

Bestseller rebríčka *Wall Street Journal* a *USA Today*

EGO JE NEPRIATEĽ



PREDANÝCH
VIAC AKO
500 000
VÝTLAČKOV

AKO ZVLÁDNUŤ SVOJHO
NAJVÄČŠIEHO PROTIVNÍKA

RYAN HOLIDAY

Autor bestsellera *Prekážka je cesta*

„Ryan Holiday je jedným z najlepších mysliteľov svojej generácie, táto kniha je doteraz jeho najlepšou.“

– Steven Pressfield, autor knihy *Vojna umenia*

„Komik Bill Hicks povedal, že svet je zamorený rozpálenými egami. Ryan Holiday nám všetkým predpisuje liek – pokoru a skromnosť. Táto kniha je plná príbehov a citácií, ktoré vám pomôžu dostať sa na správnu cestu. Bez ohľadu na to, či začínate po prvýkrát alebo začínate znovu, nájdete tu niečo, čo môžete využiť.“

– Austin Kleon, autor knihy *Chod ďalej*

„Želal by som si, aby si túto knihu prečítal každý športovec, vedúci pracovník, podnikateľ, mysliteľ a vôbec – človek činu. Ryan Holiday patrí k najsľubnejším mladým spisovateľom svojej generácie.“

– George Raveling, tréner, člen basketbalovej siene slávy a riaditeľ Nike's International Basketball

„Každý deň vidím okolo seba prejavy toxickej márnivosti ega a nikdy ma neprestáva prekvapovať, ako často ničí sľubných kreatívnych ľudí. Prečítajte si túto knihu ešte skôr, ako ego zničí vás, vaše projekty a ľudí, ktorých milujete. Venujte jej takú pozornosť, akú venujete správne tréningovému režimu a správny stravovací návykom. Ryanove názory sú nezaplátiteľné.“

– Marc Ecko, zakladateľ spoločností Ecko Unltd a Complex

„V živote nedodržujem veľa pravidiel, ale jedno z nich, ktoré nikdy neporuším, je: Ak Ryan Holiday napíše knihu, prečítam si ju hneď, ako je to možné.“

– Brian Koppelman, scenárista megahitov *Hráči*, *Dannyho trinásťka* a producent seriálu *Miliardy*

„Ryan Holiday vo svojej novej knihe útočí na naše nenásytne ego, ktoré je najväčšou prekážkou dosiahnutia skutočného úspechu. Inšpirujúcim a súčasne praktickým spôsobom nás učí, ako zvládať a skrotiť túto beštiu v nás, aby sme sa mohli zamerať na to, čo je skutočne dôležité – podávať ten najlepší možný výkon.“

– Robert Greene, autor knihy *Majstrovstvo*

„Často počujeme, že na dosiahnutie úspechu potrebujeme sebadôveru. Ryan Holiday s osviežujúcou otvorenosťou polemizuje s týmto názorom a hovorí, ako môžeme získať sebadôveru tým, že sa budeme snažiť o niečo väčšie, než je náš vlastný úspech.“

– Adam Grant, autor kníh *Originálni* a *Dávať a brať*

„Ryan Holiday opäť raz hodil rukavicu čitateľom, ktorí sa chcú konfrontovať s naliehavými otázkami dneška. Každý čitateľ nájde v knihe pravdy, ktoré sa týkajú nás všetkých. Ego môže byť nepriateľom, ak sa nepoučíme z varovných udalostí v minulosti, literárneho dedičstva a filozofie. Ako povedal Svätý Augustín pred viac ako tisíc rokmi: ‚Vezmi ju a čítaj‘. Pretože ak tak neurobíme, dovolíme nepriateľovi rozsievať zúfalstvo.“

– Dr. Drew Pinsky, moderátor televíznych programov
Dr. Drew On Call a Loveline

„V súčasnej dobe, kedy každý vyhľadáva okamžité uspokojenie, je myšlienka úspechu pokrivená – mnoho ľudí verí, že cesta k dosiahnutiu úspechu je priama. Ako bývalá profesionálna športovkyňa vám môžem povedať, že táto cesta vôbec nie je priama. V skutočnosti sú na nej zákruhy, stúpania a klesania – a vyžaduje si od nás, aby sme sklonili hlavu a dali sa do práce. Ryan Holiday trafil svojou knihou klíncec po hlavičke. Pripomenul nám, že skutočný úspech spočíva v ceste a učení. Len by som si priaľa, aby som mala túto vynikajúcu knihu po ruke v čase, keď som ešte aktívne hrávala.“

– Lori Lindsey, bývalá americká futbalová reprezentantka

„Filozofia si získala zlú povesť, ale Ryan Holiday ju vrátil späť na jej pravé miesto v našom živote. Táto kniha – plná nezabudnuteľných príbehov, stratégií a poučení – sa nesmierne hodí každému, kto sa snaží niečo dosiahnuť. Nepreháňam, keď poviem, že po jej dočítaní už nikdy nebudete pracovať rovnakým spôsobom ako predtým.“

– Jimmy Soni, bývalý vedúci editor *The Huffington Post*
a autor *Posledný občan Ríma (Rome's Last Citizen)*

„Rada by som vytrhla všetky stránky a použila ich ako tapetu, aby mi stále pripomínali, že na dosiahnutie skutočného úspechu potrebujeme skromnosť a prácu. Na okraje môjho výtlačku som neustále čmárala uznanlivé poznámky ako – ‚absolútna múdrosť‘, ‚top!‘, ‚skvelé‘. Čítanie tejto inšpiratívnej knihy ma vrátilo späť ku skromnosti a pracovnej morálke, vďaka ktorým som dosiahla olympijské víťazstvo.“

– Chandra Crawford, držiteľka zlatej medaily ZOH
2006 v behu na lyžiach

„Aká cenná kniha pre ľudí, ktorí majú funkciu a právomoc! Urobila zo mňa lepšieho sudcu.“

– Frederic Block, federálny sudca a autor knihy
Bez talára (Disrobed)

RYAN HOLIDAY

**EGO
JE
NEPRIATEĽ**

**AKO ZVLÁDNUŤ SVOJHO
NAJVÄČŠIEHO PROTIVNÍKA**



EGO IS THE ENEMY

Copyright © 2016 by Ryan Holiday

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.

Slovak edition © 2020 by Eastone Group, a. s.

Z anglického originálu *Ego is the Enemy* vydaného vydavateľstvom Penguin preložili Helena Büchlerová a Pavol Büchler.

V roku 2020 vydalo vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava.

www.eastonebooks.com

Translation © 2020 Ing. Pavol Büchler, Helena Büchlerová

Redakčné úpravy: Mgr. Alica Činčárová

Layout: Studio Eastone

Tlač: Kasico, a. s.

Všetky práva vyhradené.

Okrem použitia ukážok pre účely recenzie a kritiky žiadna časť tejto knihy nesmie byť reprodukováaná ani šírená v akejkoľvek forme alebo akýmkoľvek prostriedkami bez predchádzajúceho písomného súhlasu vydavateľa.

ISBN 978-80-8109-403-3

Never tomu, že ten, kto sa ťa snaží utešiť, žije bez trápenia, podľa jednoduchých a pokojných slov, ktoré ti niekedy tak dobre padnú. Jeho život je plný ťažkostí a smútku a je horší ako ten tvoj. Ak by to bolo inak, nikdy by nedokázal nájsť tie slová.

– RAINER MARIA RILKE

OBSAH

Bolestivý prológ	IX
Úvod	XV

PRVÁ ČASŤ: ÚSILIE

Reči, reči, reči	9
Byť alebo robiť?	14
Staňte sa žiakom	19
Potlačte svoje vášne	25
Používajte stratégiu plátna	31
Ovládajte sa	37
Nerozmýšľajte o sebe priveľa	42
Nebezpečenstvo skorej pýchy	47
Konanie, práca, úsilie	52
Ego je nepriateľ všetkého, čo bude nasledovať	57

DRUHÁ ČASŤ: ÚSPECH

Zostaňte žiakmi	69
Nehovorte si rozprávky	74
Čo je pre vás dôležité?	80
Nároky, kontrola a paranoja	85
Riadiť samých seba	90
Pozor na chorobu „ja, ja a len ja“	95

Rozmýšľajte o nesmiernosti	100
Zachovajte si triezvosť	104
Pre to, čo zvyčajne nasleduje, je ego nepriateľom	109

TRETIA ČASŤ: NEÚSPECH

Živý čas? Mŕtvy čas?	124
Stačí aj snaha	128
Okamihy Klubu bitkárov	133
Stanovte si hranice	138
Vedte si vlastnú výsledkovú listinu	143
Vždy s láskou	147
Ego je nepriateľ budúcnosti	153
Doslov	155
Čo by ste si ešte mali prečítať?	161
Zoznam vybranej literatúry	163
Poďakovanie	167

BOLESTIVÝ PROLÓG

Táto kniha nie je o mne. Ale keďže je to kniha o egu, budem sa zaoberať otázkou, ktorú by bolo pokrytecké nespomenúť.

Kto vlastne som, že ju píšem?

Môj život síce nie je veľmi dôležitý pre rady, ktoré v knihe nájdete, ale predsa ho chcem aspoň stručne opísať hneď teraz v úvode, aby som objasnil určité súvislosti. Pretože v každej fáze svojho krátkeho života som mal skúsenosti s egom. Úsilie – úspech – zlyhanie. A znova dokola.

Keď som mal devätnásť rokov, zacítil som veľké, prelomové príležitosti a opustil som univerzitu. Mal som mentorov, ktorí súperili o moju pozornosť a venovali sa mi ako svojmu chránencovi. Čakali ma veľké veci, bol som *zázračné dieťa*. A úspech prišiel naozaj rýchlo.

Stal som sa najmladším manažérom v agentúre pre vyhľadávanie talentov sídliacej v Beverly Hills, kde som pomáhal pri zmluvách s mnohými úspešnými rockovými kapelami, s ktorými som spolupracoval aj ďalej. Radil som pri vydávaní kníh, ktoré sa predávali v miliónoch exemplárov a dokonca som pre ne vymyslel osobitný literárny žáner. Sotva dvadsaťjedenročný som nastúpil ako manažér stratégií v spoločnosti American Apparel, vtedy jednej z najvyhľadávanejších módných značiek na svete. Vzápätí som sa stal riaditeľom marketingu.

Ešte pred dosiahnutím dvadsiatich piatich rokov som vydal svoju prvú knihu – na obálke bola moja tvár a rýchlo sa z nej stal bestseller, aj keď trochu kontroverzný. Jedno televízne štúdio si zabezpečilo práva na program venovaný môjmu životu. V priebehu nasledujúcich pár rokov som zažil mnohé zo sprievodných znakov úspechu – mal som vplyv, priestor na prezentáciu,

publicitu, prostriedky, peniaze, dokonca aj trochu zlej povesti. Neskôr som tieto výhody využil a založil som úspešnú firmu, ktorá sa venovala známym a majetným klientom. Vďaka tejto práci som dostával pozvania prednášať na konferenciách a na rôznych spoločenských akciách.

S úspechom prišlo aj pokušenie trochu prerozprávať svoj príbeh, obrúsiť hrany, vynechať šťastné náhody a pridať k tomu všetkému trochu mytológie. Veď viete, taký lákavý príbeh o herkulovskom zápase za veľké veci napriek všetkým prekážkam – obsahoval spanie na holej zemi, vydedenie rodičmi, útrapy pre svoju ctižiadosť. Skrátka, príbeh o tom, ako sa z vášho talentu stane vaša identita a z vašich úspechov sa stane vaša hodnota.

Ale taký príbeh nebýva nikdy pravdivý a ani nikomu nepomôže. V tom príbehu, ktorý vám teraz chcem prerozprávať, som veľa vynechal. Celkom príhodne som vypustil veci ako stres a lákadlá, pády, z ktorých sa mi zvieral žalúdok, a aj omyly – všetky omyly – ostali ležať v strižni na zemi, aby mohli vyniknúť tie najdôležitejšie scény. Zažil som časy, o ktorých by som radšej nehovoril – verejné poníženie niekým, ku komu som vzhliadal, čo ma vtedy tak zranilo, až som sa dostal na pohotovosť. Deň, keď som stratil nervy a vtrhol do šéfovej kancelárie, aby som mu povedal, že to nezvládam a vraciam sa späť do školy – a myslel som to vážne. Prchavá sláva autora bestsellera. Ako dlho vlastne trvala? (Krátko. Týždeň.) Krst knihy, na ktorý prišiel *jediný* človek. Rozpad firmy, ktorú som založil – a musel založiť znovu. Dvakrát. To je len niekoľko príkladov udalostí, ktoré boli z tejto knihy jednoducho vystrihnuté.

Aj takto zhustený obraz predstavuje len zlomok života, ale aspoň zvýrazňuje to najdôležitejšie – alebo dôležité prinajmenšom pre túto knihu: ambície, úspechy i nepriazeň osudu.

Nepatrím k ľuďom, ktorí veria na zjavenia. Nemyslím si, že jediný moment dokáže zmeniť človeka. Musí sa ich nazbierať veľa. Pri spätnom pohľade vidím, že v priebehu šiestich mesiacov v roku 2014 som zažil celú sériu takých momentov.

Prvý, firma American Apparel – kde som pracoval s plným nasadením – sa ako prázdna schránka svojej predchádzajúcej veľkosti ocitla na pokraji bankrotu s dlhom niekoľko stoviek miliónov dolárov. Zakladateľa spoločnosti, človeka, ktorého som od mladosti hlboko obdivoval, predstavenstvo firmy,

ktorého členov sám vyberal, bez milosti vyhodilo. Skončil tak, že spával na gauči u priateľa. V podobnej situácii sa potom ocitla aj agentúra na vyhľadávanie talentov, kde som získal svoje prvé profesionálne skúsenosti – tú bez pardonu zažaloval klient, ktorému dlhovala veľkú sumu. Približne v tom čase sa psychicky zrútil ďalší z mojich mentorov, a tým sa rozpadol aj náš vzťah.

To všetko boli ľudia, s ktorými bol previazaný môj život. Ľudia, ktorých som si vážil, od ktorých som sa učil. Ich stabilitu – finančnú, emočnú, psychickú – som považoval nielen za samozrejmu, ale tvorila samotný základ mojej existencie a sebaúcty. A teraz padali jeden po druhom priamo pred mojimi očami.

Všetko sa začalo rúcať... aspoň tak som to vtedy cítil. Celý život sa snažíte podobať na niekoho, je pre vás vzorom, aby ste si nakoniec uvedomili, že *vôbec* nechcete byť ako on – to je riadny úder, na ktorý vás nič nemôže pripraviť.

Ani ja som sa nevyhol tomuto úpadku. Práve vtedy, keď som si to mohol najmenej dovoliť, sa začali vynárať problémy, ktorých riešenie som celý život zanedbával.

Napriek svojim úspechom som sa znovu ocitol v meste, v ktorom som začínal – vystresovaný, prepracovaný, pripravený o veľkú časť svojej ťažko nadobudnutej slobody, pretože som nevedel povedať nie peniazom a vzrušujúcemu pocitu z „dobrej“ krízy. Žil som v takom napätí, že aj najmenší problém vo mne vyvolával záchvaty neutíšiteľnej zúrivosti. Nezvládal som prácu, s ktorou som predtým nikdy nemal problémy. Prestal som veriť sebe a aj iným ľuďom. Vytratila sa kvalita môjho života.

Spomínam si, že keď som po týždňoch na cestách jedného dňa prišiel domov, zmocnil sa ma silný záchvat paniky, pretože nefungovalo wi-fi pripojenie. Neustále som sa vracal k tomu, čo sa stane, *ak neodošlem tieto e-maily, ak neodošlem tieto e-maily, ak neodošlem tieto e-maily...*

Myslíte si, že robíte, čo sa od vás očakáva, za čo vás spoločnosť odmeňuje. A potom sledujete, ako od vás odchádza vaša budúca žena, pretože nie ste tým, kým ste bývali.

Ako môže dôjsť k takému niečomu? Jeden deň sa cítite, akoby ste stáli na vrchole sveta a nasledujúci deň sa vyhrabávate spod trosiek obrovského kolapsu a pokúšate sa zachrániť črepiny svojho života?

Malo to však aj jednu pozitívnu stránku – musel som si priznať, že som workoholik. Nie taký, o ktorom by platilo: „Ale, on len priveľa pracuje,“ alebo: „Len sa potrebuje trochu uvoľniť, o nič nejde.“ Skôr ma vystihovalo: „Ak nezačne chodiť na sedenia a nezbaví sa toho, skončí sa to s ním zle.“ Uvedomil som si, že za svoju prehnajú snahu, vďaka ktorej som tak zavčasu dosiahol úspech, musím zaplatiť – ako to museli urobiť aj mnohí iní. Nebolo to spôsobené ani tak množstvom práce, ako skôr prehnanou dôležitosťou, ktorú práca zohrávala v mojom seba-vnímaní. Na prácu som sa sústreďoval tak urputne, až som sa stal doslova vážnym vlastných myšlienok. Výsledkom bolo, že som sa ocitol vo víre bolesti a frustrácie. Ak som nechcel skončiť rovnako tragicky ako moji mentori, musel som odhaliť príčinu toho všetkého.

Pri vyhľadávaní podkladov pre svoju spisovateľskú činnosť som dlho študoval dejiny a biznis. Uvedomil som si, že ak sa na akúkoľvek ľudskú činnosť pozrieme s dostatočným časovým odstupom, začnú sa vynárať všeobecné problémy. Tieto témy ma vždy fascinovali, a najviac z nich ego.

Ego a jeho dôsledky neboli pre mňa neznámou problematikou. Podklady pre túto knihu som fakticky zbieral už asi rok pred udalosťami, ktoré som práve opísal. Moje bolestné skúsenosti v tomto období však spôsobili, že som tieto otázky začal vnímať celkom iným pohľadom.

Umožnilo mi to uvedomiť si, aký negatívny vplyv malo ego nielen na mňa alebo na niektoré historické udalosti, ale aj na mojich priateľov, klientov a kolegov, pričom niektorí z nich zastávali najvyššie posty v rôznych oblastiach. Ego spôsobilo, že ľudia, ktorých obdivujem, prišli o stovky miliónov dolárov. Ako Sisyfov kameň ich strhávalo dolu od ich cieľov vo chvíli, keď ich už mali na dosah. Mne sa aspoň podarilo nahliadnúť cez tú priepasť.

Niekoľko mesiacov po tom, čo som si to uvedomil, som si dal na pravé predlaktie vytetovať vetu „EGO JE NEPRIATEĽ“. Neviem, ako som na to prišiel, možno som tie slová kedysi dávno čítal v nejakej knihe, ale okamžite sa pre mňa stali zdrojom útechy a usmernením. Na ľavé predlaktie som si nechal vytetovať rovnako neurčité heslo: „PREKÁŽKA JE CESTA“. Na tieto dve vety sa teraz pozerám každý deň, pomáhajú mi pri životných

rozhodnutiach. Aj keby som nechcel, prakticky stále ich mám na očiach – keď plávam alebo meditujem, keď píšem alebo ráno vychádzam zo sprchy. Pripravujú ma na to – a pripomínajú mi –, aby som si vybral správny smer v každej situácii, v ktorej sa ocitnem.

Túto knihu som nenapísal preto, že by som dospel k nejakému poznaniu a teraz cítim povinnosť šíriť ho ďalej, ale preto, lebo práve takúto knihu by som potreboval v kritických chvíľach života. Vtedy, keď som ako mnohí iní musel odpovedať na tie najdôležitejšie otázky, aké si človek v živote kladie: „Kým sa chcem stať?“ a „Ktorú životnú cestu si vyberiem?“ (*Quod vitae sectabor iter.*)

A pretože tieto otázky považujem za večné a univerzálne, pri hľadaní odpovedí som sa neopieral o svoj osobný život (až na tento úvod), ale som sa snažil nájsť príklady medzi filozofmi a historickými osobnosťami.

Historické knihy bývajú plné príbehov o fanatických vizionárskych géniach, ktorí pretvorili svet na svoj obraz výlučne vlastnou – takmer iracionálnou – silou. Zistil som však, že dejiny tvoria aj osobnosti, ktoré na každom kroku bojovali so svojim egom, vyhýbali sa pozornosti a uprednostnili vyššie ciele pred túžbou po uznaní. Len ich treba nájsť. Zaoberal som sa týmito príbehmi a snažil som sa ich prerozprávať – bola to moja metóda, ako sa z nich poučiť a pochopiť ich.

Podobne ako moje iné knihy je aj táto silne ovplyvnená stoicizmom a veľkými klasickými mysliteľmi. Výdatne z nich čerpám vo všetkých svojich prácach a opieram sa o ne aj v celom svojom živote. Ak nájdete v tejto knihe niečo, čo vám pomôže, bude to len vďaka nim.

Významný aténsky rečník Demostenes raz povedal, že cnosť sa začína porozumením a dosiahne sa odvahou. Najskôr sa musíme na seba a na svet okolo nás pozrieť novým spôsobom. Potom musíme bojovať za svoju odlišnosť a snažiť sa udržať si ju – to je najťažšie. Nechcem vám hovoriť, že musíte potlačiť alebo zničiť celé svoje ego – alebo že je to vôbec možné. Toto sú len pripomienky, morálne príbehy, ktoré by mali posilniť naše lepšie impulzy.

Aristoteles vo svojej slávnej *Etike* prirovnáva ľudskú povahu k pokrivenému kusu dreva. Aby sa odstránili ohyby alebo zakrivenia, skúsený truhlár musí vyvíjať na drevo pomalý, plynulý tlak a v podstate ho ohýbať

opačným smerom. Hoci o niekoľko tisíc rokov neskôr nemecký filozof Immanuel Kant k tomu poznamenal: „Z pokriveného dreva ľudstva sa nedá urobiť nič rovné.“ Možno nikdy nebudeme rovní, môžeme sa však snažiť byť *vyrovnanjšími*.

Vždy je príjemné, ak sa cítime byť výnimoční, silní a inšpirovaní. O to sa však táto kniha nesnaží. Skôr som sa ju pokúsil usporiadať tak, aby ste mali po jej prečítaní rovnaký pocit ako ja, keď som ju dopísal: to znamená, že si o sebe budete namýšľať menej. Dúfam, že sa budete menej zaoberať vlastnou výnimočnosťou a vďaka tomu získate slobodu na *dokončenie* dôležitého poslania, ktoré ste si predsavzali.

ÚVOD

*Prvou zásadou je, že nesmiete zo seba robiť hlupáka –
a človek najľahšie urobí hlupáka práve zo seba.*

– RICHARD FEYNMAN

Možno ste mladý človek a prekypujete ambíciami. Možno ste mladý človek a v živote sa vám nedarí. Možno ste už zarobili svojich prvých pár miliónov, podpísali svoju prvú zmluvu, vybrali vás do nejakej elitnej skupiny alebo ste už toho dosiahli toľko, že vám to vystačí na zvyšok života. Možno vás zarazilo, aké prázdno je na vrchole. Možno vás poverili, aby ste vyvedli iných z krízy. Možno vás práve vyhodili z práce. Možno ste práve padli až na dno.

Nech sa nachádzate v akejkoľvek situácii, nech robíte čokoľvek, váš najväčší nepriateľ už vo vás žije: je to vaše ego.

„Mňa sa to netýka,“ pomyslíte si. „Ešte nikto ma nenazval egomaniakom.“ Možno ste sa vždy považovali za celkom vyrovnaného človeka. Ale u ľudí, ktorí chcú naplniť svoje ambície, využiť svoje schopnosti a možnosti, u ľudí s motiváciou, je ego vždy súčasťou ich osobnosti. Presne to, čo z nás robí takých nádejných mysliteľov, ľudí činu, tvorcov a podnikateľov, nás robí aj zraniteľnými voči tejto temnejšej stránke psychiky.

Táto kniha však nie je o ego vo freudovskom zmysle. Freud zvykol vysvetľovať ego prirovnaním: naše ego je ako jazdec na koni, pričom naše

podvedomé nutkania sú tým zvieraťom a naše ego sa ho snaží usmerňovať. Naproti tomu moderní psychológovia používajú výraz „egoista“ na označenie človeka, ktorý je až nebezpečne zameraný na seba a opovrhuje ostatnými. Všetky tieto definície sú pravdivé, ale mimo klinického prostredia nemajú veľký význam.

Ego, s ktorým sa stretávame najbežnejšie, má trochu voľnejšiu definíciu: nezdravé presvedčenie o vlastnej dôležitosti. Arogancia. Sebastredné ambície. To sú definície, ktoré sa budú používať aj v tejto knihe. Ide o vzdorovité dieťa skrývajúce sa v každom z nás, ktoré sa chce presadiť vo všetkom a nad všetkými. Potreba byť *lepším* ako, *viac* ako, *byť uznávaný*... prekračujúca akúkoľvek rozumnú mieru – to je ego. Je to pocit nadradenosti a sebaistoty za hranicou sebavedomia a schopností.

Naše vnímanie svojho miesta vo svete sa stane také premrštené, až to začne skresľovať realitu okolo nás. Alebo ako povedal tréner amerického futbalu Bill Walsh: „Zo sebadôvery sa stane arogancia, z rozhodnosti tvrdohlavosť, zo sebavedomia bezstarostná neviazanosť.“ Toto ego nás podľa varovania spisovateľa Cyrila Connollyho „sťahuje ku dnu ako gravitácia“.

V tomto zmysle je ego nepriateľom toho, čo chcete a čo máte – schopnosti naučiť sa nejaké remeslo, skutočne tvorivo myslieť, spolupracovať s inými, vybudovať si lojalitu a podporu, dožiť sa dlhovekosti, dosiahnuť a udržať si úspech. Ego odpudzuje výhody a príležitosti. Priťahuje nepriateľov a omyly. Je ako príšery z gréckej mytológie Scylla a Charybdis.

Väčšina z nás nepatrí k „egomaniakom“, ale naše ego stojí takmer vždy pri koreňoch všetkých predstaviteľných problémov a prekážok – od toho, prečo nemôžeme vyhrať, po to, prečo musíme neustále vyhrávať a ešte na úkor iných. Od toho, prečo nemáme to, čo chceme, po to, prečo sa necítíme o nič lepšie, keď už máme, čo sme chceli.

Zvyčajne to však takto nevidíme. Myslíme si, že za naše problémy môže niekto iný (najčastejšie iní ľudia). Ako pred niekoľkými tisícročiami povedal rímsky básnik Lucretius – sme ako ten príslovečný „chorý človek, ktorý nepozná príčinu svojej choroby“. Najmä úspešní ľudia si nedokážu uvedomiť, v čom všetkom im ego bráni, pretože vidia len to, čo už dokázali.

Každú túžbu a cieľ, ktoré máme – či sú veľké a/alebo malé –, sprevádza ego a kladie nám prekážky na ceste k nim.

Priekopnícky biznismen Harold Geneen prirovnal egoizmus k alkoholizmu: „Egoista sa nepotáca sem-tam ani nezhadzuje veci zo stola. Nebľaboce ani neslintá. Namiesto toho sa stáva čoraz arogantnejším a niektorí ľudia, netušiac čo sa skrýva za týmto postojom, si jeho aroganciu mýlia s prejavom moci a sebadôvery.“ Takto mylne začnú posudzovať aj svoje správanie a nerozpoznajú chorobu, ktorou sa nakazili, ani to, že ich ničí.

Ak je ego hlas, ktorý nám hovorí, že sme lepší, ako v skutočnosti sme, potom nám ego zabraňuje dosiahnuť skutočný úspech tým, že bráni priamemu a úprimnému prepojeniu so svetom okolo nás. Jeden z prvých členov združenia Anonymných alkoholikov definoval ego ako „vedomé odlúčenie sa *od* –“. Od čoho? Od všetkého.

Negatívne prejavy tohto odlúčenia sú obrovské: nemôžeme spolupracovať s inými ľuďmi, ak sa od nich oddelíme stenou. Nemôžeme zlepšiť svet, ak nerozumieme svetu ani sebe. Spätnú väzbu nemôžeme dávať ani prijímať, ak nedokážeme alebo nemáme záujem počúvať svoje okolie. Nevieme rozpoznať ani vytvoriť príležitosti, ak žijeme vo vlastnej fantázii namiesto toho, aby sme videli to, čo je priamo pred nami. Bez toho, aby sme *presne* zhodnotili svoje schopnosti v porovnaní s inými, nedosiahneme sebadôveru, ale budeme žiť v sebaklame. Ako môžeme získať iných ľudí, motivovať ich alebo viesť, ak nevieme pochopiť ich potreby, pretože sme stratili kontakt s tými našimi?

Performačná umelkyňa Marina Abramović to povedala priamo: „Ak začnete veriť vo svoju veľkosť, je to smrť vašej kreativity.“

Ego sa udržuje jediným spôsobom – uspokojením. Dosahovanie skvelých výsledkov – či už v športe, umení alebo biznise – je často sprevádzané obavami. Ego upokojuje tento strach. Je liekom na neistotu. Racionálne a vedomé časti našej psychiky nahrádza hlučným krikom a sebastrednosťou a hovorí nám to, čo chceme počuť – vtedy, keď to chceme počuť.

Je to však krátkodobé riešenie s dlhodobými následkami.

EGO TU BOLO VŽDY. TERAZ VŠAK NABRALO SILU.

Súčasná kultúra rozdúchava plamene ega viac ako kedykoľvek predtým. Prázdne tárať a predvádzať sa ešte nikdy nebolo ľahšie. Svojimi úspechmi sa

môžeme vychvaľovať pred miliónmi fanúšikov a followerov, čo bolo predtým dostupné len rockovým hviezdám a lídrom rôznych siekt. Svoje idoly môžeme sledovať a kontaktovať sa s nimi na twitteri. Môžeme čítať knihy, sledovať stránky, rozhovory či prednášky v rámci TED talks na youtube. Viac ako kedykoľvek predtým môžeme plnými dúškami piť zo studnice inšpirácie a uznania (existuje na to aj aplikácia). Môžeme sa vymenovať za riaditeľa firmy, ktorá existuje len na papieri. Na sociálnych sieťach môžeme oznamovať veľké noviny a prijímať gratulácie. Môžeme uverejňovať články o sebe v publikáciách, ktoré bývali zárukou objektívnej žurnalistiky.

Niektorí z nás využívajú tieto možnosti viac, iní menej. Je to len záležitosť miery.

Okrem týchto technologických možností počúvame okolo seba, že máme veriť predovšetkým vo svoju jedinečnosť. Hovorí sa nám, aby sme si dávali veľké ciele, žili naplno, aby sme po sebe zanechali stopu, aby sme si trúfali. Myslíme si, že úspech si vyžaduje smelé vízie alebo ďalekosiahle plány – veď nakoniec práve také mali zakladatelia tamtej firmy alebo onoho víťazného tímu. (Ale naozaj? Skutočne ich mali?) V médiách vidíme úspešných ľudí, ktorí sa nebáli rizika, a chceme byť ako oni, pokúšame sa napodobniť ich prístup, ich postoje, aby sme dosiahli vlastný úspech.

Tušíme kauzálny vzťah aj tam, kde nie je. Predpokladáme, že symptómy úspechu sú rovnaké ako samotný úspech – a vo svojej naivite si zamieňame vedľajší produkt s príčinou.

Iste, u niekoho ego môže fungovať. O mnohých slávnych historických osobnostiach sa vie, že boli egoisti. Takými však boli aj mnohé z najväčších negatívnych postáv dejín. Bolo ich dokonca omnoho viac. Napriek tomu tu máme spoločnosť, ktorá nás núti riskovať. Hazardovať bez ohľadu na to, čo je v stávke.

KDEKOĽVEK SI, TVOJE EGO JE TAM S TEBOU

V každom období svojho života sa ľudia nachádzajú v niektorom z troch štádií. O niečo sa snažíme – pokúšame sa urobiť „dieru do sveta“. Dosiahli sme úspech – možno malý, možno veľký. Alebo sme zlyhali – naposledy možno len nedávno, ale zlyhávame neustále. Väčšina z nás plynulo prechádza

z jedného štádia do druhého – snažíme sa, až kým nedosiahneme úspech, sme úspešní, až kým nezažijeme zlyhanie alebo kým sa nesnažíme dosiahnuť viac, a keď zlyháme, môžeme sa znovu začať pokúšať o úspech.

Ego je naším nepriateľom na každom kroku tejto cesty. V určitom slova zmysle je ego nepriateľom budovania, udržania a zotavenia sa. Keď sa veci daria, je to fajn. Ale ak sa niečo zmení, nastanú problémy.

Preto je táto kniha rozdelená na tri časti – reč bude o úsilí, úspechu a o zlyhaní.

Toto delenie má jednoduchý dôvod: pomôcť pri potlačení svojho ega ešte skôr, než si vytvoríme zlé návyky; nahradiť pokušenia ega pokorou a disciplínou v prípade, že zažijeme úspech; a pestovať silu a odolnosť, aby nás nezlomil neúspech, ak sa karta obráti. Skrátka, kniha nám pomôže, aby sme boli:

- skromní vo svojich ambíciách,
- vďační za svoje úspechy,
- odolní v prípade neúspechov.

Tým nechcem povedať, že nie ste jedineční a že počas svojej krátkej prítomnosti na tejto planéte neprispějete svetu ničím úžasným. Ani netvrdím, že už nemáte priestor na rozšírenie hraníc kreativity, na to, aby ste niečo vynášli, aby ste sa inšpirovali a zamerali sa na skutočne ambiciózne zmeny a inovácie. Naopak, aby sme toto všetko robili a zobrali na seba riziká, potrebujeme rovnováhu. Ako povedal kvaker William Penn: „Budovy, ktoré sú vystavené živlom, potrebujú dobrý základ.“

TAK... A ČO TERAZ?

Túto knihu som písal s jedným optimistickým predpokladom: vaše ego nie je sila, ktorú musíte neustále uspokojovať. Ego sa dá zvládnuť. Možno ho kontrolovať a ovládať. Dá sa usmerniť.

V knihe budeme hovoriť o osobnostiach, ako sú William Tecumseh Sherman, Katharine Graham, Jackie Robinson, Eleanor Roosevelt, Bill Walsh, Benjamin Franklin, Belisarius, Angela Merkel a George C. Marshall. Podarilo by sa im dosiahnuť to, čo dosiahli – zachránili by krachujúce spoločnosti,

zdokonalili by vojnové stratégie, zaslúžili by sa o odstránenie rasovej segregácie v bejzbale, spôsobili by revolúciu v útočnej taktike amerického futbalu, bojovali by proti tyranii, čelili by tak odvážne ranám osudu –, ak by ich ego nechalo vykorenených a zahľadených do seba? Bol to ich zmysel pre realitu a uvedomenie, čo stál za ich veľkolepými činmi v oblasti umenia, literatúry, dizajnu, podnikania, marketingu a riadenia, a o ktorom spisovateľ a stratég Robert Greene raz povedal, že ho musíme mať ako pavúk číhajúci v pavučine.

Pri štúdiu týchto osobností zisťujeme, že stáli oboma nohami pevne na zemi, boli to ľudia rozvážni a pevne sa držali reality. Nikto z nich nebol celkom bez ega. Vedeli však, ako ho potlačiť, správne nasmerovať a prípadne aj využiť. Boli to výnimoční ľudia a pritom zostávali skromní.

Počkaj, ale veď mnohí mali obrovské ego a predsa boli úspešní. Čo taký Steve Jobs alebo Kanye West?

Aj najhoršie správanie sa dá ospravedlniť, ak budeme poukazovať na výnimky. Nikto však nie je naozaj úspešný, pretože podlieha sebaklamu, je egocentrický a odtrhnutý od reality. Aj keď tieto vlastnosti môžeme pozorovať aj u niektorých známych osobností, a aj niektoré ďalšie – ako závislosť od drog, zneužívanie (seba a iných), depresie, mánie. Keď však študujeme tieto osobnosti, zisťujeme, že v skutočnosti vytvorili svoje najlepšie diela práve vo chvíľach, keď bojovali proti týmto nutkaniam, chorobám a nedostatkom. Len keď sa človek oslobodí od ega a psychickej záťaže, môže dosahovať najvyššie výkony.

To je dôvod, prečo sa budeme zaoberať aj jednotlivcami, ako boli Howard Hughes, perzský kráľ Xerxes, John DeLorean, Alexander Veľký a varovnými príbehmi mnohých ďalších ľudí, ktorí stratili kontakt s realitou a sú dôkazom toho, aké škody môže ego napáchať. Pozrieme sa na lekcie, ktorých sa im dostalo a na cenu, ktorú za to museli zaplatiť vlastným utrpením a sebazničením. Uvidíme, že často aj tí najúspešnejší ľudia váhajú medzi pokorou a egom, a že táto voľba im spôsobuje veľké problémy.

Keď odstránime ego, ostane to, čo je skutočné. Ego je nahradené pokorou, je to však tá najpravdivejšia pokora a sebadôvera. Zatiaľ čo ego je umelé, tento druh sebadôvery je odolný. Ego je ukradnuté, sebadôvera je zaslúžená. Ego uctieva samo seba, jeho naparovanie je neprirodzené. Kým sebadôvera