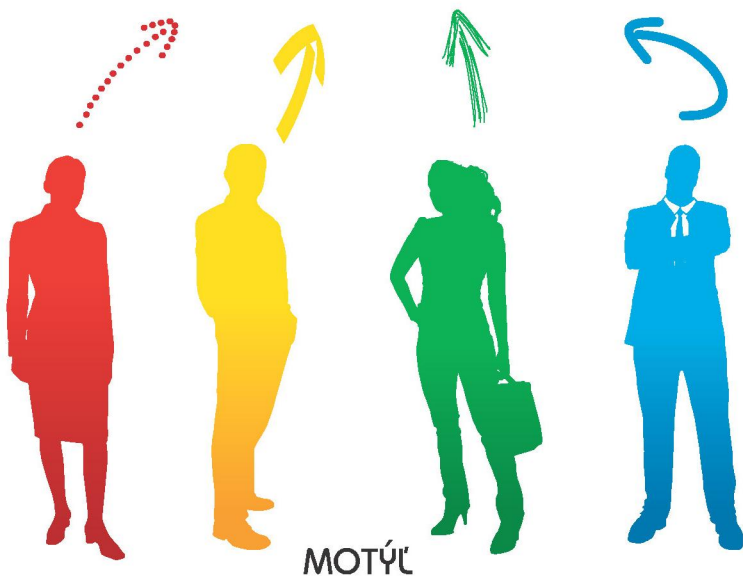


MEDZINÁRODNÝ BESTSELLER

# OBKLOPENÝ IDIOTMI V ZAMESTNANÍ

AKO SKONCOVAŤ S KONFLIKTMI, PORADIŤ SI  
S LENIVÝM PERSONÁLOM A STAŤ SA ÚSPEŠNÝM LÍDROM



THOMAS ERIKSON

**OBKLOPENÝ  
IDIOTMI  
V ZAMESTNANÍ**



# **OBKLOPENÝ IDIOTMI V ZAMESTNANÍ**

**THOMAS ERIKSON**



VYDAVATELSTVO MOTÝL

**OMGIVEN AV DALIGA CHEFER**

Copyright © Thomas Erikson, 2018 by agreement with Enberg Agency  
in cooperation with Andrew Nurnberg

All rights reserved.

Translation © Martina Šturcelová 2021

Design © Motýl design 2021

Cover photo © Alex White/AdobeStock

Slovak edition © Vydavateľstvo Motýl 2021

**ISBN: 978-80-8164-244-9**

# OBSAH

Úvod.....	7
<b>1. ČASŤ – OBKLOPENÝ IDIOTMI V ZAMESTNANÍ</b>	
1. KAPITOLA	
<b>NAOZAJ ZLÉ LÍDERSTVO A JEHO VÁŽNE NÁSLEDKY .....</b>	15
2. KAPITOLA	
<b>PREČO BY SME SI MALI VYBERAŤ ŠÉFOV, NIE ZAMESTNÁVATELOV .....</b>	25
3. KAPITOLA	
<b>RIADENIE JE KOMUNIKAČNÝ PROCES .....</b>	33
4. KAPITOLA	
<b>AKO NAJLEPŠIE POCHOPÍŤ ŠÉFA A PREDVÍDAŤ JEHO SPRÁVANIE .....</b>	47
5. KAPITOLA	
<b>NAJČASTEJŠIE KOMBINÁCIE FARIEB A AKO ICH ROZOZNAŤ.....</b>	55
6. KAPITOLA	
<b>PREČO JE TO V PRÁCI OBČAS STRESUJÚCE .....</b>	65
7. KAPITOLA	
<b>PREČO CHCEME PREDOVŠETKÝM ČERVENÉHO ŠÉFA .....</b>	79
8. KAPITOLA	
<b>PREČO SI ŽELÁME PREDOVŠETKÝM ŽLTÉHO ŠÉFA .....</b>	91
9. KAPITOLA	
<b>PREČO JE NAKONIEC MOŽNO NAJLEPŠOU MOŽNOSŤOU ZELENÝ ŠÉF ...</b>	99
10. KAPITOLA	
<b>PREČO JE PRE VÁS DOKONALÝM RIEŠENÍM MODRÝ ŠÉF.....</b>	107
11. KAPITOLA	
<b>ČO FARBY NEUKAZUJÚ – PREČO ROBÍME TO, ČO ROBÍME .....</b>	117
12. KAPITOLA	
<b>AUTOROV PROFIL A ČO SA DÁ Z NEHO NAUČIŤ .....</b>	127
13. KAPITOLA	
<b>AKO ROZOZNAŤ FARBY A HNACIE SILY .....</b>	135
14. KAPITOLA	
<b>ROZDIEL MEDZI OSOBNOSŤOU A SPRÁVANÍM .....</b>	143
15. KAPITOLA	
<b>AKO SA ŠIKOVNE PRISPÔSOBIŤ ŠÉFOVÝM FARBÁM .....</b>	149

16. KAPITOLA	
<b>KEĎ NESTAČIA FARBY ANI HNACIE SILY</b>	
<b>- CHÝBAJÚCI KÚSOK SKLADAČKY .....</b>	159
17. KAPITOLA	
<b>OBKLOPENÝ ZBYTOČNÝMI ŠÉFMI .....</b>	173
<b>2. ČASŤ – OBKLOPENÝ LENIVCAMI</b>	
18. KAPITOLA	
<b>PREČO JE PRE ZAMESTNANCOV TAKÉ ŤAŽKÉ ROBIŤ</b>	
<b>SI SVOJU PRÁCU .....</b>	183
19. KAPITOLA	
<b>AKO ROZOZNAŤ FARBY SVOJICH ZAMESTNANCOV .....</b>	195
20. KAPITOLA	
<b>CUKOR ALEBO BIČ – AKO OVLÁDAŤ PERSONÁL .....</b>	203
21. KAPITOLA	
<b>LÍDER ALEBO ODBORNÍK? VY AKO NADRIADENÝ .....</b>	215
22. KAPITOLA	
<b>AK STE VÝKONNÝ ČERVENÝ ŠÉF .....</b>	227
23. KAPITOLA	
<b>AK STE INŠPIRATÍVNY ŽLTÝ ŠÉF .....</b>	241
24. KAPITOLA	
<b>AK STE BEŽNÝ A STAROSTLIVÝ ZELENÝ ŠÉF .....</b>	253
25. KAPITOLA	
<b>AK STE ANALYTICKY UVAŽUJÚCI A OBJEKTÍVNY MODRÝ ŠÉF .....</b>	263
26. KAPITOLA	
<b>AKO NAJLEPŠIE ZOSTAVIŤ TÍM .....</b>	273
27. KAPITOLA	
<b>AKO SPRAVIŤ ZO ZAMESTNANCOV AKTÍVNYCH ÚČASTNÍKOV .....</b>	281
28. KAPITOLA	
<b>KEĎ VŠETCI SÚHLASIA, NO NIKTO NESPRAVÍ, ČO POVEDAL... .....</b>	295
29. KAPITOLA	
<b>KDE SA VZALI SKUTOČNÍ LENIVCI .....</b>	305
30. KAPITOLA	
<b>SPÄTNÁ VÄZBA... NAJŤAŽŠIE ZO VŠETKÉHO .....</b>	319
31. KAPITOLA	
<b>PREČO JE OTÁZKA PREČO MOŽNO NAJDÔLEŽITEJŠIA? .....</b>	333
Záver	
<b>ĽUDIA DÁVAJÚ VÝPOVEĎ, ABY ODIŠLI</b>	
<b>OD ŠÉFA, NIE Z PRÁCE .....</b>	343

# ÚVOD

## **PREČO BY STE SI MALI PREČÍTAŤ TÚTO KNIHU**

Prejdime rovno k veci – svet je plný zlých šéfov. Vedúci tímov, skupinoví lídri, vedúci oddelení, útvarov, zástupcovia riaditeľov, riaditelia, nadriadení riaditeľov. Šéfom je niekedy predseda predstavenstva kótovanej spoločnosti a občas je ten istý predseda predstavenstva aj predsedom športovej organizácie. Na každej úrovni v najrôznejších typoch organizácií sa dajú nájsť nadriadení, ktorí nesedia na správnej stoličke. Spôsobujú problémy sebe, svojim zamestnancom, sú nekompetentní, naivní. Niektorí sú až priveľmi milí, iní zase doslova hnusní. Nájdu sa aj takí, ktorí sa nedokážu naučiť krstné mená podriadených, alebo pokrytci vyhýbajúci sa zodpovednosti. Ak je šéf naozaj neschopný, jeho podnik by bol na tom oveľa lepšie bez neho. Naozaj.

Toto všetko sú nadbytoční nadriadení. V podstate ich nikto nepotrebuje a my ostatní by sme to bez problémov zvládli aj bez nich. Na pracovisko neprinášajú okrem bolesti hlavy a stresu vôbec nič.

Kedysi sa hovorilo, že hlavnou zodpovednosťou šéfa je viesť a rozdeľovať úlohy. Ten, komu sa to podarí, si robí svoju prácu dobre. Jeden môj dobrý kamarát rád cituje svojho otca: „Vyhýbaj sa funkcii nadriadeného, pretože nakoniec budeš musieť všetko robiť sám.“



Prečo je taký problém sformulovať, ako by mali šéfovia využívať čas? Je to naozaj také ťažké? Len sa na chvíľu zamyslite.

A čo nadriadení, ktorým sa skvelo darí? Čo pochopili lepšie než ostatní? Jestvuje nejaký kľúč?

Táto kniha sa skladá z dvoch častí. Prvá s názvom *Obklopený zlými šéfmi* opisuje, aké je náročné pracovať pod zlým nadriadeným. Pozrieme sa v nej spolu na príklady nesprávneho vedenia a čo s tým môžu spraviť zamestnanci, teda aj vy.

Prvá časť teda nie je určená šéfom, ktorí vedia, čo robia. Tí by sa mali vrhnúť rovno na druhú – *Obklopený lenivcami – prečo majú niektorí zamestnanci problém robiť si svoju prácu*. Aj mnohí bežní zamestnanci majú totiž občas pocit, že sa zbláznia. Nie každý sa hodí na všetko. Prečítajte si druhú časť tejto knihy a zistíte, ako im pomôcť, aby objavili svoj potenciál a nakopli sa. Všetci nadriadení si teda rovno nalistujte stranu 181.

Tí z vás, ktorým nejde do hlavy, čo to stvára váš nadriadený, pokračujte nasledujúcou kapitolou. Možno pochopíte, prečo niektorí šéfovia fungujú bez problémov a iným to vôbec nejde.

## **Obklopený idiotmi?**

Pred niekoľkými rokmi som napísal knihu s názvom *Obklopený idiotmi* o rozdieloch v komunikácii a o tom, ako rozumieť ľuďom, ktorým sa nedá rozumieť. Predstavil som v nej systém DISA Williama Moultona Marstona, ktorý sa časom a súčinnosťou odborníkov vyvinul do modelu štyroch farieb: červenej, žltej, zelenej a modrej. Cieľom knihy bolo ukázať, ako lepšie pochopiť tých, ktorí nefungujú rovnako ako vy. Model, samozrejme, nedokáže zodpovedať všetky otázky o tom, čo prebieha v našom vnútri. Poslúži však ako šikovný východiskový bod pri rozhovoroch a snahách o zmenu. Dôležité je aj to, že málokto má v sebe zastúpenú iba jednu farbu. Väčšina z nás je zmesou viacerých.

Zopakujme si o systéme DISA zopár základných faktov:

- Nie všetky prejavy správania sa dajú vysvetliť pomocou metódy DISA.
- Na analýzu konania existuje množstvo modelov, no ja používam tento, pretože sa ľahko chápe.
- Pri mapovaní vzorcov správania farby nestačia.
- Metóda DISA vychádza z dôkladného výskumu, využíva sa po celom svete a preložili ju do tridsiatich piatich jazykov.
- V dejinách sa dá nájsť viacero podobných modelov v rôznych kultúrach, napríklad Hippokratova teória telesných tekutín pred dvetisícpäťsto rokov z antického Grécka.
- Asi v osemdesiatich percentách ľudí dominuje kombinácia dvoch farieb, približne päť percent má iba jednu farbu. U zvyšných sa prejavujú tri farby.
- Najčastejšia je zelená farba, respektíve zelená v kombinácii s inou. Najzriedkavejšia je červená alebo červená v kombinácii s inou.
- Medzi pohlaviami môžu existovať rozdiely v správaní, no tematike pohlavia sa v tejto knihe nevenujem.
- Metóda DISA nefunguje pri analýze pacientov s ADHD, Aspergerovým syndrómom, hraničnou poruchou osobnosti a inými diagnózami.
- Pri všetkom, čo tvrdím v tejto knihe, jestvujú výnimky. Človek je komplexný tvor. Aj červení dokážu byť skromní, žltí môžu pozorne počúvať. Zelení si poradia s konfliktmi, pretože sa to naučili, a modrý pochopia, kedy je načas prestať s kontrolovaním možných chýb.
- Najdôležitejšie je spoznanie samých seba. Problémy nastávajú, ak je sebauvedomenie nedostatočné.
- Ja som červený a modrý, trochu aj žltý. Nemám v sebe nič zelené. Prepáčte.

V predošlej knihe som nebral do úvahy rozličné úlohy na pracoviskách a mnohí z vás sa ma potom pýtali, či sa dá celá problematika posunúť ešte o krok ďalej. Samozrejme, že sa dá.

Pokiaľ napríklad skúsený jednotlivец zameraný na výsledky rieši pracovný problém s niekým, kto potrebuje bezpečie a pokoj, určite to nebude ľahké, ak nenájdu nejakú strednú cestu. A teraz si predstavte, že ten prvý je šéfom toho druhého. Okamžite máme na scéne ďalší problém, však? To isté platí, keby bol nadriadeným druhý zo spomínaných. Bola by to fascinujúca situácia. Ak pridáme do rovnice vedúce postavenie, prezývka o idiotoch nie je až tak mimo.

Je mi jasné, že by ste svojho nadriadeného nikdy nenazvali idiotom nahlas. Zároveň si všetci uvedomujeme, že problémy na niektorých pracoviskách priamo súvisia s nekompetentnými vodcami. Obe strany potrebujú pochopiť vlastné kvality, no taktiež brať do úvahy fakt, že jedna má v podstate moc nad druhou.

Ak sa kamarátite s kreténom, stále máte na výber a môžete vzťah ukončiť. Pokiaľ má však na vás priveľké nároky šéf, je to oveľa komplikovanejšie a potrebujete fungujúci dialóg. Presne s týmto by som vám rád pomohol v tejto knihe.

### **Rola šéfa predsa niečo znamená, no nie?**

Podľa mňa majú nadriadení väčšiu zodpovednosť. Čelia problémom, hľadajú riešenia. Je prirodzené, že sú v strese. Možno im na krk stúpajú ich šéfovia, no zároveň zodpovedajú za podriadených. Nemôžu sa vyhovárať na stres alebo nedostatok času. Majú povinnosti voči zamestnancom, musia ich vnímať a aspoň sa snažiť, aby im poskytli to, čo potrebujú. Ideálne ešte skôr, ako požiadajú o to sami.

Šéf by sa však zároveň nemal obhajovať vyhlásením, že nevie, čo robí alebo čo znamená byť nadriadeným. Nie je to len o sedení za stolom, to si domyslí hádam každý.

Počas dvadsaťročnej praxe konzultanta so zameraním na problematiku riadenia som, samozrejme, stretol veľa šikovných lídrov. Niektorí mali prirodzený talent, iní sa to museli naučiť a poriadne sa pritom natrápili. Zamestnanci ich obdivujú, zbožňujú a sú ochotní pustiť sa pre nich aj do najnáročnejších úloh. Sú to hviezdy, ktoré slúžia ako vzor pre ostatných.

Natrafil som však aj na nekonečné množstvo zlých šéfov, ktorí boli prakticky nepoužiteľní. Niektorí vôbec nepochopili, v čom spočíva ich rola. Nájdu sa ochotní, ktorí sa chcú učiť, iných rozvoj vôbec nezaujíma. Takí sa podľa mňa na stoličku nadriadeného absolútne nehodia. Zažil som aj nadbytočných šéfov. Jednoducho iba stoja v ceste. Podnik ich v podstate nepotrebuje.

Neschopnosť nadriadených má síce mnoho dôvodov, to je jasné, no dajú sa medzi nimi objaviť určité vzorce. Je celkom fajn naučiť sa ich rozoznávať.

## **Zodpovednosť bez autority**

Tiež som tým prešiel ako zamestnanec. Veľa zodpovednosti, žiadne kompetencie. Očakávania manažmentu boli viac-menej nesplniteľné. Zažíval som iba kritiku, reptanie, keď sa niečo nepodarilo, no pochvala za dobrý výkon neprišla nikdy. Nepatrím k ľuďom, ktorí potrebujú komplimenty alebo lístky do kina, keď si normálne robia svoju prácu. Pokiaľ však zvládnem viac, ako sa bežne očakáva, padne dobre, ak si to niekto (v preklade: šéf) všimne. Občas postačí aj palec hore z dialky.

Pamätám si aj doslova absurdné nároky. V podstate neriešiteľné úlohy. Napriek tomu sa odo mňa očakávalo, že ich vyriešim. Niekedy sa to podarilo, inokedy nie.

Určite to poznáte aj vy. Nedá sa uspieť vo všetkom. Sem-tam sa niečo skončí katastrofou.

Je frustrujúce, keď ste vždy iba koncovým článkom a nemôžete ovplyvniť rozhodovanie v praxi, nikto nevníma vaše

návrhy. Môj šéf zdvorilo počúval a prikyvoval s komentárom: „Vnímam, čo hovoríte.“ Za takouto vetou často prichádza spojka *no*. Viete, čo to znamená, však? Predošlá veta by sa teda dala doplniť na: „Vnímam, čo hovoríte, no je mi to jedno.“ Váš nadriadený sa už rozhodol. Načo sa vás vôbec niečo pýtal?

Do úvahy pripadá aj iná situácia. Šéf vás počúva a povie: „Spravte, čo chcete, no ak to nedopadne dobre, bude to vaša zodpovednosť.“

Ďakujem pekne za takú dôveru.

Nikdy som nedokázal držať jazyk za zubami. V mladosti som ľudí vo vysokých funkciách považoval za otravy. Občas mi to prinieslo nemalé problémy. Tu i tam som neskôr aj sponchybňoval určité postupy. Väčšinou som dostal odpoveď úplne mimo logiky. *Tak to jednoducho je alebo: Tak sa to u nás robí.* Moja najobľúbenejšia je: *Robíme to tak odjakživa.* Akoby to bol ozajstný argument.

Dobre viem, aké to je, keď zamestnanec nemá šancu nič ovplyvniť.

Jestvujú, samozrejme, aj výnimky. Mal som aj takých šéfov, ktorí počúvali a naozaj vnímali myšlienky svojich ľudí. Niektorí dokonca aj slušne priznali, komu ten či onen úspešný nápad patrí.

Tiež som zrejme podobne ako vy často uvažoval, ako môj nadriadený funguje, čo sa mu odohráva v hlave. V skutočnosti som to totiž netušil. Pozrime sa teda spolu na možné príčiny zvláštneho správania a vstúpme do tajomného sveta šéfov.

Ste všetci pripravení ponoriť sa do hĺbky? Poďme na to!

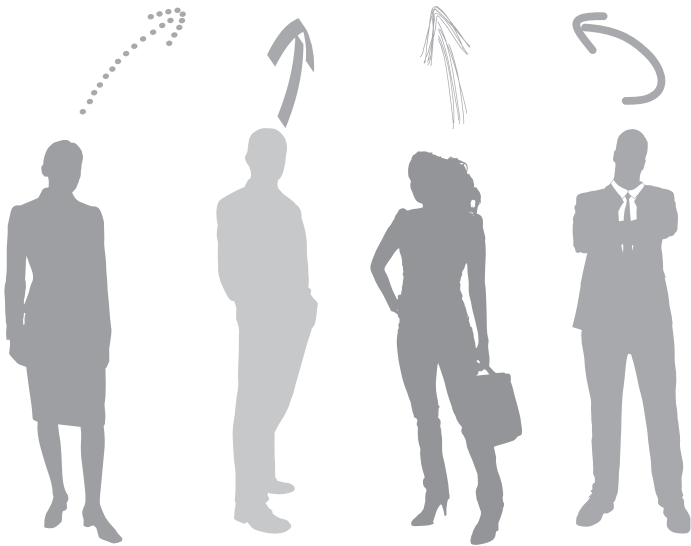
## **1. ČASŤ**

# **OBKLOPENÝ IDIOTMI V ZAMESTNANÍ**



1. KAPITOLA

# NAOZAJ ZLÉ LÍDERSTVO A JEHO VÁŽNE NÁSLEDKY







„Deň začínam zoznamom všetkého,  
čo treba spraviť... a tých, ktorí to môžu spraviť  
namiesto mňa.“

Dobré riadenie sa zakladá na pochopení šéfa aj zamestnancov, aká potrebná je ich vzájomná symbióza. Iba tak to môže fungovať. Obe strany závisia jedna od druhej.

Vedúca rola možno vyznieva neuveriteľne jednoducho. Veď stačí iba chodiť na stretnutia a tváriť sa dôležito. Telefónovať, v piatok poobede hrať golf. Také divadelné predstavenie by predsa zvládol hocikto. Ak všetko ide, ako má, šéf zlíže smotanu. Pokiaľ sa niečo pokazí, hodí vinu na niekoho iného.

Dobre, priznávam, je to možno prehnané. Líderská funkcia má v sebe oveľa viac. Mnohí ľudia, ktorí už zažili zlého nadriadeného, však vedia, že sa pri nej robievajú aj chyby.

Každý z nás už určite mal nad sebou nekompetentného šéfa a nechápal, prečo si daná osoba nerobila svoju prácu lepšie. Niektorí nadriadení sa vôbec nesprávajú vodcovsky, takže sú v podstate nadbytoční. Z toho teda logicky vyplýva otázka, načo je dobrý šéf, ktorý nikoho nevedie?

Mnohí nadriadení by ani nemali dostať kľúč od kancelárie.

Z nasledujúcich príkladov sa vám určite budú niektoré zdať povedomé:

- šéf, ktorý nikdy nevypustí z úst nič pozitívne,
- šéf, ktorý neustále frfle a sťažuje sa na všetko, čo robíte,
- šéf, ktorý na vás hádže vinu za svoje chyby,
- šéf, ktorý vždy berie zásluhy za vaše výkony,
- šéf, ktorý nemá tušenie, čo dennodenne robíte,
- šéf, ktorý vám nikdy nedá spätnú väzbu, hoci to slúbi,
- šéf, ktorý máva bezdôvodne náhle výbuchy hnevu,
- šéf, ktorý od vás očakáva, že mu budete čítať myšlienky,
- šéf, ktorý rozpráva o vašich chybách klientom,
- šéf, ktorý dáva také nejasné pokyny, že nikto nevie, čo vlastne chce,
- zmätkár, ktorý v ničom nemá systém a nikdy nevie najst svoje materiály,
- večný kontrolór, ktorý sa mieša do všetkého, čo robíte,
- šéf, ktorý všetko do detailov kontroluje aj na tri desatinné miesta,
- šéf, ktorý vám nikdy nezverí nijakú zodpovednosť,
- šéf, ktorý robí všetky rozhodnutia sám,
- šéf, ktorý je vždy niekde inde,
- šéf, ktorý nikdy nedáva priame príkazy, no napriek tomu dúfa, že všetci všetko pochopia,
- šéf, ktorému je jedno, že si niektorí zamestnanci robia svoju prácu poriadne,
- šéf, ktorý sa bojí akýchkoľvek konfliktov na pracovisku,
- šéf, ktorý vyžaduje poslušnosť iba preto, lebo je šéf,
- šéf, ktorý sa všemožne tvári, že vás počúva, no neprenikne k nemu ani jediné vaše slovo.

Šéfovia sa často naučia, čo majú robiť. Mnohí konajú presne tak, ako to odpozerali od vlastných šéfov. Oplyvňujú ich druhí a robia, čo môžu. Niektorí by si vlastne zaslúžili

gratuláciu za to, že sa im podarilo udržať nad vodou aj bez skutočného plánu.

Väčšina ľudí si, samozrejme, nesadá na manažérsku stoličku so zámerom podať zlý výkon. Takmer všetci zlí nadriadení sa zrejme úprimne snažia obstať čo najlepšie. Lenže občas sa to priam záhadne zvrtné.

Osobne ma inšpirovali naozaj zlí šéfovia. Štvalo ma už iba to, že som musel byť s niektorými v rovnakej miestnosti. Začal som skúmať ich postoje a neskôr som robil presný opak. Podľa mňa je to skvelá stratégia.

Jeden môj nadriadený napríklad stále sedel za zavretými dverami. Prekážalo to mne aj mojím kolegom. Zaprisahal som sa, že ak sa raz ocitnem v manažérskej funkcii a vo vlastnej kancelárii, vždy budem dostupný pre ostatných. Keď sa tak stalo, ostali moje dvere stále otvorené.

Iný môj šéf dookola opakoval tie isté chyby. Môže sa to stať každému, no dôležité je, ako zareagujete. Chybu si treba priznať a posunúť sa ďalej, nie omieľať, že za to nemôžete, a hádzať vinu na druhých. Videl som to mnohokrát a sľúbil som si, že sa tak nebudem správať a vždy sa ospravedlím, keby som sa k nejakému zamestnancovi zachoval nepekne. Dnes to aj robím, hoci pritom občas zatínam zuby. Myslím si, že aj prijatím zodpovednosti za svoje chyby ide človek dobrým príkladom.

Vodcovská funkcia však niekedy prináša do hlavy zmätok. Verte mi, viem, o čom hovorím. Pokiaľ zlyhá symbióza medzi šéfom a jeho tímom, nepríjemná atmosféra môže trvať veľmi dlho.

## **Nebezpečne dobrý predajca**

Sedím tu a vychvaľujem sa? Som presvedčený, že všetko viem? Som teda najlepší šéf na svete?

Určite nie.

V takom kontexte arogancia nedá na seba dlho čakať. Zrejme vám je jasné, čo sa zvyčajne stane. Autor knihy o manažmente

porozpráva komplikovaný príbeh o nejakej katastrofe, ktorú zachránil vlastnými skvelými schopnosťami a úžasným talentom. V skutočnosti to, samozrejme, nebýva až také jednoduché.

Prvú manažérsku pozíciu, teda funkciu nadriadeného, som dostal v dvadsiatich štyroch rokoch. Bol som dobrý predajca, takže som dokázal výborne predat' aj vlastný imidž. Mladí ľudia prekypujú sebavedomím a ja som nebol výnimkou. Pred pohovorom som si celé dni opakoval svoje silné stránky a schopnosti. „Vyberte si mňa!“ vyhlásil som. A oni to spravili. Páčilo sa im, že pôsobím bystro a nadšene, zaujal ich môj víťazný prístup. Ten chalan by pre nás mohol spraviť množstvo skvelých vecí!

Mali to zväziť lepšie.

Vrhol som sa do novej úlohy plný energie, sebaistoty, presvedčenia, že môžem zachrániť svet. Mal som obrovské plány. Nikto nemohol poprieť, že som to vtedy myslel dobre. Aj môj trinásťčlenný tím mal zrejme rovnaký názor. Určite vycítil, že prichádza niekto s energiou. Dovtedy to bolo v poriadku.

Zaujíma vás, čo som spravil so všetkou tou energiou?

Nuž...

Stalo sa to síce pred dvadsiatimi piatimi rokmi, no stále sa mi o tom ťažko hovorí. Nedávno som narazil na ženu, ktorej som vtedy šéfoval. Chystala sa prejsť cez cestu a ja som sa inštinktívne skrýl za stĺpom. Nerád to priznávam, no dodnes sa hanbím za to, že som jej vtedy nebol bohvieakou podporou.

Ani po štvrtstoročí som sa jej nemohol pozrieť do očí.

### **Motivácia a sebavedomie nie sú všetko**

Sršal som energiou, no nevedel som si rozplánovať dni. Nemal som systém ani plán. Netušil som, čo znamená priebežné overovanie, a zdravý rozum som stratil niekde cestou. Celé to bola jedna veľká katastrofa. V podstate som iba pobehoval hore-dolu a načahoval sa za všetkým, čo mi stálo v ceste