

*New York Times a Wall Street Journal bestseller*



**BUĎTE  
TÍM,  
KÝM  
CHCETE  
BYT**



Přeprogramujte  
se v šesti  
krocích

**Marshall Goldsmith**

Mark Reiter



# Buďte tím, kým chcete být

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na  
[www.mgmtpress.cz](http://www.mgmtpress.cz)  
[www.albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz)



**Marshall Goldsmith, Mark Reiter**  
**Buďte tím, kým chcete být – e-kniha**  
Copyright © Albatros Media a. s., 2017

Všechna práva vyhrazena.  
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována  
bez písemného souhlasu majitelů práv.

**ALBATROS**  MEDIA a.s.

*New York Times a Wall Street Journal bestseller*



**BUĎTE  
TÍM,  
KÝM  
CHCETE  
BYT**



**Přeprogramujte  
se v šesti  
krocích**

**Marshall Goldsmith**

Mark Reiter





*Tato kniha je věnována  
Avery Reid Shrienerové a Austinu Marshallovi Shrienerovi –  
mým dvěma novým vnoučatům – dvojčatům.  
Jsou mou nadějí pro budoucnost!*



Viděl jsem žebráka, jak o berlích se belhá  
Řekl mi: tvá touha nesmí být moc velká  
Žena krásná mi ukázala svou líc  
Křikla na mě: Proč nechtít ještě víc?

– Leonard Cohen, „Bird on the Wire“





# Obsah

Úvod	13
<b>ČÁST PRVNÍ. PROČ SE NESTÁVÁME TÍM, KÝM CHCEME BÝT?</b>	
Kapitola 1. – Neměnné pravdy o změnách chování	21
Kapitola 2. – Spouštěče, které zastavují změnu chování	28
Kapitola 3. – Je to prostředím	38
Kapitola 4. – Identifikace našich spouštěčů	48
Kapitola 5. – Jak spouštěče fungují	59
Kapitola 6. – Jsme skvělí plánovači a špatní realizátoři	65
Kapitola 7. – Předvídání prostředí	74
Kapitola 8. – Kolo změn	82
<b>ČÁST DRUHÁ. ZKOUŠET A ZKOUŠET</b>	
Kapitola 9. – Síla aktivních otázek	97
Kapitola 10. – Zapojující otázky	105
Kapitola 11. – Denní otázky v akci	115
Kapitola 12. – Plánovač, realizátor a kouč	127
Kapitola 13. – JOVYPP	136
<b>ČÁST TŘETÍ. TROŠKU PEVNĚJŠÍ REŽIM, PROSÍM</b>	
Kapitola 14. – Bez režimu si nepolepšíme	149
Kapitola 15. – Ale musí to být správný režim	154
Kapitola 16. – Chování pod vlivem vyčerpání	158
Kapitola 17. – Nejvíc potřebujeme pomoc tehdy, když není nablízku	164
Kapitola 18. – Hodinové otázky	168
Kapitola 19. – Problém s „to stačí“	174
Kapitola 20. – Stát se spouštěčem	185

ČÁST ČTVRTÁ. NELITUJME

Kapitola 21. – Kruh angažovanosti 191

Kapitola 22. – Nebezpečí života beze změn 199

Poděkování 201

Rejstřík 203

# **Buďte tím, kým chcete být**

Jsem nadšen z fantastického překladu mé nejnovější knihy, Triggers, do češtiny. Miluji vaši zemi a doufám, že moje práce přinese prospěch skvělým lidem, kteří v ní žijí!

Marshall Goldsmith



## Úvod

**M**ůj kolega Phil zakopl na schodech do sklepa a dopadl tvrdě rovnou na hlavu. Ležel na zemi, cítil mravenčení v rukou a nohou a chvíli si myslel, že ochrnul. Byl příliš malátný na to, aby se dokázal sám postavit. Podařilo se mu posadit se a opřít se zády o zeď. Zjišťoval škody. Mravenčení v končetinách znamenalo, že neztratil cit. Dobré znamení. V hlavě mu hučelo a krční tepny pulzovaly. Na záda mu kapala krev z rány na temeni. Bylo mu jasné, že musí do nemocnice, aby mu ošetřili zranění a prohlédli ho, zda nemá nějaké zlomeniny nebo vnitřní krvácení. Také si uvědomoval, že v tomto stavu nemůže řídit.

Byla sobota ráno. Jeho žena a odrostlé děti nebyly doma. Byl sám v tichém domě na předměstí. Vytáhl telefon, aby si zavolal pomoc. Když procházel svůj seznam kontaktů, zjistil, že nemá v okolí žádného dostatečně blízkého přítele, aby si troufl ho obtěžovat, i když je v nouzi. A nikdy si nedal tu práci seznámit se se sousedy. Ambulanci se mu volat nechtělo, protože neměl pocit, že by mu hrozilo vykrvácení nebo infarkt. Našel si tedy číslo na manžele středního věku, kteří bydleli o několik domů dál. Vytočil ho. Ozvala se žena jménem Kay. Znal ji od vidění, ale za celou dobu spolu prohodili nanejvýš pár slov. Vysvětlil svou situaci a Kay okamžitě přispěchala. Vešla zadními nezamčenými dveřmi. Našla Phila ve sklepě, pomohla mu vstát a odvezla ho na pohotovost. Zůstala s ním, než mu provedli veškerá potřebná vyšetření. Trvalo to pět hodin. Ano, utrpěl otřes mozku, oznámil lékař, a pár týdnů bude mít bolesti, ale nic si nezlomil a brzy se zotaví. Kay ho odvezla zpátky domů.

Když Phil později odpočíval v zšeřelém domě, přemýšlel o tom, jak málo ho ten den dělilo od skutečných problémů. Vybavil se mu okamžik, kdy jeho hlava dopadla na podlahu. Znovu slyšel ten jasný zvuk, jako když kladivo udeří do mramorového bloku a roztříští ho na kusy. Pamatoval si ten elektrizující šok, který mu projel celým tělem, i svíravý pocit strachu, že už nikdy nebude chodit. Měl skutečně štěstí v neštěstí.

Ale jeho pád v něm spustil víc než jen vděčnost za to, že se nestal mrzákem. Nešla mu z hlavy neobyčejná vlídnost a obětavost sousedky Kay. Jak nesobecky hned všeho nechala a postarala se o něj. Poprvé za mnoho let se zamyslel nad tím, jaký vede život. Řekl si: „Měl bych se naučit lépe získávat přátele.“ Nikoliv proto, aby měl příště, kdyby se zase něco stalo, nablízku lidi jako Kay, ale proto, že si přál být víc jako Kay.

Ne každý z nás potřebuje dopadnout tvrdě na hlavu, aby si uvědomil, že musí ve svém chování a jednání něco změnit. I když někdy to tak vypadá.

\* \* \*

Tato kniha pojednává o změně chování a jednání v dospělém věku. Proč nám to moc nejde? Jak se v tom můžeme zlepšit? Podle čeho vybrat, co je třeba změnit? Jak přimějeme ostatní k tomu, aby vzali na vědomí, že jsme se změnili? Jak posílit své odhodlání utkat se s věčnou, všudypřítomnou výzvou, které čelí každý úspěšný člověk – stát se člověkem, kterým chceme opravdu být?

Když jsem na tyto otázky hledal odpověď, zaměřil jsem se na spouštěče v našem okolí. Jejich vliv je obrovský.

Spouštěčem může být libovolný podnět, který zapůsobí na naše myšlenkové pochody a činy. V každém okamžiku našeho bdělého života reagujeme jako na spouštěče na podněty od lidí, událostí a okolností, které mají potenciál nás změnit. Spouštěče se vyskytují náhle a neočekávaně. Může se jednat o významné události, jako byla třeba Philova nehoda, nebo události relativně bezvýznamné, jako když se řízne o papír. Může se jednat o podněty příjemné, třeba pochvala učitele za naši kázeň a snahu, která otočí náš život o sto osmdesát stupňů. Nebo se může jednat o podněty kontraproduktivní, jako pohled na zmrzlinový pohár, který nás přiměje přerušit dietu, nebo naléhání vrstevníků, které nás svede k něčemu, o čem víme, že bychom to dělat

neměli. Spouštěče mohou zahrát na naši soutěživost například při vidině zvýšení platu nebo při pouhé nelibosti, když sledujeme, jak nás někdo předbíhá. Mohou nás zdrtit jako zpráva, že někdo blízký vážně onemocněl, nebo že na naši společnost byl vyhlášen konkurs. Některé spouštěče mohou být velmi nenápadné, jako například zvuk deště vyvolávající příjemné vzpomínky.

Spouštěčů existuje v podstatě nekonečně mnoho. Odkud se berou? Proč nás tak často nutí jednat proti našim zájmům? Proč je nebereme vážně? Jak identifikovat rozhodující okamžiky, které v nás probudí hněv, svedou nás na scestí nebo nám navodí pocit smíření se světem? A jak se pak vyvarovat těch špatných a opakovaně vyvolávat ty dobré? Jak spouštěče naučit, aby pracovaly pro nás?

Naše prostředí je to, co nás v životě nejvíc ovlivňuje – a ne vždy k našemu prospěchu. Spřádáme plány, vytyčujeme cíle a dáváme v sázku naše štěstí, abychom svých cílů dosáhli. Naše prostředí se však neustále vměšuje. Z kuchyně zavoní vůně pečeného bůčku a my ihned zapomeneme na lékařovo varování, že musíme pracovat na snížení hladiny cholesterolu. Náš kolega pracuje každý den dlouho do noci, takže máme potřebu se mu vyrovnat, a pak propásneme sportovní zápas svého dítěte, pak další a pak další. Zazvoní telefon a my se podíváme na displej, místo abychom se podívali do očí milované bytosti. To všechno jsou způsoby, jak naše okolí provokuje naše nežádoucí chování.

Protože na faktory našeho prostředí nemáme dost často vliv, můžeme nabýt dojmu, že se s tím nedá nic dělat. Cítíme se jako oběti okolností. Loutky osudu. Tohle já neberu. Osud jsou pouze karty, které nám byly rozdány. Jenom na nás záleží, jak s nimi budeme hrát.

I přes strašnou ránu do hlavy se Phil nesklonil před okolnostmi. Jeho *osudem* bylo spadnout, praštit se do hlavy, zotavit se. Jeho *volbou* bylo stát se lepším sousedem.

\* \* \*

Nad těmito stránkami se vznáší pocit, který všichni známe. Ale neprostupuje námi. Není vtíravý. Ale to neznamená, že je méně skutečný. Je to pocit *vin*. Přichází ke slovu pokaždé, když si klademe otázku, proč jsme se nestali tím, kým jsme chtěli být.

Když jsem dělal výzkum pro tuto knihu, kladl jsem lidem jednoduchou otázku: „Jakou největší změnu vlastního chování se vám podařilo uskutečnit?“ Dostal jsem řadu nejrůznějších odpovědí, ale ty nejtrpčí, které rázem zahustily emociální atmosféru v místnosti, pocházely od lidí, kteří si vybavili nějaké své chování, které chtěli změnit, ale nezměnili. Vybavili si své selhání při pokusu být tím, kým chtěli být. A v mnoha případech je zaplavil ochromující pocit lítosti.

Nejsme jako lady Catherine de Bourgh (z románu *Pýcha a předsudek* od Jane Austenové), která se chlubila svým přirozeným hudebním vkusem, aby vzápětí, bez špetky ironie, prohlásila: „Kdybych se bývala učila, byla bych určitě skvělá.“ Na rozdíl od lady Catherine cítíme bodavou lítost, když vzpomínáme na promarněné příležitosti, nevyužitě možnosti, nevynaložené úsilí, nerozvíjené vlohy v našich životech. Obvykle je tomu tak tehdy, kdy už je pozdě „honit bycha“.

Lítost byla rozhodně ve vzduchu, když jsem zpovídal Tima, kdysi vlivného producenta sportovního kanálu. Timova kariéra vzala nečekaný konec v jeho pětatřiceti letech, protože špatně vycházel s nadřízenými. O deset let později, v pětačtyřiceti, se Tim živil jako konzultant. Stále dokázal společností nabízet potřebné odborné znalosti. Neměl však šanci najít stabilní vedoucí pozici, jakou kdysi zastával. Předcházela ho totiž pověst *toho, který nedokáže táhnout za jeden provaz*.

Tim měl dost času na přemýšlení o důvodech této reputace. Nikdy si je však naplno neuvědomil, dokud ho jeho vlastní dcera nepožádala o radu ohledně svého prvního angažmá v televizi.

„Řekl jsem jí, že tím nejdůležitějším v této branži je trpělivost,“ vyprávěl Tim. „Budeš pracovat v prostředí, kde se každý neustále dívá na hodinky. Každý pořad začíná a končí v přesně stanovenou dobu. Na monitoru se vše zobrazuje v setinách sekundy. A nemá to konce. Vždy následuje další pořad. Čas neúprosně běží. Všichni jsou tak pod neustálým tlakem pracovat na čas. Pokud se však ocitneš ve vedoucím postavení, musíš se obrnit trpělivostí. Budeš chtít, aby bylo vše hotové pokud možno *hned* nebo ještě dřív. Tak začneš být přehnaně náročná, a když nebude vše probíhat podle tvých představ, začneš dávat najevo rozladěnost a hněv. Začneš s lidmi jednat jako s nepřátele. Začneš jim vyčítat, že tě nejenže zklamali, ale ještě na tebe vrhli špatné světlo. A tak se rozčílíš.“



To byl pro Tima okamžik prozření. Dokud to takto sám nevyslovil, neuvědomil si, jaký mělo hektické prostředí v televizním studiu dopad na jeho profesionální netrpělivost. A jak se promítlo také do dalších oblastí jeho života.

Vysvětloval: „Najednou mi došlo, že jsem přesně ten typ člověka, který pošle příteli e-mail a začne vyvádět, když nedostane odpověď do hodiny. A hned začnu toho přítele peskovat za to, že mě ignoruje. Vlastně se ke svým přátelům chovám stejně jako k asistentům produkce. To je můj přístup ke světu. A tak se žít nedá.“

Tim potřeboval důvěrný rozhovor s dcerou, který u něj spustil vlastní sebereflexi. Ta pak vedla k silnému pocitu viny. „Pokud mohu ve svém životě něco změnit,“ uzavřel, „chci se naučit větší trpělivosti.“

Pozdní lítost či pocit viny jsou emoce, které se dostavují, když hodnotíme svou stávající situaci a přemýšlíme o tom, jak jsme se do ní dostali. Porovnáváme to, co jsme ve skutečnosti udělali, s tím, co jsme v rozhodujícím okamžiku udělat měli – a přejeme si vrátit část. Pozdní lítost bolí.

Na to, jak jsou pocit viny a pozdní lítost hluboké a zraňující emoce, je jim věnována nedostatečná pozornost. Obvykle je vnímáme jako něco nežádoucího, co se snažíme popřít nebo nějak racionálně zaplašit. Utěšujeme se: „Dobrá, učinil/a jsem několik špatných rozhodnutí, ale i díky nim jsem dnes tam, kde jsem. Nemá cenu naříkat nad rozlitým mlékem. Poučil/a jsem se z vlastních chyb, je třeba jít dál.“ Ano, je to jeden ze způsobů, jak přistupovat k pocitu viny a pozdní lítosti. A je to dobrý přístup v případě, že nás ochrání před bolestí a frustrací z toho, že jsme něco propásli. Také se utěšujeme tím, že pocity viny a pozdní lítosti občas zažívá každý (nejsme v tom sami) a čas zhojí všechny rány (jediné, co je horší než bolest sama je nejistota, zda bolest přejde a za jak dlouho).

Já vám však chci nabídnout jiný přístup, a sice – přijměte svůj pocit viny, svou pozdní lítost (ale ne moc a ne na moc dlouho). Bolest vyvolaná pozdní lítostí by měla být samozřejmostí. Nikoliv něčím, co se snažíte odehnat jako otravné zvíře. Když uděláme špatné rozhodnutí a selžeme nebo ublížíme svým blízkým, *měli bychom* cítit bolest. Bolest může být motivující a v nejlepším případě se může stát spouštěčem – měla by nám připomínat, že jsme něco nezvládli, ale můžeme to napravit nebo příště udělat lépe. Může být tím nejsilnějším pocitem, který nás přiměje něco na sobě změnit.

Pokud já zde odvedu dobrou práci jako autor a vy odvedete svou práci jako čtenáři, stanou se dvě věci: 1) přiblížíte se člověku, jakým byste si přáli být a 2) budete si toho méně vyčítat.

Pustíme se do toho?

Část první

Proč se nestáváme tím,  
kým chceme být?



## Neměnné pravdy o změnách chování

**J**ako exekutivní kouč pomáhám již přes třicet pět let úspěšným vedoucím pracovníkům dosahovat pozitivních trvalých změn chování. Zatímco skoro všichni mí klienti se chápou příležitosti něco na sobě změnit, někteří zpočátku vzdorují. Většina si uvědomuje, že změna chování jim může pomoci stát se efektivnějšími manažery, partnery či dokonce členy svých rodin. Ale někteří ne.

Můj proces pomáhání klientům je přímočarý a konzistentní. Povídám si s nimi a naslouchám jim i lidem, kteří jsou s nimi v kontaktu. Může se jednat o jejich kolegy, přímé podřízené či členy představenstva. Tímto způsobem získávám řadu důvěrných informací. Zjištění vyplývající z těchto informací pak probírám s klienty. Klienti přebírají naprostou zodpovědnost za změny chování, kterých chtějí dosáhnout. Pak už je můj úkol docela jednoduchý. Pomáhám klientům dosáhnout pozitivních a trvalých změn chování, pro které se *sami rozhodnou* na základě názorů lidí ze svého okolí, *které si sami vybrali*. Pokud se mým klientům podaří dosáhnout požadované změny chování – což opět zjišťujeme na základě názorů lidí z jejich okolí – dostanu zapláceno. Pokud si vybraní lidé z okolí klienta žádné změny nepovšimnou, zapláceno nedostanu.

Naše šance na úspěch se postupně zlepšují, protože svého klienta provázím na každém kroku jeho cesty, vysvětluji mu, jak z ní nesejít a nevracet se ke starému já. Nicméně, to nesnižuje význam dvou neměnných pravd:

### **Pravda č. 1:** Dosáhnout významné změny chování či jednání je velmi obtížné

Je těžké inicializovat změnu chování a ještě těžší je pak na tom houževnatě pracovat. A nejtěžší ze všeho je zajistit, aby byla změna trvalá. Nebojím se dokonce prohlásit, že dosáhnout změny chování či jednání u dospělého člověka je vůbec to nejtěžší, čeho může vnímavá lidská bytost dosáhnout.

Pokud si myslíte, že to s tou obtížností přeháním, odpovězte na následující otázky:

- *Co chcete ve svém životě změnit?* Může to být něco podstatného, jako například zhubnout (to je těžké), změnit zaměstnání (to je taky těžké) nebo kariéru (to je ještě těžší). Nebo to může být něco méně zásadního, jako například změnit úces, častěji navštěvovat matku nebo přemalovat stěnu v obývacím pokoji. Není na mně, abych hodnotil, co si přejete změnit.
- *Jak dlouho už o té změně uvažujete?* Kolik měsíců nebo let už ráno vstáváte s myšlenkou: *Dnes s tím konečně začnu* (nebo podobnou).
- *Jak vám to funguje?* Jinými slovy, dokážete přesně určit okamžik v čase, kdy jste se rozhodli něco změnit a začali jste na tom okamžitě pracovat tak, že jste byli sami se sebou spokojeni?

Výše uvedené tři otázky se týkají tří základních problémů, kterým čelíme, když se rozhodneme v životě pro nějakou změnu.

*Nedokážeme si připustit, že se musíme změnit* – buď proto, že si neuvědomujeme potřebnost změny, nebo, což je častější, si potřebu uvědomujeme, ale zdůvodnili jsme si své jednání spleť výmluv, které popírají naši potřebu změny. Na následujících stránkách se budeme zabývat hluboko usazenými přesvědčeními, která spouštějí naši rezistenci vůči změně.

*Plně si neuvědomujeme, jak moc jsme v zajetí lenosti.* Když máme na výběr, obvykle volíme nicnedělání. A to je důvod, jak se obávám, že obvyklou odpovědí na otázku *Jak dlouho už o té změně uvažujete?* je několik let, a nikoliv dní. Lenost je důvod, proč nikdy nezačneme se změnou. Je třeba vynaložit značné úsilí, abychom přestali dělat něco, co spadá do naší komfortní zóny (protože je to snadné, jsme na to zvyklí nebo nám to je do určité míry příjemné), aby-

chom začali s něčím obtížným, co se nám však v dlouhodobém horizontu vyplatí. Toto úsilí vám prostřednictvím této knihy dát nemohu. To záleží čistě na vás. Nicméně prostřednictvím jednoduchého procesu kladoucího důraz na režim a monitorování sebe sama vám mohu poskytnout rychlý start, který spustí a pomůže vám udržet pozitivní změnu.

*Nevíme, jak provést změnu.* Existuje rozdíl mezi motivací, znalostmi a schopnostmi. Například můžeme být motivováni zhubnout, ale nemáme dostatečné *znalosti* o výživě ani *schopnosti* vařit a připravovat si vhodnou dietní stravu. Nebo to můžeme obrátit: dost často máme znalosti i schopnosti, ale chybí nám motivace. Jedním ze základních principů této knihy je poznatek, že naše chování je utvářeno, a to jak pozitivně, tak negativně, naším okolím – a že bedlivé vnímání našeho okolí může dramaticky zvýšit nejen naši motivaci, schopnosti a znalosti potřebné pro proces změn, ale také posílit naše sebevědomí, že to opravdu dokážeme.

Živě si vybavuji své první rozhodnutí změnit své chování v dospělosti. Bylo mi dvacet šest let, právě jsem se oženil se svou první a jedinou manželkou Lydou a připravoval se na doktorát z organizačního chování na Kalifornské univerzitě v Los Angeles. Od střední školy jsem měl problém s ubýváním vlasů a měl jsem panickou hrůzu z toho, že to začne být vidět. Každé ráno jsem strávil několik minut před zrcadlem a snažil se zbývající prameny svých chatrných blond vlasů uspořádat na temeni hlavy. Česal jsem je zezadu dopředu a následně stočil na čele do vlny, která mohla vzdáleně připomínat vavřínový věnec. S tou legrační „přehazovačkou“ jsem se pak vydal čelit nástrahám všedního dne s přesvědčením, že můj účes vypadá naprosto normálně.

Svému holiči jsem při každé návštěvě dával přesné pokyny, jak mě má ostříhat. Jednou jsem však v jeho křesle na chvíli usnul a on mi to vzal moc nakrátko, takže „přehazovačku“ nebylo z čeho udělat. Zmocnila se mě panika a napadlo mě nosit čepici tak dlouho, dokud mi vlasy nedorostou. Pak jsem se ale podíval do zrcadla a řekl si: „No, máš pleš. Nedá se nic dělat. Je načase si to přiznat.“

Tehdy jsem se rozhodl oholit si i zbytek vlasů na temeni a nosit svou pleš hrdě. Nebylo to příliš komplikované rozhodnutí, ani mě nestálo moc velké úsilí. Stačilo nechat se napříště u holiče sestříhnout po stranách hezky na krátko. Přesto to byla v mnoha ohledech ta nejvíc osvobozující změna v mém životě. Udělala ze mne dospělého člověka. Udělala mne šťastným, spokojeným se svým zevnějškem.

Nejsem si úplně jist, co spustilo mé rozhodnutí začít se jinak upravovat. Možná jsem se zděsil při představě, jak svou načasovací proceduru opakuji každý den až do konce života. Nebo jsem si uvědomil, že moje „přehazovačka“ nikoho neošálí.

Ale na důvodu ostatně nezáleží. Skutečným úspěchem bylo, že jsem se rozhodl změnit a úspěšně jednal na základě tohoto rozhodnutí. A to není snadné. Předtím jsem strávil roky marnými pokusy vnutit vlasům svou vůli. Byla to dlouhá doba, kdy jsem dělal něco, o čem jsem dobře věděl, že se na stupnici lidské pošetilosti řadí někam mezi ješitnost a stupiditu. Přesto jsem se tohoto bláhového jednání dopouštěl mnoho let, protože a) nedokázal jsem si připustit, že plešatím, b) nedokázal jsem se zbavit své pohodlnosti, která mi bránila vybědnout ze zajetých kolejí a zkusit něco nového. Měl jsem výhodu v tom, že c) jsem věděl, jak změnu provést. Na rozdíl od většiny změn – například dostat se do fyzické kondice, naučit se nový jazyk, začít lépe naslouchat lidem – nevyžadovala tato změna měsíce sebeovládání, vyhodnocování výsledků a následných opatření. Rovněž nebylo třeba v rámci procesu změny spolupracovat s dalšími lidmi. Stačilo přestat komandovat holiče a nechat ho dělat svou práci. Kéž by všechny změny chování byly tak jednoduché.

### **Pravda č. 2:** Nikdo nás nedonutí se změnit, dokud to sami nechceme

To je asi jasné. Změna musí pocházet zevnitř. Nikdo nám ji nemůže nařídít, vyžádat si ji či nám ji jinak vnutit. Žádný člověk se nezmění, pokud si to sám upřímně nepřeje.

Tento prostý fakt jsem plně vstřebal až po dvanácti letech praxe v byznysu „změn“. V té době už jsem měl za sebou individuální koučování více než stovky vedoucích pracovníků. Mé koučování bylo obvykle završeno úspěchem, ale vyskytlo se i několik nezdarů.

Když jsem se zamýšlel nad těmi nezdary, došel jsem k jednoznačnému závěru: *Někteří lidé sice říkají, že se chtějí změnit, ale nemyslí to vážně.* Dost často jsem chyboval při výběru klientů. Když klienti prohlásili, že se chtějí změnit, automaticky jsem jim uvěřil. Nesnažil jsem se jejich odhodlání pořádně otestovat a zjistit, zda mluví pravdu.



Zakrátko po tomto objevu se na mě obrátili, abych pracoval s Harrym, jedním z manažerů velké poradenské firmy. Harry byl inteligentní, motivovaný, pracovitý a pragmatický alfa samec, který však byl také dost arogantní a nadměru spokojený sám se sebou. Se svými přímými podřízenými nejednal příliš uctivě, v důsledku čehož několik z nich přešlo ke konkurenci. CEO společnosti si toho všiml a oslovil mě, abych Harryho koučoval.

Harry to na mě zpočátku velice dobře hrál. Ujišťoval mě, jak je nažhavený začít a zlepšit se. Popovídal jsem si s jeho kolegy a přímými podřízenými, a dokonce i s jeho manželkou a dospívajícími dětmi. Všichni mi říkali totéž. I přes své nesporné profesionální kvality měl Harry nutkavou potřebu mít vždy poslední slovo, mít vždy pravdu, vyhrát každou při. Bylo to vyčerpávající a odrazující. Těžko říct, kolik příležitostí bylo promarněno jenom proto, že lidé neměli zájem nechat se poučovat a srážet.

Když jsme s Harrym rozebírali jeho 360stupňovou zpětnou vazbu, dušoval se, že si názorů kolegů a rodinných příslušníků velice cení. Kdykoliv jsem však navrhl nějakou oblast zlepšení, začal mi Harry bod po bodu vysvětlovat, proč je jeho kontroverzní jednání správné a odůvodněné. Neustále mi připomínal, že má státnici z psychologie, a analyzoval problémy chování všech okolo sebe, přičemž docházel vždy ke stejnému závěru, že jsou to *oni*, kdo se musí změnit. S naprostou neomaleností po mně chtěl rady, jak přimět tyto lidi, aby se zlepšili.

Dříve bych Harryho odpor přehlédl. Napodobil bych jeho aroganci a odmítavý postoj a přesvědčil bych sám sebe, že mohu Harrymu pomoci tam, kde slabší přesvědčovací metody selhávají. Naštěstí jsem si včas vzpomněl na svůj nedávný objev: *Někteří lidé sice říkají, že se chtějí změnit, ale nemyslí to vážně.* Začalo mi svítat, že Harry využívá naši spolupráci pouze k tomu, aby mohla zazářit jeho dokonalost a on mohl veškeré negativní ohlasy na svou osobu vrátit všem zmateným lidem okolo, včetně manželky a dětí. Při našem čtvrtém sezení jsem to vzdal, oznámil Harrymu, že mé koučování by pro něj nemělo žádný smysl, a odešel. (Později mě nijak nepřekvapilo ani nepotěšilo, že Harry byl z práce propuštěn. CEO zjevně dospěl k závěru, že člověk, který aktivně vzdoruje pomoci, už nemá společnosti profesionálně ani osobně co nabídnout.)

Na čas strávený s Harrym často vzpomínám jako na klasický příklad toho, že i když změna našeho chování nabízí samé výhody a žádná rizika –

zatímco tvrdošijné setrvávání ve starých zvyklostech může vážně ohrozit naši kariéru i vztahy – často se jí bráníme.

V mnoha případech nedokážeme přijmout změnu, ani když jde o život. Zamyslete se třeba nad tím, jak obtížné je přestat kouřit. Je smutné, že i přes hrozbu onemocnění rakovinou a rozsáhlé odmítavé stanovisko společnosti dvě třetiny kuřáků, kteří slibují, že přestanou, to ve skutečnosti nikdy ani nezkusí. A devadesát procent těch, kteří se přestat pokusí, to nedokáže. A ti, kteří to nakonec dokáží – tedy ti nejvíce motivovaní a disciplinovaní – v průměru uspějí až při svém sedmém pokusu.

Ve srovnání s dalšími změnami chování v našich životech je přestat kouřit relativně jednoduchá změna. Koneckonců je to chování, které se týká jenom vás. Jste to jen vy a váš zlovyk. Jednotlivec bojující s jedním démonem. Buď si zapálíte, nebo ne. Je na vás – a pouze na vás – zda z boje vyjdete jako vítěz. Nikdo jiný vám do toho nemá co mluvit.

Představte si, o kolik je to obtížnější, když do procesu vpustíte další lidi – lidi, jejichž činy jsou nepředvídatelné, mimo vaši kontrolu – a jejichž reakce může ovlivnit váš úspěch. Je to asi takový rozdíl, jako si jenom tak pinkat tenisovým míčkem o zeď a zápasem, ve kterém se na vás protihráč snaží všemožně vyvrát.

A proto je změna chování v dospělém věku tak obtížná. Chcete-li se stát lepším partnerem v rodině nebo lepším manažerem v zaměstnání, nestačí změnit vlastní chování. Musíte změnit i to, jak vás váš partner či vaši kolegové vnímají. Každý okolo vás by si měl všimnout toho, že se měníte. A potřeba této zpětné vazby značně ztěžuje proces změny.

Zamyslete se nad tím, než otočíte stránku. Tato kniha není o odbourání špatného návyku jako například kouření či neodolatelné večerní chuti na zmrzlinu. Na nikotin ani zmrzlinu se zde zaměřovat nebudeme. Budeme se zabývat změnou chování v situacích, kdy jste obklopeni lidmi, kterých si vážíte a které máte rádi. Ti jsou vaše cílová skupina.

To, co pozitivní, trvalou změnu chování tak komplikuje – a působí, že většina z nás svůj pokus brzy vzdá –, je skutečnost, že změnu musíme realizovat v našem nedokonalém světě plném spouštěčů, které mohou působit negativně i pozitivně.

Ale samotná změna chování naštěstí vůbec komplikovaná být nemusí. Jak si budete osvojovat metody popsané na následujících stránkách, nenechte

se ukolébat tím, že se vám některé mé rady budou jevit jako příliš prosté. Dosažení smysluplné a trvalé změny skutečně může být jednoduché – jednodušší, než si dokážete představit.

*Jednoduché však rozhodně není totéž co snadné.*

## Spouštěče, které zastavují změnu chování

Michael Bloomberg, který působil dvanáct let, od roku 2001 do roku 2013, jako starosta New Yorku, byl neúnavným „sociálním inženýrem“. Neustále se snažil měnit lidské chování k lepšímu (alespoň ve svých představách). Ať už prosadil zákaz kouření ve veřejných prostorách, či přechod městského vozového parku na hybridní pohon, vždy usiloval o lepší společnost. Ke konci svého třetího období se rozhodl zaútočit na epidemii dětské obezity a prosadil zákaz prodeje slazených limonád v nádobách větších než půl litru. Můžeme diskutovat o prospěšnosti tohoto Bloombergova nápadu či o tom, zda byl nebo nebyl spravedlivý. Všichni se však shodneme na tom, že snížit obezitu u dětí by byla dobrá věc. Bloomberg se pokusil jediným krokem změnit prostředí, které svádí lidi k nadměrné konzumaci přeslazených nápojů. Jeho argumenty byly nenapadnutelné: nebude-li zákazníkům, například návštěvníkům kina, nabízen litrový kelímek limonády za cenu jen nepatrně vyšší než půllitrový kelímek, budou si zákazníci kupovat menší kelímky, a tedy konzumovat méně cukru. Nesnažil se lidem zabránit, aby přestali pít limonády úplně (koneckonců, kdo chtěl, pořád si mohl koupit dva půllitrové kelímky). Pouze chtěl zavést drobnou překážku, která by mohla změnit lidské chování. Jako když si zavřete dveře do kanceláře, takže chce-li vás někdo vyrušit, musí nejdřív zaklepat.

Osobně jsem v této věci nestránil žádnému názoru (nejsem tu, abych někoho soudil. Mým úkolem je pomáhat lidem stát se tím, kým chtějí být, ne říkat jim, jací mají být). Sledoval jsem realizaci Bloombergova plánu čistě z profesionální zvědavosti jako příklad odporu lidí vůči změnám. Miluji New York. Řádný občan nikdy nezklame.

Lidé okamžitě vyrukovali s námitkou o vodění státem za ručičku: co si ten Bloomberg o sobě myslí, že mi bude říkat, jak mám žít svůj život? Ozvali se i místní politici, protože to s nimi nebylo předem konzultováno. Nelíbily se jim starostovy autokratické metody. Asociace NAACP obvinila starostu z pokrytectví, protože si vzal na mušku limonády, ale současně snížil rozpočet města na podporu tělesné výchovy na školách. Majitelé malých obchůdků si stěžovali, protože z nařízení byly vyňaty maloobchodní řetězce jako 7-Eleven, které tím získaly další nástroj na vytlačení malých prodejců z trhu. Komik Jon Stewart si z Bloomberga utahoval, protože pokuta dvě stě dolarů za nezákonný prodej velkých slazených nápojů byla dvojnásobná oproti pokutě za prodej marihuany.

A tak dál. Nakonec, po řadě soudních procesů, zrušil soudce nařízení jako „svévolné a nesystémové“. Moje poznámka: i když jsou individuální i společenské výhody změny specifického chování nesporné, dokážeme se překonávat ve vymyšlení důvodů, proč se změně vyhnout. Je snazší a zábavnější napadnout strategii někoho, kdo se snaží pomoci, než pokusit se vyřešit problém.

To se projeví ještě razantněji, když se to týká nás samotných – když je na nás, abychom změnili své chování. Rychle se uchýlíme k myšlenkám, které spouštějí odmítnutí, odpor a sebeklam. Tyto myšlenky jsou zhoubnější než výmluvy. Výmluva je příhodné vysvětlení, ke kterému se uchylujeme, když zklameme druhé lidi. Dost často si výmluvy vymýšlíme, jak se nám to hodí. Necvičíme, protože „je to nuda“, „protože nemáme čas“. Do práce jsme dorazili pozdě „protože byla dopravní zácpa“ nebo „jsme museli řešit něco naléhavého s dětmi“. Někomu jsme ublížili, „protože to jinak nešlo“. Všechny tyto výmluvy, které jsou zhruba na stejné úrovni jako „pes mi sežral domácí úkol“, jsou zneužívány tak často, až je s podivem, že nám vůbec někdo ještě věří (i když zrovna říkáme pravdu).

Ale jak nazveme proces zdůvodňování, který používáme, když zklameme sami sebe? Termín „výmluva“ přesně nepopisuje vnitřní duševní pochody, kterými interpretujeme náš svět. Výmluva je snaha něco vysvětlit poté, co se to stane. Ale naše vnitřní přesvědčení spouští selhání ještě dřív, než k němu dojde. Sabotuje trvalou změnu tím, že nepřipustí její možnost. Taková přesvědčení používáme jako články víry k ospravedlnění vlastní nečinnosti, a tím zaplašíme výsledky. Říkám jim spouštěče z přesvědčení.

## 1. Udělám to, pokud budu vědět co

Vše, co se chystám navrhnout v této knize, funguje. Ne „trochu to funguje“ nebo „může to fungovat“. Prostě to funguje. Moje návrhy vám pomohou pochopit, jak překlenout propast mezi vašim „ideálním já“ a „skutečným já“. Ale to neznamená, že tu propast skutečně přeskočíte.

Lidé při čtení mých textů dost často pokyvují hlavami: „Jsou to takové obecné pravdy. Nedočetl/a jsem se nic, co bych už dřív neznal/a.“ Je to oblíbená kritika všech poradenských knih (možná i vy si právě teď myslíte něco podobného). Já na to vždy reaguji: „OK. Ale vsadím se, že jste tam našli hodně toho, co neděláte.“ Když se zúčastníte podnikové porady, na které se všichni jednomyslně usnesou, co je třeba dělat – a uběhne rok a nic z toho se nezačne dít –, poznáte hned, jaký je rozdíl mezi *vědět* a *dělat*. To, že lidé vědí, co mají dělat, ještě nezaručuje, že to skutečně provedou. Přesvědčení, že vědět znamená dělat, spouští *zmatení*.

A prostupuje následujícími čtrnácti spouštěči z přesvědčení. Možná je budete znát. Možná si myslíte, že se vás netýkají. Což je přesvědčení, které si také zaslouží pozornost.

## 2. Mám pevnou vůli a nepodléhám pokušení

Opěvujeme pevnou vůli a sebeovládání a vysmíváme se jejich absenci. Lidé, kteří něco dokáží díky své vůli, jsou považováni za „silné“ a „heroické“. Lidé, kteří potřebují pomoc nebo vedení, jsou považováni za „slabé“. Je to směšné – protože ve skutečnosti jen málo z nás dokáže posoudit či předpovědět pevnost své vůle. Nejenže pevnou vůli přeceňujeme, ale chronicky podceňujeme vliv spouštěčů v našem okolí, které nás mohou svést na scesti. Naše prostředí je obrovský stroj na podemílání pevné vůle.

V Homérově eposu *Odyssea* pocházejícího přibližně z doby 800 let před naším letopočtem musí hlavní hrdina Odysseus při svém návratu z trojské války překonat řadu nástrah a překážek. Musí například s lodí obeplout ostrov Sirén, které svým neodolatelným zpěvem lákají námořníky do záhuby na skalnatých útesech. Odysseus si chce zpěv poslechnout, a tak ucpe svým námořníkům uši voskem a sám se nechá připoutat ke stěžni. Věděl, že jeho vůle nestačí na to, aby odolal vábení mořských panen.