*. Promował swój biznes, zamiast robić to, co lubił, czyli pomagać klientom dbać o zdrowie. Stanął więc przed wyborem: zatrudnić kogoś do pomocy lub zaciągać hamulec. Zdecydował się na to pierwsze, ale — uwaga — zatrudnił kogoś do *obsługi mediów społecznościowych*. Dlaczego? Ponieważ to właśnie zżerało Chrisowi czas.

Chris postąpił mądrze — chciał przeznaczyć swój czas na obszar, który przynosił mu najwięcej pieniędzy i energii, czyli na pracę z ludźmi, pomagając im odzyskać formę i zdrowie. Zatrudnił więc kogoś na pół etatu do obsługi wszystkich kanałów społecznościowych, dzięki czemu miał dla swoich klientów dwa dodatkowe dni. Działania w mediach społecznościowych oraz treningi na najwyższym poziomie sprawiły, że wieści się rozeszły, a biznes Chrisa rozkwitł. Próbował nadążyć za popytem, podnosząc stawkę, ale to nie wystarczyło — kalendarz był pełny, a opłat za trening personalny nie mógł już bardziej podnieść.

Wtedy Chris przeniósł swoje treningi do sieci. Opuścił fizyczną lokalizację i zaczął tworzyć programy treningowe online, nadal pracując z klientami nad ich kondycją i zdrowiem. W ciągu zaledwie pięciu lat Chris przeszedł drogę od pracy z kilkoma klientami na siłowni do 1,5 miliona

dolarów rocznego przychodu. Dokonał tego dzięki ciągłemu deponowaniu czasu w Kwadrancie Efektywności. Jak mówi Covey: „Najważniejsze, aby najważniejsza była najważniejsza rzecz”⁹.

To jedno zadanie, którego nigdy nie wolno oddelegować

Dla większości ludzi cały ten wywód ma głęboki sens — „rób to, w czym jesteś najlepszy”. Dlaczego zatem w niewłaściwy sposób organizują swój czas?

Często w miarę rozwoju działalności przedsiębiorcy sami zapędzają się w kozi róg. Zaczynają od robienia tego, co kochają, lecz ponieważ nie wiedzą, *jak* prawidłowo zatrudniać pracowników, zatrudniają byle kogo. „Potrzebuję kamerzysty”, „potrzebuję guru marketingu”, „potrzebuję producenta podcastów” i tak dalej. Zwykle nie rozumieją, że oddają te części swojej działalności, które sprawiają im przyjemność, a sami wykonują w firmie najmniej wartościowe prace, biorąc na siebie rolę administratora.

Oczywiście należy zatrudniać pomocników, ale trzeba to robić z odpowiednim nastawieniem. Pamiętaj, że Zasada Odkupu wyraźnie mówi *jak*:

Nie zatrudniaj, aby rozwijać biznes. Zatrudniaj, aby odkupić czas.

Większość przedsiębiorców nie myśli o *własnym czasie*, myślą w następujący sposób: *potrzebuję pomocy, aby coś zrealizować*. Więc zatrudniasz kogoś do pomocy. Problem polega na tym, że teraz masz nie tylko zadanie do wykonania, lecz musisz także zarządzać nową osobą. Rozwój ZACZYNA SIĘ od kalendarza (czasu).

Założmy, że uwielbiasz piec ciasteczka. Początkowo jest to zajęcie dodatkowe, lecz przyjaciele powtarzają, że powinieneś oferować swoje wypieki innym. Więc się na to decydujesz. Zdobywasz kilku drobnych klientów ze swojego miasta, a gdy firma się rozwija, zatrudniasz w niepełnym wymiarze godzin paru studentów, którzy uwielbiają piec. Co kilka tygodni podliczasz ich godziny i się z nimi rozliczasz. Biznes wciąż się rozwija. Gdy oni pieką, Ty składasz zamówienia, biegasz do sklepów po zakupy lub wrzucasz zdjęcia do mediów społecznościowych. Biznes wciąż się rozwija. W końcu w ogóle nie zajmujesz się pieczeniem — robisz listę płac, zamawiasz niezbędne materiały i zarządzasz klientami.

Na samą myśl o pójściu w poniedziałek do pracy dopada Cię przerażenie, ponieważ we własnej firmie zajmujesz się wszystkim, *tylko nie tym*, co naprawdę kochasz — pieczeniem ciasteczek.

Tak właśnie postępuje wielu przedsiębiorców. Zatrudnianie pracowników to *bez wątpienia* sposób na rozwój, lecz należy zatrudniać po to, aby *zaoszczędzić swój czas*. W przeciwnym razie sam siebie odsyłasz do Kwadrantu Delegowania.

Pamiętaj, że dążysz do Kwadrantu Efektywności, a zatrudnianie innych ma służyć deponowaniu całego swojego czasu właśnie w tym kwadrancie.

Zanim jednak przejdę dalej i opowiem, jak mogę Ci pomóc uporać się z tym, co trzyma Cię z dala od Kwadrantu Efektywności, zajmijmy się dwoma argumentami, które często słyszę:

„Nikt nie robi tego tak dobrze”.

„Nie stać mnie”.

Rozprawmy się z tymi ograniczającymi przekonaniem. Zaczniemy od „Nikt nie robi tego tak dobrze”.

Wiem, uważasz, że *jestes* najlepszy w marketingu, sprzedaży, kodowaniu, projektowaniu stron internetowych, zamawianiu, zatrudnianiu, zwalnianiu, magazynowaniu, myciu podłóg, pracy administracyjnej... we wszystkim. Masz wydrukowane, że *nikt nie robi tego tak dobrze*.

Szczerze mówiąc, prawdopodobnie nikomu nie *będzie* na tym zależało tak bardzo jak Tobie, ponieważ to nie jest ich firma, pieniądze ani klienci. Być może nikt nigdy nie robi tego tak jak Ty. Wiesz, co musisz zrobić? Przestań dążyć do stuprocentowej perfekcji. Niech Ci wystarczy 80%. *Tak, namawiam do obniżenia oczekiwań*, bo sprawa wygląda tak:

80% wykonane przez kogoś innego to w 100% rewelacyjny wynik.

Nie musisz iść do pracy w weekend, aby nadrobić zaległości — w 100% rewelacyjny wynik.

Nie ominie Cię mecz dziecka lub przyjęcie urodzinowe przyjaciela — w 100% rewelacyjny wynik.

Nie stracisz połowy tygodnia na robienie po raz setny czegoś, czego nienawidzisz — w 100% rewelacyjny wynik.

Dlatego właśnie musisz ustawić poprzeczkę na poziomie 80%. Jeśli na Twojej liście rzeczy do zrobienia znajduje się żmudna praca, którą ktoś inny może wykonać w jakości 80% (i za odpowiednią cenę, o czym za chwilę), to powinieneś przekazać to zadanie.

Dzięki *temu* powrócisz do Kwadrantu Efektywności. Ponadto, gdy opanujesz prawidłowe zatrudnianie, będziesz zatrudniać ludzi do wykonywania zadań, które znajdują się w *ich* Kwadrantach Efektywności, co oznacza, że wszyscy otrzymają zadania, które lubią wykonywać i które przynoszą im pieniądze (czasami będziesz zaskoczony, że są nie tylko w 80% tak dobrzy jak Ty, lecz nawet *lepsi*).

Gdy przekazujesz innym to, czego nie lubisz robić, i zajmujesz się tym, co sprawia Ci przyjemność i przynosi więcej pieniędzy, natychmiast przedstawiasz się na zwiększenie przychodów, a to pozwoli Ci pozbyć się kolejnych nie ulubianych zadań. Z biegiem czasu nieustannie przesuwasz się w górę i w prawo naszego kwadrantu, pniesz się po niekończącej się spirali (pamiętaj o Pętli Odkupu).

To wieczna i niekończąca się zabawa w biznes. Aktualizując swój czas, zatrudniasz kogoś do wykonania zadań, które nie sprawiały Ci przyjemności. Bierzesz na siebie więcej pracy, która daje Ci satysfakcję i pieniądze. W efekcie zarabiasz więcej pieniędzy, dzięki czemu robisz krok w górę. Nie przerywaj tej pętli, a pewnego dnia się obudzisz, rozejrzysz i zobaczysz, że zbudowałeś życie, a nawet imperium, o którym marzyłeś.

Simon Sinek w swoim hicie *Gra bez końca* omawia siłę niekończącego się podejścia do życia i biznesu: „Nieskończone gry cechują się nieskończonymi ramami czasowymi [...]. Głównym celem w takiej grze jest granie”¹⁰.

Niektórzy przedsiębiorcy myślą tak: „Jeśli będę ciężko pracować, pewnego dnia skończę z tym wariactwem”. Natomiast inteligentni przedsiębiorcy myślą tak: „Dzisiaj stworzę grę, w którą chętnie będę grać bez końca”.

Mogłem przestać pracować w wieku dwudziestu ośmiu lat, gdy za grube miliony sprzedałem Spheric, ale nie chcę przechodzić na emeryturę, ponieważ kocham to, co robię. Uwielbiam tworzyć i budować firmy. *Chcę* wciąż grać w tę nieskończoną grę. Im więcej zarabiam, tym więcej osób mogę

zatrudnić do wykonywania zadań, które już nie sprawiają mi satysfakcji. Im dłużej się tym zajmuję, tym więcej zarabiam i tym lepsze mam życie.

OK, pierwszy argument mamy z głowy.

Zajmijmy się teraz drugim: „Nie stać mnie”.

Możesz sobie na to pozwolić

Wszyscy na początku mówią, że *nie mogą* sobie na nic pozwolić. Nie zgadzam się z tym. Każdy może sobie na coś pozwolić.

Przedsiębiorcy mogą nie wiedzieć, ile wart jest ich czas. Pozwól, że Ci to ułatwię:

Twój czas jest wart tyle, ile płaci Ci Twoja firma, podzielone przez dwa tysiące godzin.

Jak zapewne wiesz, standardowo rok pracy to około dwa tysiące godzin (tak, wiem, że prawdopodobnie pracujesz więcej, ale zacznijmy od przybliżonego szacunku). Mówiąc „płaci”, mam na myśli wszystkie zyski z bieżącej działalności — w tym wynagrodzenie, wydatki służbowe (mrugnięcie okiem) oraz inne zyski z działalności po opłaceniu wszystkich wydatków.

Jeśli Twoja firma płaci Ci 1 000 000 złotych rocznie, to zarabiasz 500 złotych za godzinę. Jeśli firma płaci Ci 100 000 złotych, zarabiasz 50 złotych za godzinę. Jeśli dostajesz 48 000 złotych rocznie, to zarabiasz 24 złote za godzinę⁵. Dopóki nie nauczysz się odkupywać swojego czasu, pozbywając się zadań o niskiej wartości, i nie zaczniesz skupiać się na tych o wysokiej wartości, nie zbudujesz życia, o jakim marzysz. Cała zabawa polega na nauczaniu się, jak działa ta wymiana.

Wiesz już, ile obecnie płaci Ci twoja firma. A ile Ty możesz zapłacić komuś innemu?

Przedstawiam Ci Stawkę Odkupu.

⁵ 4000 zł miesięcznie • dwanaście miesięcy w roku = 48 000 zł rocznie, podzielone przez 2000 godzin = 24 zł za godzinę.

Obliczanie Stawki Odkupu

Moja złota zasada mówi, że nikt — ani założyciel firmy, ani asystent ds. administracyjnych, ani piłkarz zawodowy, ani barista — nie powinien wykonywać zadania, które może zlecić komuś innemu za jedną czwartą (25%) tego, ile obecnie otrzymuje na godzinę. Jeśli więc efektywna stawka godzinowa wynosi 100 złotych, to Stawka Odkupu wynosi 25 złotych za godzinę. Dlaczego obliczam Stawkę Odkupu jako jedną czwartą stawki godzinowej? Ponieważ chcę, abyś dzięki zatrudnieniu kogoś na jej podstawie uzyskał czterokrotny zwrot z inwestycji.

Weźmy Tinę, właścicielkę małej firmy. Załóżmy, że zarabia 200 000 dolarów rocznie, czyli firma daje jej 100 dolarów za godzinę. Jedna czwarta (lub 25%) tej kwoty to 25 dolarów za godzinę, a zatem obliczanie jej Stawki Odkupu wygląda następująco:

Ile firma Tiny rocznie jej daje: 200 000 dolarów.

Podzielone przez 2000 godzin pracy rocznie: 100 dolarów za godzinę.

Podzielone przez cztery, Stawka Odkupu Tiny: 25 dolarów za godzinę.

Do wszystkich matematycznych nerdów: pewnie się zorientowaliście, że tak naprawdę nie trzeba obliczać efektywnej stawki godzinowej, aby określić swoją Stawkę Odkupu. Wystarczy podzielić kwotę rocznych zarobków przez osiem tysięcy — w ten sposób uzyskujemy Stawkę Odkupu z pominięciem efektywnej stawki godzinowej. Najprostsza forma tego równania wygląda tak: **ile płaci Ci firma : osiem tysięcy = Stawka Odkupu**. Wyodrębniam efektywną stawkę godzinową, aby dla reszty z nas było to mniej zagmatwane ☺.

Za każdym razem, gdy Tina zajmuje się czymś, co mogłaby zlecić komuś innemu za 25 dolarów za godzinę (np. płaci faktury lub edytuje wideo), traci na tym jej własna firma.

Niektórzy czytelnicy mogą mieć problem, bo już wydali wszystkie pieniądze, które sami sobie płacą, i nic im nie zostało. Cóż, w tym właśnie tkwi sedno. Zamiast leasingować najnowszy samochód klasy premium, dlaczego nie zdecydować się na używane, a pieniądze zainwestować w zatrudnienie świetnego asystenta i dążyć do tego, aby nowiutkie auto kupić z zysków zwiększonych dzięki odkupionemu czasowi?

Formuła Stawki Odkupu

Przykład: 200 000 zł : 2000 : 4 = 25 zł

Każdy ma swoją Stawkę Odkupu. Jeśli obecnie zarabiasz tylko 50 000 złotych rocznie, Twoja Stawka Odkupu wynosi około 6,25 złotych za godzinę. Nawet jeśli to wszystko, czym dysponujesz na tym etapie, nadal możesz zaoferować komuś pracę, której potrzebuje. Istnieją także sposoby na zdobywanie czegoś za darmo — pamiętasz Keitha i Martina, o których pisałem w rozdziale 1.? Zlecili innym rozmowy sprzedażowe, nie wydając przy tym ani grosza, ponieważ ze zleceniobiorcami rozliczali się na podstawie prowizji.

Stażyści to świetne i nisko kosztowe źródło talentów. Na początku budowania firmy korzystałem z usług studentów z miejscowego college'u. Dzięki temu oni zdobyli doświadczenie, a ja odkupiłem swój czas.

Czy wiesz, że możesz zatrudnić twórców stron internetowych, asystentów ds. administracyjnych i ekspertów ds. mediów społecznościowych z innych części świata za mniej niż 6 dolarów za godzinę? W internecie znajdziesz wiele witryn, które umożliwiają przeglądanie, weryfikację i zatrudnianie najlepiej ocenianych talentów w przystępnych cenach.

Na stronach tej książki pokażę Ci, jak zwiększać swoją Stawkę Odkupu, by odkupywać coraz więcej czasu. Za dodatkowe pieniądze odkupujesz więcej czasu i deponujesz go w Kwadrancie Efektywności, co przekłada się na to, że ludzie płacą Ci szalone pieniądze. Im więcej pieniędzy zarabiasz, tym wyższa jest Twoja Stawka Odkupu. Pracuj nad jej zwiększeniem. Zamień to w grę.

Szkoda czasu na harówkę

Kiedy już określisz, które zadania przynoszą Ci satysfakcję i pieniądze, dlaczego nie poświęcić im *całego* swojego czasu?

1. Zarobisz więcej pieniędzy.
2. Będziesz czerpać więcej radości z pracy.
3. Dasz pracę komuś innemu.

Wielu przedsiębiorców spędza czas na mozolnej harówce, ponieważ żyją w błędnym przekonaniu, że tylko oni mogą wykonać dane zadania, że nie stać ich na pomoc, a czasem zdarza się, że mają poczucie winy, jeśli nie wykonują określonej pracy. Być może w miarę rozwoju firmy zatrudniają pracowników, lecz nie po to, by odkupić swój czas. Z czasem ich dzień pracy to długa lista zadań do wykonania, których nigdy nie chcieli robić i które nie są dobrze płatne. Tak wygląda życie w Kwadrancie Delegowania.

Już dziś zacznij korzystać ze Stawki Odkupu, aby przekazać innym zadania, wydostać się z Kwadrantu Delegowania i przejść do Efektywności.

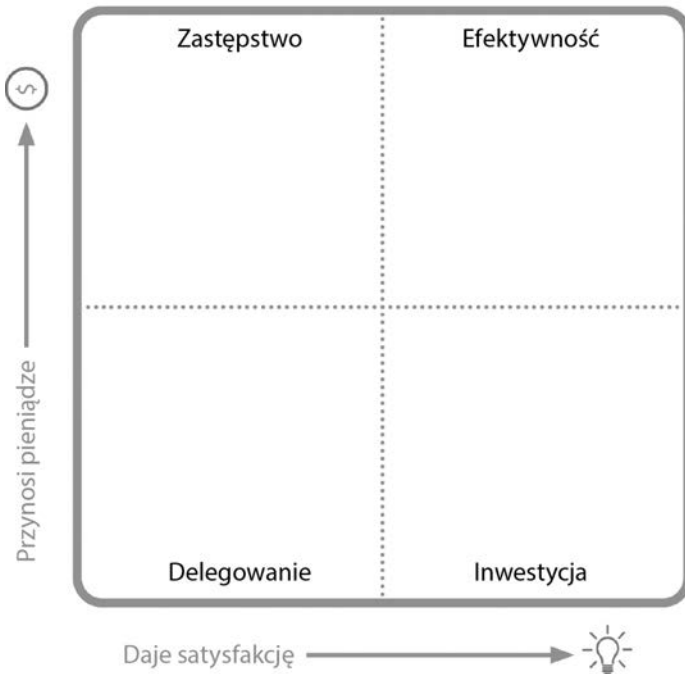
Nawet dysponując odpowiednimi modelami mentalnymi, trzeba mieć na uwadze kilku Zabójców Czasu gotowych sabotować Twój sukces, dlatego należy nad nimi zapanować. Zajmiemy się tym w następnym rozdziale.

5 Reguł Odkupu

1. Badania naukowe dowodzą, że ludzie osiągają lepsze wyniki, gdy pracują nad zadaniami, które lubią. Wyższa wydajność prowadzi do lepszego wynagrodzenia.
2. Każde zadanie lokuje się na dwóch osiach: na osi energii i na osi pieniędzy. Każde też wysysa z Ciebie określoną ilość energii lub, przesuwając się na przeciwległy koniec osi, daje Ci o wiele więcej energii. Równocześnie to samo zadanie sprawia, że albo nie masz pieniędzy, albo masz ich dużo.
3. Wielu przedsiębiorców zleca innym te elementy swojego biznesu, które kochają najbardziej. Zwykle rządzi tym przypadek — w trakcie rozwijania firmy nie zatrudniają, aby odkupić swój czas, lecz zatrudniają na określone stanowisko, błędnie ustanawiając siebie administratorem firmy.

4. 80% wykonane przez kogoś innego to w 100% rewelacyjny wynik.
5. Macierz DRIP: Delegowanie (mniej pieniędzy, pochłania energię). Zastępstwo (więcej pieniędzy, pochłania energię). Inwestycja (mniej pieniędzy, generuje energię). Efektywność (więcej pieniędzy, generuje energię).

Macierz DRIP



Macierz DRIP pozwala określić wartość zadania w odniesieniu do pieniędzy i energii. Dążymy do tego, by jak najwięcej czasu przeznaczać na zadania znajdujące się w Kwadrancie Efektywności oraz trochę na zadania z Kwadrantu Inwestycji. Należy *jak najszybciej* pozbywać się zadań z Kwadrantu Delegowania. Na usunięcie zadań z Kwadrantu Zastępstwa potrzeba trochę więcej czasu. Uwolnisz się od nich, gdy będziesz stosować rozwiązanie systemowe, czyli Drabinę Zastępstwa omówioną w rozdziale 5.

Wejdź na ring

W tym rozdziale zadanie domowe jest proste:

Oblicz swoją Stawkę Odkupu.

Najpierw policz, ile płaci Ci Twoja firma. W tym celu zsumuj *wszystko*, co wypłaca Ci firma — zyski, pensję, pojazdy służbowe i wycieczki — a następnie podziel tę liczbę przez dwa tysiące. Tyle wynosi Twoja stawka godzinowa. Teraz podziel tę liczbę przez cztery.

Otrzymany wynik to Stawka Odkupu. Jeśli zatem zarabiasz 400 000 złotych rocznie, podziel tę kwotę przez dwa tysiące godzin pracy rocznie, a następnie podziel przez cztery. Twoja Stawka Odkupu wynosi 50 złotych za godzinę. Możesz sobie pozwolić na to, by za tę kwotę zlecić komuś innemu wykonanie zadania. Od tej pory nie powinieneś wykonywać żadnego zadania (niesprawiającego ci przyjemności), którego koszt jest niższy niż twoja Stawka Odkupu.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Bestseller „Wall Street Journal”!

Prowadzenie firmy bywa przytłaczające: musisz odpowiedzieć na stertę e-maili, gasić kolejne pożary, a kilkunastu klientów i pracowników dorzuca zadań. Co więcej, często powrót do domu niczego nie zmienia: myślisz o pracy nie opuszczając Cię ani na chwilę. Przez to zaczynasz czuć wyczerpanie. A przecież kochasz to, co robisz! Mieć własną firmę to od zawsze było Twoje marzenie i nie możesz po prostu tego rzucić. Coś jednak musi się zmienić, firma bowiem wykańcza Ciebie, Twoją rodzinę lub relacje z innymi, a zadania służbowe pochłaniają cały Twój czas i energię. Nie możesz tak dłużej żyć. Konieczna jest zmiana.

Dzięki tej książce:

- dowiesz się, jak szybko skalować swój biznes, a przy tym uniknąć wypalenia zawodowego
- przekonasz się, że wymiana pieniędzy na czas — czyli dosłownie odkupywanie wolnego miejsca w kalendarzu — umożliwia osiągnięcie nadzwyczajnego sukcesu finansowego

W efekcie podczas budowania swojego imperium będziesz mniej pracować i czerpać z tego większą przyjemność. Ten bestsellerowy poradnik jest pełen praktycznych rozwiązań, które pozwolą Ci natychmiast zacząć odzyskiwać swój czas, a jednocześnie wdrażać procedury operacyjne i praktyki zatrudniania zapewniające szybki i solidny wzrost. Nauczysz się także — w życiu prywatnym i zawodowym — mądrze inwestować odzyskany czas, aby budować świetnie prosperującą firmę i wieść możliwie najlepsze życie.

Znane są tysiące sposobów zabijania czasu, ale nikt nie wie, jak go wskrzesić

— Albert Einstein

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-1123-9



9 788328 911239

Cena: 49,90 zł