

Dokonalá manažerská selhání



Neobyčejná řešení obyčejných problémů

Pavel Vosoba

autor bestselleru
Dokonalý život

Dokonalá manažerská selhání



Neobyčejná řešení obyčejných problémů

Pavel Vosoba

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

Ing. Pavel Vosoba, CSc.

Dokonalá manažerská selhání
Neobyčejná řešení obyčejných problémů

DOTISK 2015

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 3163. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová
Grafická úprava a sazba Jan Šístek
Návrh a zpracování obálky Vojtěch Kočí
Fotografie na obálce Dita Roubíčková
Ilustrace v knize Petr Požár
Počet stran 160
První vydání, Praha 2008
Vytiskla tiskárna Printo, Ostrava

© Grada Publishing, a.s., 2015

ISBN 978-80-247-9801-1 (ePub)
ISBN 978-80-247-6588-4 (pdf)
ISBN 978-80-247-2461-4 (print)

Obsah

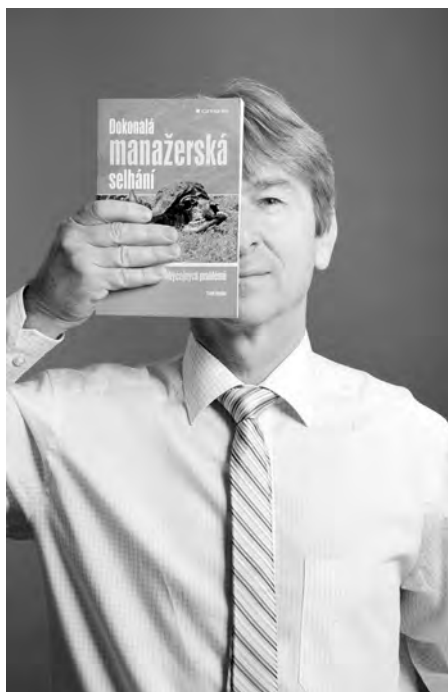
O autorovi	7
Předmluva	8
Úvod	9
Řekli o knize	10
1. Komunikace je trojský kůň výkonnosti	11
2. Lidé se starají především o vlastní zájmy	14
3. Věnujme lidem svou pozornost	16
4. Lidé se podřizují, protože věří nebo se bojí	18
5. Stručnost je sestra dobré komunikace	21
6. Průměrný manažer nepochybuje	24
7. Vize prosazují osobnosti	28
8. Manažerská „hvězdná péčota“	30
9. Když prodáváš změnu – nespěchej	33
10. Genius loci pizzerie v Horském Parku	35
11. Doktor Jekyll a Mr. Hyde	38
12. Manažerská kukačka	40
13. Manažer – vůdce tlupy	43
14. Manažerská posedlost byznysem	46
15. Podnikatel, nebo manažer?	49
16. Africké zpěvy	51
17. Kdo mluví, kdo mlčí	53
18. Tlupa nás přitahuje	55
19. Uf, ty tradice!	57
20. Tetka Evropa má uzlíky na střevech	60
21. Už dávno jsme zavedli, umíme, děláme... ..	62
22. „Rychleji, rychleji,“ prosí uvaděčka v krematoriu	65

23. Špinavá inspirace	68
24. Černý Petr	70
25. Moudrost koně	73
26. Dábel se skrývá v detailech	76
27. Lenost je těhotná manipulací	79
28. Nesnesitelná lehkost rozhodování	83
29. Pragmatické prase	85
30. „Čestné pionýrské!“	89
31. Abrakadabra, ať je tu tým!	91
32. Já tobě, ty mně	94
33. Ztráta sebereflexe je mocenská droga	97
34. Každý má jen jednu svíci – a ta hoří a hoří... ..	99
35. Prací se odlišujeme od opice	101
36. A pak přišlo 21. století	104
37. Jak vypadá nový Fénix?	107
38. Jak řídit odlišnost?	110
39. Hledám práci, zn.: Pohodlnou	113
40. Já tobě něco... a ty mně nic	117
41. Vlastní selhání	120
42. Čas není toaletní papír	123
43. Kdy se stáváme outsidersy	127
44. Stres je odměna za naši touhu po dokonalosti	130
45. Malovat mimo rámec je trestné!	133
46. Jana z Arku a její síla?	136
47. Stačí pár facek a přivřít kohoutek	140
48. Tenkrát na Západě	144
49. Jakou cenu má trpělivost?	147
50. Manažerské kruhy	151
51. Manažerská řemesla	154
52. Spolupráce se obtížně nařizuje	157
A to je všechno	160

0 autorovi

Pavel Vosoba (*1958)

Pavel Vosoba je individualitou, aniž by splňoval tradiční kritéria: silný leadership, viditelnost, razantní prosazování, komerční úspěšnost... Je člověkem plně zaujatým svojí prací, v každém jeho projevu je od samého začátku patrné, že vše, co říká, vychází z vlastních zkušeností a myšlenek. Jeho zaujatost a poctivost je nakažlivá, neuvěřitelně blízká, srozumitelná a snad ještě více, když posluchači nebo čtenáři dojde, že ten „kdo je předmětem“ zájmu je on sám. Ano, Pavel Vosoba se zajímá „pouze“ o lidi. Jeho jediným cílem je rozvíjet sebe a ostatní, objevit „vnitřní motor“, který nás žene dopředu. Je mu jedno jakým způsobem – zda příběhem, příkazem, trpělivostí, kritikou. A protože v centru jeho pozornosti nejsou postupy a procesy, ale „jenom a jenom“ lidé, dokáže oslovit a ovlivnit osudy mnohých z nás.



Předmluva k druhému dotisku

Prohra je pouhým prologem k vítězství

Pouhých deset let uplynulo od vydání knihy, a přesto se tolik změnilo. Tehdy byla naše „konzumní“ společnost na vrcholu. Nikdo si nepřipouštěl, že za pár let bude vše jinak. Ani nevím, proč mě tehdy napadl název „Dokonalá selhání“. Jako bych si předpověděl vlastní budoucnost. Relativně bohatý, náležitě hrdý – tedy spíše ješitný, s dostatečným nadhledem – dnes bych to nazval arogancí, jsem si užíval „pohodlná“ léta.

Díváme-li se zpět, zjišťujeme, že první příznaky krize byly patrné dávno před vlastním vypuknutím. Ale kdo si na vrcholu slávy, peněz, bezstarostného života něčeho takového všimne? Kdo měl odvahu, a potlačil „strach z chudoby“, přesněji řečeno, obešel se bez svazujících hypoték a okázalých leč nepotřebných věcí? Až příliš jsme se báli odsouzení. Kdo tehdy pochopil, že materiální věci nám činí život pohodlným, ne však šťastným?

Dnes jsme o pár let starší a vděční osudu, že nás vytrhl ze zaběhaných, stereotypních kolejí, dal nám opět pocítit, co znamená „být dole a bez peněz“, ukázal bez příkras „co jsme zač“, „oprášil“ naše zapadlé ideály a možná pomohl najít kousek sama sebe – člověka, zbaveného „vnitřního“ policajta, člověka „homo naturale“.

Vítězství jsou povznášející, ale skutečně je dokáže ocenit jen ten, kdo si prožil prohry a porážky. Vítězství jsou krásným okamžikem, momentem, ale jenom prohry nás dokáží změnit a rozvíjet.

Praha, květen 2015

Úvod

„Modrá koule“ nad hlavou

Manažeři jsou hrdiny naší doby, tak jako kdysi bývali vladaři či rebelové. Také na ně působí jako droga sny o vítězství, bohatství, moci a obdivu. Také oni prožívají velké příběhy.

Ti úspěšní, podobně jako králové, mají nad sebou zářivou „modrou kouli“ plnou energie, která přitahuje ostatní. Ovládají je silné vize a osobní touhy, kterých se nezbaví, dokud je neprosadí.

Mé sexuální představy byly v patnácti letech tak silné, že opravdové první milování bylo zklamáním. Tu dlouhonohou blondýnu z béčka jsem tisíckrát líbal, hladil, laskal a svlékal. Tahle představa mi vyvstala pokaždé, když jsem zavřel oči a začal snít. Kdykoli jsem ho mohl zastavit, zpomalit a vychutnat si nejkrásnější chvíle – noc co noc...

Jednou mě ale tyto mé sny a vize opustí. Až mi sestřička přinese poslední snídani, chci opět žasnout nad její mladistvou vůní, nad padajícími vločkami za oknem.

Malé děti prý mají kontakt s vesmírem a dokážou rozmlouvat s jinými bytostmi. „Ochuzeny“ o falešné předsudky a závist vnímají svět barvitěji, emotivněji, v daném okamžiku.

Ale jak rosteme a vyspíváme, ztrácí se naše „nepřirozeně“ přirozené schopnosti. Jsme hroši ponoření ve svých výkalech, nabírající na váze a přemílající omšelé historky. Jsme ubohé vyčerpané trosky, které čekají, až je někdo pohřbí. Jsme šelmy s páchnoucí bezzubou tlamou. Jsme...

Ale můžeme se stát uznávanými, respektovanými, slavnými – když si to dokážeme představit, nadchnout ostatní a obětovat se pro své vize.

Řekli o knize

Po celý svůj život prožíváme příběhy, o jejichž obsahu a smyslu nemáme čas nebo chuť ani přemýšlet, natož o nich s někým hovořit. Možná i to je důvod, proč mnoho našich pracně získaných zkušeností zůstává nepředáno a odchází nakonec spolu s námi.

Tato kniha je ale důkazem, že to jde i jinak a je to zase jen a jen o nás samotných...

Josef Rosenkranz

generální ředitel ČSOB Leasing Slovensko

Tak toto stojí za přečítanie! Po surrealisticky ladenom úvode vás čaká zmes šťavnatých, farebných a bolestivo pravdivých príbehov zo života firiem i podnikateľov. Budúci manažéri, OPATRNE, mohli by ste prísť o ilúzie. Byť manažérom nie je len veľké auto a podriadení, ktorí urobia vašu prácu. Táto kniha to nekompromisne potvrdzuje. A Vy, milí zamestnanci, ZABAVTE SA na tom, ako jednoduché chyby vieme urobiť pod tarchou manažerskej zodpovednosti. Nie nie, neočakávam, že polutujete svojich šéfov, len sa chvíľu vžite do ich občas tesnej kože.

Niekedy si hovorím, prečo je tak ťažké uplatniť jednoduché pravidlá zhrnuté do jednej holej vety na konci Pavlových príbehov. Presvedčte sa sami a občas to berte s nadhľadom.

Soňa Budjačová

Country Human Resources Leader IBM East Europe/Asia

Milí čtenáři, mám pro Vás varování. Nová Pavlova kniha je jen pro silné náтуры – a i ty ji mohou číst jen na vlastní nebezpečí. Hrozí totiž nevratná ztráta sebevědomí. Být vystaven tak koncentrovanému důvtipu není žádná legrace.

A co hůř – ne že by se Pavel do role Mistra krácejícího od úspěchu k úspěchu, do role znalce života, žen, dětí a doutníků stylizoval. Ona je to všechno pravda!!! (Tedy, snad až na pár opravdu zcela zanedbatelných maličkostí...)

Jakkoliv jsem Pavlovými Dokonalými manažerskými selháními oslněn, na knize si nejvíc vážím toho, co není v ní, ale za ní: pracovitosti, houževnatosti, odvahy a opravdovosti, s nimiž Pavel žije. Žije příběhy, jejichž poselství nám pak lehce, provokativně a suverénně vypráví.

Pavle, Tvoje kniha je jako Tvoje doutníky. Výborná. Ale dá pořádně zahulit.

Luděk Pfeifer

partner M.C.TRITON

1. Komunikace je trojský kůň výkonnosti

Trojího musí řečník dbát: proč mlčí, jak mlčí a kde mlčí.

Magnus managerius (Or. 1)

Jednou z mála věcí, kterou komunisté dobře zvládali a kontrolovali, byla propagace a komunikace „leninských idejí“. Za socialismu bylo troufalé říci otevřeně svůj názor, chovat se „jinak“. Komunikační platformy (oslavy svátků, shromažďování, svazácké organizace) byly předem zrežirovány a aranžovány. Kolik z nás tomu věřilo! Mávali jsme na Prvního máje a provolávali: „Sláva! Ať žije Sovětský svaz! Ať žije komunistická strana Československa!“ Narážky, symboly, jinotaje – v nich se ukrývaly opravdové postoje. Lidé citlivě naslouchali a rádi odhalovali „skryté“ sdělení, které tam někdy ani být nemuselo.

„Stále slyším stížnosti na komunikaci – prý se lidé věci dozvídají pozdě nebo vůbec. Chci, aby se v naší firmě věci říkaly otevřeně a nezkreslené informace se dostaly ke všem.“

„Dobrá myšlenka, ale náročná na realizaci. Představ si, jak ti podřízený před ostatními říká: ‚Když naší práci nerozumíte, tak nám ji aspoň neztěžujte!‘ Jak zareaguješ?“

„Asi bych to v prvním okamžiku obtížně rozdýchával.“

„Většinou jdeme do útoku: ‚To jste trochu přehnal, plňte dobře své úkoly, a já vás nechám být!‘“

„Ale jak úspěšně zvládnout situaci, když tě podřízený kritizuje v nejméně vhodné chvíli – před šéfem, klientem, kolegy? Co ti zbývá? Rozzlobíš se, navenek to nedáš znát, začneš argumentovat, vysvětlovat, oponovat, někdy ho ignoruješ... Co s tím?“

„Mám podobný příběh ze školy. Povím ti ho.“

Ve třetí třídě jsem se zamiloval. Vlasta byla éterická bytost: dlouhé tmavé vlasy, velmi chytrá. Každou noc se mi zdálo, že spolu jdeme na procházku a nakonec si dáme pusu.

Škola v šedesátých letech vypadala „trochu“ jinak než dnes. Nosili jsme si vlastní ešusy a příbory. Paní ředitelka byla direktorem jaksepatří. Učitelé, vychovatelé,

kuchařky i děti se jí báli. Vytvořila sedm pravidel, co smíme a nesmíme. Pravidlo číslo tři znělo: kdo si zapomene ešus nebo příbor, musí to nahlásit a dostane poznámku určenou rodičům.

„Ahoj, Vlasto, půjčíš mi lžici?“

„A nahlásil jsi to? Víš, že je to třetí pravidlo soudružky ředitelky?“

„Nechci to hlásit, mám už dost poznámek. Pravidlo je blbý!“

„Nic ti nepůjčím! A řeknu to, abys věděl! Stejně mi maminka říká, abych s tebou nekamarádila.“

O hodinu později už jsem stál v ředitelně. Ředitelka seděla v křesle a kouřila letky.

„Tak tys o mně říkal, že jsem blbá?!“

„Ne.“

„Odpověz celou větou!“

„Neřekl jsem, že jste blbá... Ale zdá se mi, že pravidlo číslo tři je hloupé. Stejně si většina kluků ešusy a příbory tajně půjčuje.“

„Tak tajně! Dostaneš pět ran řemenem. Tři za drzost a dvě za urážku. Pojď sem!“

„Šedesátá léta nic moc. Ještě že jsem to nezažil. Soudružka ředitelka zřejmě kritiku netrpěla.“

„S kritikou pracujeme obtížně všichni. Neumíme ji využít ve svůj prospěch a rozvoj. Chráníme naše sebevědomí tím, že si vyrovnáváme účty. Manažeři nejsou výjimkou.“

„Ale já přece nevytvářím takovou autoritářskou kulturu, aby se mě každý bál.“

„Podívej, soudružka ředitelka nastavila pravidla a prosazovala, aby se dodržovala. To přece není špatné? Měla své donašeče a tresty jasně formulovala. Na svou dobu komunikovala výborně a otevřeně.“

„Ale jednostranně! Nedala ti šanci. Respektive dala a hned tě potrestala.“

„Co bys udělal v jejím případě jinak?“

„Vyslechl bych tě a vysvětlil ti, proč pravidlo tři existuje – například z hygienického důvodu. Určitě bych tě nepotrestal, ale dal ti výstrahu pro příště. Později bych se znovu zamyslel nad pravidlem a trestem.“

„Když ustojíš první okamžiky, pak co říkáš, je rozumné. Lidé málokdy kritizují, odporují či negují bezdůvodně. Může to být nespokojenost, pocit ohrožení, nedostatek sebevědomí, zkušeností nebo pouhá lenost. Poskytují nám opravdovou zpětnou vazbu a je jedno, zda byla řečena vhodně, či nevhodně.“

„Někdy to nevydržím a vybuchnu hned na začátku. Pak je všechno ztraceno.“

„Není, vždyť se můžeš omluvit.“

„Cože? Omluvit se za to, že jsem vybuchl? A co má autorita?“

„Když to unese tvé sebevědomí, tak si autoritu přiznanou slabostí jenom posílíš. Jakému hrdinovi fandíš? Tomu, který je dokonalý? Když si přiznáš chyby, otevíráš možnost přiznat je bez obav i těm druhým.“

„Tak ty mi tady vyprávíš báchorky o carevně soudružce, místo abys mě přímo zkritizoval, že otevřená komunikace nefunguje kvůli mně!“

„Ty a tvoji manažeři ji formují: stanovíte pravidla, kontrolujete, penalizujete. Lidé se tomu jenom přizpůsobí.“

„A ještě mi řekni, moudrá horákyně, jak se zachovat k Vlastičkám? Mimocho-dem, zamilovat se do takové zbabělé slepice...“

„Nebyla zbabělá – respektovala pravidla a bohužel se jí líbil Martin. Kromě toho její maminka a naše ředitelka byly dobré kamarádky. Ale hlásit mě a chovat se ke mně nadřazeně nemusela.“

„Máme takového člověka. Sebevědomý, drzý, arogantní vůči lidem i nám. Ví, že ho potřebujeme.“

„Neboj se a najdi **odvahu řešit problém otevřeně**: Ano, jsi dobrý, ale proto ještě není nutné chovat se arogantně a nadřazeně. Nelíbí se mi, jak prodáváš své úspěchy. Dej mu na vědomí, že se ti jeho chování nelíbí. V klidu mu pověz, co si myslíš. Soustřeď se na fakta. Dopovím ti příběh.“

„Bolelo to, co? Jsem přísná, ale spravedlivá!“

Odcházel jsem schliple ke dveřím, třásl se vzteky, strachem a ponížením. Otevřel jsem dveře a viděl dlouhou školní chodbu. Nevydržel jsem to, otočil se zpátky a zakřičel:

„A stejně je blbé a stejně je blbé a ty jsi taky blbá!“

„Živě si představuji, jak jsi běžel a běžel... Je toho hodně, co musím změnit: ustát kritiku, řešit věci otevřeně, nebát se přiznat chyby...“

„Změnit přístupy je obtížné, ale ne podstatné. Soustřeď se na **opravdový zájem o lidi**. Věnuj jim svou pozornost. Právě to je na manažerské práci nejtěžší: vyžaduje čas, energii, trpělivost. A to se cení.“

Jen skutečný zájem o člověka nám přinese respekt.

2.

Lidé se starají především o vlastní zájmy

Nech lidi směřovat tvým směrem.

Magnus managerius (Or. 2)

Obrázek komunikace ve firmě je „puzzle“ jednání a zájmů jednotlivých osobností a skupin, případně aliancí. Když z úspěšné mezinárodní firmy zmizí odborníci, které nejdříve nazývali „akvizitery“, následně „account manažery“ a nakonec servisními techniky, něco není v pořádku. Proč odešli? Zajímá to někoho? Výchova jednoho technika trvá dva až tři roky. Cena odchodu se odhaduje na dva miliony korun. No a co?

„Dobrá, kde je problém?“ ptám se. Jako když týraného psa pustíte na ulici – technici ze sebe opatrně soukají problémy, jsou apatičtí, bez jiskry... Nezbyvá než provokovat: „Máte strach?“ Napětí stoupá, najednou se ledy prolomí: nadávají, zlobí se, překřikují se navzájem... Atmosféra se uvolňuje, nahromaděný vztek a bezmoc jdou ven. Schytl jsem to jako prodavačka, která za nic nemůže, a přesto jí každý vynadá. Poradenství někdy bolí. „Tak – a teď pojďme na příčiny,“ vyzývám. Začíná se to z nich sypat:

- **Problém první – obchodníci:** Slibují, co nemohou splnit, nejasně připravují zadání pro technickou realizaci projektu, nekomunikují s námi při přípravě, nepřiznají chybu, jsou arogantní a podceňují nás, techniky.
- **Problém druhý – odpovědnost:** Za co všechno? Za obchod? Za udržování vztahů s klientem? Za realizaci podle smluvních podmínek, které jsme my nedomluvili?
- **Problém třetí – informace:** Neznáme termíny, změny v projektové dokumentaci, kontaktní osobu u klienta, rozsah činností ani prostředí klienta.

„Co na to vaši manažeři?“ ptám se.

„Řeší to!“ smějí se technici. Mávají nad vším rukama, někdo si jde raději nalít kávu...

„Nerozumím?“

„Řeší to už více než dva roky. Zeptejte se jich – řeknou vám, že přeháníme, že to není tak špatné a že už na to mají projekt. Do čeho se jim nechce a co je pro ně nepříjemné, to řeší projektem!“

Předkládám výstupy ze setkání techniků manažerům: „Co vy na to?“

„Stále to samé – nic nového tam nemáte? Myslíte, že my tady nic neděláme? Víte, kolik máme na starosti papírů a byrokracie? Nám by měl někdo pomoci! Oni vědí jasně, za co jsou odpovědní: za kvalitu servisu, spolupráci s obchodníky a za náklady. Ať si plní své úkoly! Pak teprve budeme něco řešit.“

„Proč vám tolik schopných techniků odešlo?“

„To je jasné! Přeplatili je! My je vychováváme, a někdo je vždycky přeplatí!“

„Proč nikdo nepřeplatí vás? Vy nejste dobří?“

Ticho. Bojím se, že se na mě vrhnou. Jednomu z nich zvoní mobil: „Promiň, teď nemůžu, něco tady řešíme.“ První dobrý signál – je to k řešení!

Tolik problémů najednou! Tolik negativních emocí! Tolik obav, že někdo bude za odchod schopných lidí odpovědný. A nakonec se všichni shodnou – může za to systém, špatná organizace, rozdělení činností, kompetencí atd... A stačí tak málo!

„Proč jste odešel? Prý jste dostal víc peněz?“ sedím u kávy s technikem, který odešel před měsícem.

„Peníze? Ale ne. Nedalo se tam vydržet – **nikdo nechtěl nic slyšet.**“

Firmy mají vlastní svět. Někteří lidé se do něj ponoří a vyplavou za třicet čtyřicet let, a jiní jím prolétnou jako první láskou. Každý svět je zajímavý, i ten firemní. Jenom je potřeba si ho dobře nastavit.

Slyšet neznamená poslouchat, ale jednat.

3.

Věnujme lidem svou pozornost

Těžko se člověk odnaučuje tomu, čemu se nikdy nenaučil.

Magnus managerius (Or. 3)

Všechny rutinní práce – přepisování porad, vyplňování formulářů, inventarizace, denní hlášení, archivace, typování – zkrátka všechny ty nádherné administrativní činnosti, které člověk vykonával rád, protože nevyžadovaly žádné nadání a tvořivost, nepotřebovaly prokazovat samostatnost a odpovědnost, jsou nyní vážně ohroženy.

Rutinní činnosti zjednodušily počítače a práce se stala decentralizovanou, neřízenou střelou, pro mnoho lidí zajímavou, rozmanitou a lákavou. Díky tomu se začalo hroutit tradiční hierarchické uspořádání nadřízenosti a podřízenosti. **Žádný manažer si už není jist tím, co jeho „spolupracovníci“ vymyslí a uskuteční.**

„Přesně před rokem jsem z nejlepších specialistů udělal manažery. Dal jsem jim lepší platy, pravomoci, manažerské vzdělání. Vše, po čem toužili a volali.“

„Jsem zvědavý na výsledek.“

„Mám pocit, že řídím nesvéprávné jedince. Těšil jsem se, jak se zbavím operativy a budu se víc věnovat koncepci a obchodu.“

„V čem je problém?“

„Nejsou schopni definovat cíle, priority a aktivity. Všechno jim musím diktovat jako malým dětem! Nic nepomáhá – vysvětlování, důraz, sankce ani pochvala. Mají pocit, že to byla vždycky moje práce.“

„Ani nevíš, jak mi to připomíná moji rodinnou situaci. Dovolíš?“

Pracovní ráno naší chaotické rodiny se dvěma dětmi bez mé ženy je na infarkt. Domem lítají hromy, blesky a příkazy: „Vstávej, kde máš oblečení, kam koukáš, pospěš si, vypij ten čaj, nazuj si boty, kde máš ponožky?“ Je lehké smát se manželce a říkat: Nesekýrjui je! Šestiletá dcerka si z příkazů nic nedělá. Ví, že nic nemusí, že jí maminka všechno zkontroluje. Ale co já? Když je nejhůř, začne natahovat, kňourat a ječet. Zkrátka má takový arzenál zbraní, že nakonec rezignuji. „Tati, já nemám spodní kalhotky a viděl jsi, jak jsem namalovala toho slona? Podívej! Jé, ahoj, Natálko, já jdu dnes po obědě. Tati, vezmeme dnes Natálku do školy?“

Schopnost šestileté holčičky odvést pozornost jinam, zaměstnat mě tak, že se mi z hlavy kouří, že nevím, co dřív, že zuřím, a přitom vím, že to všechno musím