

ZMĚŇTE COKOLIV



Kerry Patterson
Joseph Grenny
David Maxfield
Ron McMillan
Al Switzler

PRÁH

Nová věda
o osobním úspěchu

Přeloženo z anglického originálu CHANGE ANYTHING.
Copyright © 2011 by VitalSmarts, LLC.

All rights reserved. Except as permitted under the U.S. Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, New York, USA. All rights reserved.

Translation © Vladimír Bayer, 2012

ISBN 978-80-7252-405-1

Tuto knihu věnujeme

Albertu Bandurovi



OBSAH

<i>Předmluva: Náš slib</i>	11
<i>Poděkování</i>	15
I. část: Nauka osobního úspěchu	19
Jak uniknout pasti silné vůle	21
<p>Když se lidé nemohou změnit, důvodem je málokdy nedostatek jejich vůle. Většinou je to tím, že jsou zaslepení a protože jsou v početní menšině, kromě jedné či dvou výjimek zaslepení vůči všem ostatním vlivům, které jsou tím pravým důvodem, proč dělají to, co dělají. A to mají proti sobě daleko více neviditelných zdrojů vlivu než těch, jež pracují v jejich prospěch. Náš výzkum ukázal, že ti, kteří se naučí rozpoznat a používat všech šest zdrojů vlivu, mají desetkrát větší šanci dosáhnout ve svých životech a životech druhých hluboké, rychlé a trvalé změny.</p>	
Budte badatelem a sám sobě předmětem bádání	42
<p>Změna nastane, jakmile přestaneme hledat běžné odpovědi na výzvy, které jsou pouze vaše a zcela</p>	

unikátní. Vy jste unikátní bytost. Plán, který by měl pracovat jen pro vás, musí být tedy taktéž unikátní. A abyste jej našli, musíte být jak vědcem, tak i předmětem svého vlastního experimentu. Pokud se tento způsob myšlení stane vaším denním chlebem, i špatné dny se mohou proměnit v něco dobrého. Postupně se v kontrole sebe sama stanete zdatnějšími, až nakonec vypracujete plán, který bude sloužit čistě jen vám – vašemu subjektu bádání.

II. část: Šest zdrojů vlivu

Zdroj 1: Miluj to, co nenávidíš

65

Pokud se máte úspěšně změnit natrvalo, musíte se naučit své impulsy kontrolovat. Vaše správná rozhodnutí musí být i vaší radostí. Jedinou cestou, jak si změnu udržet, je zhodnotit to, co vám přináší radost. Jak se ale naučíme změnit sami sebe?

Zdroj 2: Dělejte to, co neumíte

84

Pokud změna vyžaduje příliš vaší vůle, je to tím, že pravděpodobně postrádáte patřičné znalosti. Když je změna obtížná, viníme z toho svůj charakter, ale ve většině případů to s naším charakterem nemá nic společného. Co si ale neuvědomujeme, je jak důležitou roli v naší změně hraje znalost problému. Potíž nespočívá v tom, že jste slabí, ale v nedostatku vašich zkušeností. A v tom je markantní rozdíl! Nevědomost je lehce napravitelná, a to překvapivě rychle. Stačí jen pár týdnů pilného cvičení a můžete se naučit schopnostem, které vám umožní dosáhnout změny lehce a natrvalo.

Zdroj 3 a 4: Proměňte komplice ve své přátele

99

Dobré (a špatné) zvyky jsou jako týmový sport – vyžadují určitý počet *spoluhráčů*, aby se mohlo začít hrát a hru udržet. Jen někteří z vás si uvědomují, kolik lidí kolem vás podkopává vaši snahu se změnit už tím, že vás podporují ve vašich zlozvycích. Jestliže chcete změnit své chování, budete muset pár těchto „spoluviníků“ proměnit ve své skutečné přátele. Není až tak neobvyklé, že taková změna může proběhnout celkem rychle už jen tím, že si s nimi promluvíte od srdce. Eliminujte pár spoluhráčů a přidejte několik přátel, kteří vaši snahu se změnit podpoří, a pravděpodobnost vašeho úspěchu se zvýší o 40 procent.

Zdroj 5: Přemýšlejte ekonomicky

118

Krátkodobě vzato, špatné zvyky jsou často překvapivě laciné. Lidé dávají mnohem více přednost okamžitému potěšení tady a teď, než aby si dělali hlavu s případnými negativními následky, které je mohou čekat později. Změňte pozitivně své iracionální myšlení a přehodnoňte žebříček svých hodnot. Motivujte se a zavažte se změnit pod vidinou odměny – funguje to! Hrozbu negativních následků můžete také odvrátit tím, že jednoduše navýšíte cenu, kterou byste případně museli zaplatit za své iracionální jednání. Průzkum ukazuje, že čím více jste zainteresovaní, tím schopnější jste změnit své chování.

Zdroj 6: Kontrolujte své pole působnosti

131

Často jsme zcela slepí a hluší vůči všem těm nespočetným vlivům, jimiž na nás působí naše prostředí. Naše prostředí ovlivňuje velmi zásadním

způsobem naše myšlení, a jak se celkově cítíme a chováme. Pokud chcete mít svůj život pod kontrolou, naučte se odolávat vlivům svého prostředí. Naučte se mít určitý odstup a podněty, které na vás doléhají zvenčí, využijte ve svůj prospěch. Podmaňte si své prostředí a získáte tak konstantního a nepřetržitého spojence.

III. část: Jak změnit cokoliv

Využitím všech *6 zdrojů* vlivu ti obratní mezi námi dokázali zásadním způsobem změnit své chování a tak značně zdokonalit své vztahy se svými nejbližšími, s kolegy v práci, přáteli, ale i vztah k sobě samým. Přečtěte si, jak skuteční lidé změnili svůj přístup a využili principu nové vědy o osobním úspěchu k vybudování dokonalého plánu, který jim dopomohl k úspěchu v kariéře, finanční nezávislosti, v nabytí a udržení ideální váhy, ve vyléčení ze závislosti anebo v obnovení svých vztahů.

Kariéra: Jak se pohnout z místa	153
Hubnutí: Jak zhubnout a zůstat fit	170
Finanční kondice: Jak se zbavit dluhů a žít bez nich	193
Závislost: Jak dostat svůj život zpět	210
Vztahy: Jak změnit vztah tím, že změníme sebe	229
Na závěr: Jak změnit svět	249
<i>Poznámky</i>	253

PŘEDMLUVA

Náš slib

Příslib této knihy je zcela jednoduchý. Za předpokladu, že aplikujete principy a jejich techniku, které vám zde představíme, můžete rychle, hluboce a především trvale docílit změn ve svém chování (i v případě dlouhodobých špatných návyků). A tím, že změníte své chování, můžete dramatickým způsobem ovlivnit mnohé výsledky ve většině oblastí svého života.

Abychom zjistili, co je ke změně chování zapotřebí, zkoumali jsme v naší „*Změňte cokoli v laboratoři*“ chování pěti tisíc lidí, jejich úspěchy i pády, zkoušky, kterými prošli, jejich strategie i způsob boje. Všech těch, kteří se pokoušeli zdolat nějaké své osobní výzvy.

Všichni tito neohrožení badatelé se pokoušeli:

- **Urychlit svou kariéru.** Osmdesát sedm procent dotázaných nám odpovědělo, že buď se jim vyhnulo profesní povýšení, anebo jim nebyl zvýšen plat, protože nebyli schopni takových změn, jež od nich jejich nadřízení po-

žadovali. Do jednoho byli přesvědčeni, že své chování musí změnit, jenom si nebyli jisti, jak toho docílit.¹

- **Být finančně fit.** Méně než každý pátý respondent si byl jistý, že své osobní finance spravuje takovým způsobem, který mu zajistí bezpečnou budoucnost. Jejich primární překážkou na cestě k úspěchu bylo jejich vlastní chování. Všichni si byli jisti, že musí méně utrácet a více šetřit, ale nikdo nevěděl, jak toho docílit.²
- **Zachránit skomírající vztahy.** Náš průzkum tří set padesáti nefunkčních vztahů ukázal, že vztahy nefungují proto, že by nepracovala *chemie*; vztahy nefungují vlivem *chování*. Ti, co dokázali své vztahy prohloubit a najít intimitu, byli titíž, kteří byli schopni změnit chování vůči svým milovaným a přátelům.³
- **Uspěť navzdory organizačním změnám.** Mnoho dotázaných se nebylo schopno adaptovat na vnější vlivy, způsobené změnami pracovního prostředí. Většinou se cítili být oběťmi, zasaženi neočekávanými požadavky. Někteří přesto byli ochotni změny přijmout, adaptovat se a docílit tak určité kontroly a dokonce vylepšit své profesní vyhlídky.
- **Zhubnout, ale také si svou váhu udržet.** Na prvním místě seznamu příčin onemocnění a smrti není virová nákaza či genetická porucha, ale je to *chování*. Ti, již byli schopni seskočit z onoho pomyslného běžecského pásu nesčetných diet, neobjevili nakonec nějakou záračnou pilulku nebo všemohoucí fitness stroj, jen byli ochotni vytvořit si stabilní pracovní plán, který jim umožnil nové životní návyky, jež byly slučitelné s všeobecně dobrým pocitem a dobrým zdravím.
- **Oprostit se od závislosti.** Osvobodit se od závislosti neklade jenom otázku, jak najít tu správnou léčbu;

žádá změnu zdánlivě neodbouratelných zvyků.⁴ Ať už si toho jsou vědomi, nebo ne, ti, kteří uspějí a své závislosti zdolají, to dokážou tím, že aplikují nauku osobního úspěchu na své osobní výzvy.

Zatímco jsme zkoumali běžné případy, kdy lidé zápasí se svými závislostmi, nadváhou či stagnující kariérou anebo nefunkčními vztahy, objevili jsme naději. Stovky zkoumaných lidí (budeme je nazývat *Změnitelé*) nejenom, že dokázaly uspět a zvrátit své špatné návyky, ale tyto změny udržet po dobu nejméně tří let. Byli jsme zaujati touto skupinou lidí a zkoumali jsme velmi opatrně, co přesně vězí za důvodem jejich úspěchů. Ať už to byli lidé z Kilungu, z Keni nebo z Karmelu v Kalifornii a zápasili s nějakou svou závislostí, nebo třeba s netečným způsobem života, všichni tito *Změnitelé* čerpali ze stejného zdroje vlivu.

Přestože byli úspěšní, někteří z nich lamentovali, jak dlouho jim trvalo, než změny docílili. Je pravda, že naši *Změnitelé* museli k cíli doklopýtat přes veškerá úskalí jako kdokoliv jiný, jenž chce dosáhnout nějakého úspěchu. Nicméně co se z této knihy můžete naučit, je poznání, že s trochou ochoty se vzdělávat budete klopýtat daleko méně. Pokud nauce, v níž tkví tajemství úspěchu, porozumíte, budete daleko rozvážnější a důslednější ve svém postupu. Principy a jejich aplikace, které v této knize rozvíjíme, vám pomohou vědomě využít to, co ostatní museli objevit pokusy a omyly, a tím urychlíte postup na vaší cestě k úspěchu.

A ten úspěch *bude* váš. Náš nejposlednější průzkum dokládá, že při realizaci svých změn nejenom, že budete efektivnější, ale také rychlejší. Skutečností je, že lidé, kteří uplatňují nauku osobního úspěchu, jsou tisíckrát úspěšnější v dosažení změn než všichni ostatní.⁵

A závěrem ta poslední dobrá zpráva. Ať už se snažíte změnit své špatné zvyky v profesním, nebo osobním životě, úspěch, který vás čeká, se dostaví v obou sférách. Ukázalo se například, že pokud lidé, které jsme zkoumali, měli problémy v osobním životě, mnohým z nich klesla i pracovní výkonnost až o padesát procent.⁶ V daných případech zaručuje vyřešení osobního problému i zdokonalení efektivnosti v zaměstnání. Na podkladě zkušeností našich *Změnitelů* jsme zjistili, že i v opačném případě, kdy vyřešili problémy v zaměstnání, došlo k okamžitému pozitivnímu projevu i v jejich osobním životě. *Změnitelé* jsou tedy téměř vždy odměněni dvojnásobně.

Jak se budete postupně seznamovat s naukou o osobním úspěchu, nebojte se být plní nadšení a zdravého očekávání. Lidé se mohou změnit a stále to také i dělají. Následováním jejich příkladu se můžete i vy stát *Změnitelem*. A jakmile se jednou rozhodnete a naučíte se principům a procesům osobní změny, můžete změnit cokoliv.

PODĚKOVÁNÍ

Při psaní každé naší knihy si uvědomujeme hloubku naší vděčnosti vůči těm mnoha lidem kolem nás.

Naše srdečné díky věnujeme především:

- Našim rodinám, jejichž podpora a láska byla neochvějná.
- Našim kolegům ve VitalSmart a ChangeAnything.com pro jejich angažovanost, vzácný příspěvek a pro jejich podporu na cestě za naším cílem.
- Našim spolupracovníkům, školitelům a mezinárodním partnerům, kteří prezentují VitalSmart profesionálním způsobem po celém světě.
- Věrným školitelům, kteří poskytují *Stěžejní konverzace*, *Stěžejní konfrontace* a *Školení vlivu* s dovedností a srdcem.
- Všem těm nesobeckým jedincům, kteří nám pomohli s naším výzkumem v laboratořích ChangeAnything – včetně průzkumů, pohovorů a experimentů.
- Brilantním učencům, jejichž práce byla nám všem ohromnou inspirací.

Také bychom chtěli osobně poděkovat:

- Naší šéfredaktořce a tajné literární zbrani z VitalSmart Mindy Waitové.
- Margaret Maxfieldové a T. P. Lim, našim předčtenářům, za jejich pohled na věc a odborná doporučení.
- Našemu šéfredaktorovi a nyní i našemu kolegovi Rickovi Wolffovi z Business Plus.
- Kevinu Smallovi, pro jehož zásluhy je jeho titul „agent“ příliš těsný. Za jeho úžasnou duši a zvědavou mysl a za jeho důležité místo na Zemi.
- Andy Shimbergovi, Mary McChesneyové, Brittney Mayfieldové, Miku Carterovi, Jamesi Allredovi a Richi Rusicovi, našim kolegům z VitalSmart, kteří knihu vpustí do světa.

Pokud naše kniha přinese na tomto světě nějaké dobro, doufáme, že všichni jmenovaní pocítí svůj díl uspokojení s vědomím, že i oni byli této mise nedílnou součástí.

ZMĚŇTE COKOLIV





I. ČÁST

*Nauka osobního
úspěchu*



JAK UNIKNOUT PASTI SILNÉ VŮLE

Kterákoliv kniha, která se honosí tvrzením, že pomůže změnit cokoli ve vašem osobním a profesním životě k lepšímu – ať už se to týká navýšení vašeho příjmu nebo kariérních možností, zlepšení fyzické kondice či odpoutání se od neblahých zvyků anebo upevnění vašich vztahů – by měla být podepřena pečlivou vědeckou studií. A nejlépe když svá tvrzení doloží i podrobnými čísly.

S přihlédnutím k výše uvedenému vydáme se nyní na cestu k dosažení *osobního úspěchu*, a to nejdříve ohlédnutím se za zajímavou vědeckou studií, podloženou skutečnými příběhy lidí mezi námi. Experiment se udál v laboratořích *Change Anything Labs*, na úpatí Wasatských hor v Utahu. Je to právě tam, kde provádíme náš výzkum a vedeme pohovory s lidmi, které nazýváme *Změnitelé*. Jsou to lidé, kteří prošli ohromnými osobními problémy, dokázali se s nimi poprat a nakonec nad nimi zvítězit. Výsledky ze studie nám poskytují obojí, jak důležité informace, tak i praktický návod, jak své výzvy zvládat a především vytrvat.

Jednou jsme v laboratoři provedli opravdu fascinující pokus. Do jinak prázdné místnosti jsme ke stolu posadili Kylera,

čtyřletého chlapce, a sledovali jeho počínání, kdy se měl bez naší pomoci vyrovnat se svým pokušením pustit se do talíře plného chutného žužu. Podle napětí v jeho obličejí to vypadalo, že svůj zápas prohraje.

Před padesáti lety legendární psycholog Walter Mischel představil svůj experiment, v němž si děti, jež po dobu patnácti minut odolaly pokušení pustit se do žužu, vedly téměř v každém směru lépe než děti, které se do žužu impulsivně pustily ihned, i když jim byly dány jasné instrukce, že mají počkat.

Zatímco Mischel sledoval subjekty svého experimentu dalších dvacet let, zjistil, že děti, které v něm obstály, byly v dospělosti úspěšnější a také šťastnější. Měly vyrovnanější vztahy, byly častěji povyšovány v zaměstnání a byly celkově spokojenější. Mischel svým pokusem dokázal, že schopnost odolat okamžitému uspokojení je v našem životě opravdu zásadní.

PAST SILNÉ VŮLE

Bohužel mnozí z Mischelova pokusu vyvodili zcela opačný závěr a tím spadli do takzvané *pasti silné vůle*. Došli mimo jiné k názoru, že případy, kdy děti nepodlehly pokušení, byly dány v prvé řadě jejich vrozenou silnější vůlí. Měly v sobě prostě více štávy, silnější charakter, a není proto divu, že byly v dalším životě úspěšnější. Jednoduše byly to silnější jedinci. Tečka.

To je ale přesně ten samý zjednodušený pohled na svět, jako když se domníváme, že důvodem našeho neúspěchu cokoliv změnit je náš slabý charakter. Jako když se utrháme ze řetězu, skoupíme kdejaký krám, „vyluxujeme“ ledničku, chytne nás amok a zařveme na kolegu v práci, a proč bychom vlastně měli dělat něco dnes, když to můžeme udělat zítra a tak dále. Cokoliv můžeme svést na naši slabou vůli. Prostě to buď nebereme dostatečně vážně, anebo se nevybičujeme k lepšímu výkonu. Na

druhé straně, když se nám podaří uspět, máme řečí, jak jsme silní, odvážní nebo angažovaní a houževnatí! Tak či onak, když se snažíme objasnit důvod našeho jednání, buď se viníme ze slabosti charakteru, anebo vše přisoudíme své „silné vůli“.

Tento zjednodušený názor je nejen chybný, ale je *tragicky* chybný. Je chybný, protože je neúplný. A je tragický, protože nám nedává naději, že bychom mohli své zlozvyky změnit a celkově si polepšit. Jakmile lidé uvěří, že jejich schopnost cokoliv změnit k lepšímu záleží na jejich silné vůli, což je vlastnost, se kterou se buď narodili, anebo ne, vzdají jakoukoli bitvu už předem, pokud momentální odhodlání nemají. *Past silné vůle* se postará o to, že tito jedinci neustále krouží v začarovaném kruhu, v němž jdou euforicky do každé výzvy s plnou vervou na straně jedné, aby vzápětí spadli do bezedné černé díry zoufalství na straně druhé, když se úspěch nedostaví ihned. Poté, když je pocit z vlastní nedokonalosti a bezmocnosti už nesnesitelný, dají dohromady všechny své zbývající síly a zacílí na další, již předem k neúspěchu odsouzený pokus se změnit. Máme pocit, jako bychom stoupali na strmou horu, když ve skutečnosti chodíme jenom po běžícím pásu: vydáváme spoustu úsilí, aniž bychom se někam posunuli. To je *past silné vůle*.

Naštěstí Mischelova studie jde přece jenom dál, než si všichni uvědomujeme. Několik let po vydání prvotní verze Mischel a další titán psychologie Albert Bandura vznesli jednu důležitou otázku. Uvažovali, zdali něco, zdánlivě vypadajícího jako aspekt vůle, by mohlo být ve skutečnosti zručností. Oba učenci mínili, že děti, jež svou chuť kontrolovaly snadněji, nebyly více motivovány než ty, které svému chtíči propadly, jen byly *schopnější*. Zjednodušeně řečeno, naučily se, jak se kontrolovat.¹

Toto bylo velmi důležité si ujasnit. Pokud měli Mischel a Bandura pravdu, znamenalo by to, že neschopnost udržení kontroly nad našimi impulsy není dána při narození. A že přes-

tože výdrž a charakter mohou být geneticky dané, schopnost kontroly se dá naučit. Což by znamenalo, že máme všichni rovné šance. To bylo také důvodem, proč jsme studovali malého Kylera a dalších dvacet sedm jeho vrstevníků. Chtěli jsme přijít na to, jestli se děti budou schopny naučit své impulsy ovládat, namísto toho, aby žily v pochybách, jestli měly to štěstí a byly obdarovány silnou vůlí.

Abychom svou teorii otestovali, okopírovali jsme Mischelův experiment. Požádali jsme skupinu dětí, aby si sedla před hromadu žužu s příslibem, že pokud udrží svůj apetit patnáct minut pod kontrolou, dostanou extra sladkou nadílku. Překvapení se nekonalo a skupina se zachovala jako při testu v roce 1962, kdy se celá třetina dětí udržela po celou požadovanou dobu patnácti minut a ostatní dvě třetiny se na žužu vrhly téměř okamžitě.

Celý experiment začal být ještě zajímavější, když jsme do místnosti přivedli Kylerovu třináctičlennou skupinu čtyřletých dětí a nabídli jim stejné podmínky s tím rozdílem, že jsme je nejdříve naučili, jak pokušení odolat. Místo abychom děti nechali jen tak čekat, připravili jsme je, aby se pokušení dokázali bránit různým rozptylováním své pozornosti.

A tehdy to začalo být opravdu pozoruhodné. Po šesti minutách Kylerův obličej začal ukazovat známky vnitřního boje, jak si v duchu představoval sladké žužu, rozplývající se mu na jazyku. Bylo vidět, že se začíná pomalu, ale jistě své představě poddávat. V té chvíli ale zabraly pomůcky, které jsme Kylera před zahájením testu naučili. Po chvíli se od mísy želé odvrátil a začal si potichu předříkávat pohádku, kterou ho naučili jeho rodiče. Tím okamžitě získal odstup a rozptýlil tak svou pozornost zaměřenou na sladké mámení. Za několik minut vyšel Kyler z místnosti a v každé ruce držel žužu jako svou vytouženou kořist. „Dokázal jsem to!“ vykřikl hrdě a cpal si žužu do pusy všemi deseti.

Až o padesát procent více dětí bylo schopno ovládnout svou potřebu sníst sladkost, když využily pomůcek, jež jsme je naučili. Prokázaly tím, že tou největší zábranou k dosažení osobního úspěchu není ona *síla vůle*, ale pouze naše mylné přesvědčení, že bez silné vůle nejsme schopni docílit zhola ničeho.

TÁPEME VE TMĚ

Čemu jsme se od Kylera a jeho kamarádů naučili? Ovládat vlastní pokušení není jediným posláním *osobní motivace*. Pokud jde o změnu našeho chování, podstatnou roli zde hrají naše schopnosti. To znamená, že naše představa o tom, jak by se měl člověk při této změně chovat, je žalostně nedostačující. Pokud se spoléháme na sice praktický, ale zcela neúplný model chování, pak obvykle ignorujeme nejrůznější zdroje vlivů, které pracují proti nám, jako je kupříkladu *osobní zručnost*. Ve skutečnosti na nás nebezpečí negativních vlivů číhá na každém kroku.

Pro příklad nemusíme chodit daleko. I vy můžete spadnout do *pasti silné vůle*. Nepokoušíte se náhodou i vy přestat kouřit, pít alkohol nebo užívat drogy? Domníváte se, že nejlepším způsobem, jak dosáhnout úspěchu, je prostě zanechat těchto zlovyků ze dne na den? Totéž platí také pro impulsivní utrácení a nakupování věcí, které nepotřebujete, jako například nový CD přehrávač, i když ten starý je zcela dostačující. A co teprve situace, v nichž se snažíte mít pod kontrolou své cholerické chování vůči svým nejbližším? Anebo když chcete být za každou cenu disciplinovaní a vstáváte brzo každé ráno, abyste se mohli věnovat studiu kurzu, kterým se právě chystáte popostrčit svou kariéru? Jednoduše zatnete zuby a máte vyhráno, nebo snad ne?

Problém nespočívá v tom, že by snad na silné vůli bylo něco špatného. Ta naopak při volbě našich cílů hraje velice důležitou roli. Potíže vznikají v okamžiku, kdy máme za to, že silná vůle je

tím jediným a zásadním činitelem k dosažení jakékoliv změny, a proto zcela ignorujeme mnoho dalších faktorů, které se podílejí na cestě k úspěchu. Ať už pracují v náš prospěch, či směřují radikálně proti nám.

Když kupříkladu vejdete do některého z kasin v Las Vegas nebo v Macau, jste okamžitě ze strany jejich majitelů vystaveni přímému útoku na vaši peněženku. Není náhodou, že recepce hotelového kasina je až na druhém konci hotelové haly, takže musíte projít celým labyrintem hracích automatů a stolů s ruletou, abyste se vůbec mohli zaregistrovat a dostat se do svého pokoje. Dále jsou zde hrací žetony, na něž v hojném počtu narazíte všude, kam se jen podíváte. Vědecká studie totiž ukázala, že se mnohem snadněji zbavíte žetonů než skutečných peněz, a proto vás provozovatelé těchto heren nutí hrát právě s nimi.² A kdo z nás se dokáže ubránit vši té vzrušující atmosféře, při níž slyšíte „bum-paf-bum-paf“ ze všech koutů kasina, když nějaký šťastlivec právě vyhrál?! Vždyť i my máme šanci vyhrát, tak proč to nezkusit?

Techniky ovlivňování, které jsou na nás namířené, se neustále mění, některé postupy jsou lehce rozpoznatelné, jiné už méně, ale v podstatě všechny jsou zkonstruované tak, aby nám vytáhly peníze z kapes. Designéři kasin mají vše promyšleno do posledního detailu, od typu hudby hrající v pozadí, přes odstín barev ve vašem pokoji či délky páky hracích automatů, až po barvu koberce, která musí hráče odpuzovat natolik, že se jeho koncentrace raději obrací k obrazovce hazardního zařízení. Zdroj vlivů, které zásadním způsobem působí na lidské chování, je téměř nekonečný.

Zcela běžné aktivity, mezi něž patří stravování a pití, interakce s kolegy v práci či nákupy v obchodních centrech, by mohly naplnit celé knihovny tunami materiálů popisujících techniky, které mají zákazníkům přimět k tomu, aby obchodním společností přinášeli do kasy miliardy dolarů. Nakoupené produkty nám

zatím ničí játra, přidávají nechtěné kilogramy na váze, případně nás finančně ruínují a narušují tak mezilidské vztahy.

Věděli jste například, že největším reklamním trhákem je zvuk smějícího se malého dítěte? Když se někde zasměje batole, všichni se okamžitě otáčí po hlase. Zkuste se na to zaměřit. Reklamní experti to vědí a využívají toho, jak jen mohou.³ Uvědomili jste si také někdy při návštěvě známé restaurace na severním okraji Grand Canyonu, že kdykoliv je podnik plný a lidé musejí čekat na volný stůl u vchodu, začne provozovatel restaurace pouštět z reproduktorů ráznější hudbu, aby tím nenápadně dohnal právě obědvající klientelu k rychlejšímu zkonsumování svého pokrmu a odchodu z restaurace?⁴ Myslíte si, že si výletníci uvědomují, že z donucení hltají oběd, který si původně chtěli dosyta vychutnat? To asi těžko.

A to je důvod, proč se v případě osobní změny nejdříve obrácíme na vlastní *nedostatek motivace*. Naším úhlavním nepřitelem však není slabá motivace, nýbrž skutečnost, že si neuvědomujeme působení vnějších vlivů, které nás kontrolují do té míry, že *nejsme schopni své dlouhodobé zlozvyky přemoci a odstranit*.

A protože nám nedochází, jaké množství nejružnějších vlivů pracuje proti nám, viníme z vlastního neúspěchu především sami sebe a své nedostatky. Což je ten nejlogičtější a nejjednodušší způsob, jak se s neúspěchem vypořádat. Navíc pokud naše problémy vznikají z nedostatku motivace, cítíme o to více, že máme věci pod kontrolou. Nyní se proto můžeme vybičovat k maximálnímu úsilí a vydat se na další pokus zvítězit nad sebou samými, který je však už předem odsouzen k neúspěchu.

BOJUJEME PROTI PŘESILE

Naštěstí ne vždy, když dojde k bitvě se silami, které nás nutí se přejídat, kouřit, opíjet se, utrácet nad naše možnosti, lenošit

a spát do odpoledních hodin nebo reagovat jako hulváti, se obracíme pro pomoc na svou *silnou vůli*. Využíváme i jiných možností. Například si vyjedeme na kole, koupíme si nikotinovou náplast, pověsíme si motivační plakát nad postel v ložnici nebo se vydáme dvakrát týdně do fitness centra a podobně. Špatná zpráva je, že proti celé armádě negativních vlivů, které na nás útočí v jednom šiku, nemůže naše chabé zapojení jednoho jediného spojence v podobě té či oné pozitivní činnosti nikterak obstát. Proto, když dojde na řešení našich problémů, nejenže tápeme ve tmě, ale jsme navíc nuceni čelit neporazitelné přesile.

Abyste správně pochopili, co tím myslíme, podívejme se na názorný příklad. Řekněme, že vám ve vašem krásném 4×4 terénním voze dojde benzín, a to těsně před vrcholem malého kopce, nedaleko benzinové pumpy, která se nachází na druhé straně hned pod kopcem. Kdyby to byl váš starý omlácený Volkswagen, tak by to jistě nebyl tak velký problém. Prostě byste si pomohli sami a auto na kopec dotlačili. V tomto případě ale musíte požádat o pomoc. A tak se vám v průběhu času podaří zastavit šest silných chlapíků, kteří se, jeden po druhém, sami pokouší dostat auto na kopec. Marně. Váš terénní vůz se ani nehne. A aby bylo ještě hůř, nejenže každý z těch šesti svalovců pracuje na vlastní pěst, i když by bylo výhodnější, aby všichni táhli za jeden provaz, navíc se tu objeví dalších šest neméně svalnatých chlapíků, kteří, místo aby vám pomohli auto tlačit nahoru, se pokouší vašeho miláčka všemi silami poslat z kopce *dolů*. Nyní můžete zřetelně vidět, proč je pro vás tak obtížné něco změnit. Podstata problému nespočívá pouze ve skutečnosti, že se snažíme něco změnit s nevalným přispěním jednoho pomocníka v podobě nějaké aktivní činnosti – ale především v tom, že nezohledňujeme mnoho dalších faktorů, které nepracují v náš prospěch, ale naopak aktivně brojí proti nám.

Tímto jsme pojmenovali přesný důvod našeho neustálého ztroskotávání tam, kde bychom mohli uspět. Zatímco my máme na své straně pouhý jeden pozitivní faktor, existuje nejméně šest dalších negativních vlivů, které aktivně pracují proti nám, a tak nám brání změnit naše zažitá zlozvyky. Není tedy divu, že nejsme schopni takové přesile čelit. A pak jsme v šoku a chceme potrestat toho neschopného trotha, který za to všechno může – sami sebe. Jsme uvězněni v začarovaném kruhu.

KDYŽ JSTE SCHOPNÍ TO VIDĚT, MŮŽETE TO I ZMĚNIT

Jak můžete docílit toho, že nejen vaše vize, ale i čísla pracují ve váš prospěch? Kyler a jeho skupina „žůžu kamarádů“ nám dávají určitý náznak, kudy bychom se mohli ubírat. Díky tomu, že se naučili několik jednoduchých pomůcek, polovina z nich uspěla tam, kde ostatní selhali. Stačila kombinace vůle a specifické techniky a procento úspěšnosti podstatně vzrostlo. Je možné, že by totéž fungovalo i u dospělých? Pokud dojde na boj s našimi vnitřními démony, co když pouze stačí vyrovnat protichůdné síly?

Abychom našli odpověď, musíme se vrátit do naší laboratoře. V následujícím experimentu budeme spolupracovat s mladým vědcem Hyrumem, jenž chtěl zjistit, jestli jsou starší děti stejně manipulovatelné a neschopné čelit přesile všemožných vlivů jako dospělí. Za předmět bádání k objasnění míry, jejíž pomocí lze chování ovlivnit, si vybral skupinu dětí z páté třídy, kterou konfrontoval se šesti odlišnými vlivy. Další důležitou otázkou, na niž jsme chtěli nalézt odpověď, bylo, v jakém rozsahu si budou děti během experimentu vědomy, čemu jsou vystaveny.

Aby otestoval sílu vlivů, rozhodl se tým dětí podrobit běžným činnostem, které dospělí lidé vykonávají každý den, jako je například nekontrolované utrácení peněz, přestože mají nejlepší úmysl šetřit. Experiment jsme zahájili v sobotu ráno za