

www.mgmtpress.cz

Kerry Patterson • Joseph Grenny
David Maxfield • Ron McMillan • Al Switzler

Mistři ovlivňování aneb umění změnit téměř vše



MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2012

**Kerry Patterson – Joseph Grenny – David Maxfield –
Ron McMillan – Al Switzler**

**Influencer
The Power to Change Anything**

Original edition copyright © 2008 by VitalSmarts, LLC
Translation © Michal Čákr, 2012
Cover design © Petr Foltera, 2012
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-245-1

Obsah

Poznámka autorů	7
Část 1: Moc změnit cokoliv	11
<i>Vyberte si vliv místo pokory</i>	
1 Opravdu můžete věci měnit	18
Skupinka pozoruhodných vůdců a vědců začala v tichosti měnit svět tím, že se zaměřila na ovlivňování lidského chování.	
2 Rozpoznejte klíčová chování	26
Velké problémy ustoupí změnou několika málo chování.	
3 Změňte způsob, jímž měníte myšlení	44
Změna chování vyžaduje změnu myšlení.	
Část 2: Učiňte změnu nevyhnutelnou	69
<i>Šest zdrojů vlivu</i>	
4 Nechtěné změňte ve chtěné	75
<i>Osobní motivace</i>	
Překonejte nechuť a odpor poukazem na hodnoty.	
5 Překonejte sami sebe	96
<i>Osobní schopnosti</i>	
Nová chování vyžadují nové dovednosti. Nelitujte úsilí k osvojení si toho, jak zvládnout nové dovednosti a emoce.	
6 Využijte společenského tlaku	116
<i>Společenská motivace</i>	
Přiberte vůdčí osobnosti, spojte se s názorovými vůdci a sami se staňte tvůrci veřejného mínění.	
7 Objevte sílu čísel	138
<i>Společenské schopnosti</i>	
Zesilte svůj vliv nasazením okamžité týmové spolupráce.	

8 Vytvořte systém odměňování a vyžadujte odpovědnost	158
<i>Strukturní motivace</i>	
Inteligentně a uvážlivě odměňujte počáteční úspěchy. Trestejte, jen pokud je to nezbytné.	
9 Změňte prostředí	177
<i>Strukturní schopnosti</i>	
Podpořte nová chování tím, že si osedláte všudypřítomnou a neviditelnou sílu prostředí	
10 Staňte se mistry ovlivňování	203
Pojistěte si úspěch tím, že současně využijete rozmanitých zdrojů vlivu	
Další nástroje a zdroje	219
Citovaná díla	221
Poděkování	231
Rejstřík	233
O autorech	236
O VitalSmarts	237

4

Nechtěné změňte ve chtěné

OSOBNÍ MOTIVACE

Usilovná práce se vyplatí v budoucnosti. Lenost se vyplácí okamžitě.

– Steven Wright



Vtéto kapitole probereme první a nejzákladnější zdroj motivace – vnitřní uspokojení. S tímto zdrojem vlivu se spojuje otázka: Nacházejí lidé ve výkonu požadované činnosti osobní uspokojení? Čili: Přináší jim uspokojení to, že jednají v souladu s klíčovým chováním? Pokud ne, *jak dokážete lidi (sebe i druhé) přimět dělat věci, které jsou nyní pro ně nepřijemné, nudné, možná i ponižující nebo příliš namáhavé?*

Jak například přesvědčíte celoživotního feťáka, aby vydržel trýzeň abstinence dostatečně dlouhé na to, že bude nakonec čistý? Nebo když už jsme u toho, jak motivovat vyděšenou zdravotní sestru, aby řekla lékaři, o němž se ví, že s ním není radno si zahrávat, aby si před tím, než bude vyšetřovat pacienty, pečlivěji myl ruce?

Když nemůžete přijít na způsob, jak změnit člověku danou reakci na nějaké chování – když už nemůžete zařídit, aby správné chování přinášelo slast a nesprávné chování trýzeň – budete muset tento motivační výpadek nahradit použitím vnějších pobídek a možná i trestů. A vy víte, co to obnáší. Váš syn se vzpírá vynášet odpadky, a tak se ho snažíte uplatit sliby nebo mu hrozíte tím, že bude mít celou pubertu „zaracha“. Vaším zaměstnancům se nechce kontrolovat po sobě kvalitu své práce, takže jim musíte co chvíli „zvednout mandle“. Ten člověk, kterému patří ta prázdná parcela vedle vašeho domu, se ani nenamáhá, aby na ní posekal trávu (což mu nařizuje místní vyhláška), takže ho musíte chodit opakovaně nahlásit na radnici. A teď si představte, co všechno by se stalo, kdybyste přestali držet syna doma, ustavičně dohlížet na podřízené a udávat souseda – prostě by všichni přestali dělat to, co mají, protože *to zkrátka nesnášejí a dělají to neradi*.

Kam tím směřujeme? Kdyby se nám tak podařilo nějak to zařídit, aby patřičné chování přinášelo vnitřní uspokojení a nezdravé chování vnitřní nelibost, už bychom mohli přestat uplatňovat na druhé neustálý tlak – *jednou provždy*. Takové chování by v sobě neslo svou vlastní motivační sílu – také jednou provždy.

Takže toto je naše první otázka. Můžete doopravdy změnit, jak lidé prožívají chování? Ptáme se, zda je možné změnit to, co chování samo o sobě pro člověka znamená – od odpudivého v takové, z nějž má potěšení, z příjemného v nepřijemné, z ubíjejícího v inspirující.

Zdá se to nemožné, ale kdybyste se zeptali talentovaných mistrů ovlivňování, jejich jednoznačná odpověď by zněla: *samozřejmě že můžete*. A dokonce *musíte*.

ÚTERNÍ ODPOLEDNE

Je úterý 15:17 hod. Terri nese cédečko s vypálenými finančními daty z účetní firmy, aby bylo včas v restauraci patřící do sítě Delancey. Manažer ji požádal,

aby je přinesla co nejdříve, a tak na svém počítači vypálila data na disk a vydala se do restaurace.

Terri překvapuje, jak rychle jsou její nohy schopné uhánět. Vůbec si nedokáže vzpomenout, kdy naposledy kmitaly tak rychle. Od chvíle, kdy jí bylo devět let, si dávala záležet, aby její chůze působila co možná ležerně. Velmi si zakládala na svém životním postoji charakterizovaném názorem „já jsem okay a vy všichni stojíte za prd“. A to bez ohledu na to, že to byl právě tento postoj, který ji přivedl na většinu let jejího dospívání do vězení. Bez ohledu na to, že jí pomohl k odsouzení za zabití, když se na ni u baru jednou kdosi křivě podíval. Nikdo jí nebude říkat, co má dělat. Nikdo.

Takže proč právě teď Terri tolik spěchá? Je to už 19 měsíců, co Terri nabídli pobyt v Delancey Street výměnou za zbylých pět roků, které měla ještě strávit ve vězení. Každý semestr se Terri účastnila delanceyovských promocií. To je obrovské shromáždění, když všech 500 obyvatel sanfranciského sídla organizace naplní velké auditorium, aby společně oslavili, jak všichni pokročili. Při prvních dvou příležitostech, kdy byla Terri za své úspěchy také mezi oceněnými, jenom zírala do podlahy a vůbec nevnímala, co se kolem ní říká. „*Co je sakra na tom, že umím prostrít nějakéj pitomej stůl? Celý je to hovadina a tuhle hru já s nima hrát nebudu!*“ Když dozněl potlesk na její počest, jen se apaticky vrátila na svou sedačku, nezasazena tou pochybnou slávou.

Ale minulý týden pronášeli řeč o jejím diplomu a o tom, že povýšila na směnovou manažerku. Hleděla směrem k doktorce Silbertové, která výrazně gestikulovala a vyštěkávala nějaké Terriiny úžasné zásluhy. A v tu chvíli udělala Terri chybu, když se na chvíličku zaposlouchala do toho, co se říká – opravdu jenom na vteřinku. Potom následovala vlna potlesku. Terri se poobhlédla po sálu a zachytila pohledy několika lidí ze své směny. Pak se zase rychle podívala na podlahu. Cítila, jak má nejisté nohy, když si šla zase sednout.

„Nemám ponětí, co tohle všechno znamená,“ mumlala si sama pro sebe. „Mám asi jenom hlad.“ Zakousla se do ovocné tyčinky.

Nyní, když Terri chvátá do restaurace, opět se dívá dolů, tentokrát ale na své nohy. Kmitají tak rychle, jako kdyby měly svou vlastní vůli. Potom zvedne ruku k obličeji a dotkne se čehosi vlhkého. „*Tohle já přece nedělám. Co to sakra je?*“ Terri pláče.

UDĚLEJTE UTRPENÍ PŘÍJEMNÝM

Takže, co se to s Terri stalo? Že by ji najednou začala bavit práce, kterou dříve tolik opovrhovala? Vždyť to skoro je, jako by se jí *líbilo* něčeho dosáhnout. Našla uspokojení ve své práci. A co více, přišla na to, že jí na něčem může i záležet. Sama to popisovala takto: „Když jsem o tom celé odpoledne přemýšlela,

tak jsem si nakonec uvědomila, že brečím proto, že mi na tom *záleží*. Že mi záleží na tom, abych to cédéčko donesla Lionelovi včas. *Záleží*.“

Pokud je to pravda, pokud Terri opravdu objevila způsob, jak si oblíbit něco, co dosud nesnášela, co si z toho může náš průměrný člověk vzít? Jaký kouzelný trik můžeme vytáhnout, abychom pomohli vašemu synovi, že bude *chtít* plnit své domácí povinnosti? Může podobná kouzelná medicína přimět váš tým, aby jej *bavila* práce spojená s tím, že sníží úroveň vad pod hodnotu 3,4 případu na milion příležitostí? A můžete použít Terriin tajemný elixír na to, abyste někomu zpříjemnili chroupání karotky a přiblížili je na úroveň potěšení ze zhltnutí porce dortu s pařížskou šlehačkou?

Lidé jsou schopni naučit se nacházet potěšení téměř v každé činnosti, i když daná činnost není přirozeně a sama o sobě uspokojující. Psychiatr M. Scott Peck to říká zcela jednoznačně:

Jenom to, že nějaké chování je přirozené, neznamená, že je... neměnné... Je přece také přirozené nečistit si zuby. Přesto jsme schopni se naučit dělat nepřirozené. Jiným rysem lidské přirozenosti – možná tím, který nás dělá lidštějšími – je naše schopnost dělat nepřirozené, překonat sebe sama, a tím změnit svou vlastní přirozenost.

To je významný příslib. Pokud by se nám totiž podařilo najít způsob, jak změnit pocity spojené s klíčovým chováním, mohli bychom dosáhnout toho, že nutkavé zlozvyky budou prožívány jako stejně nežádoucí jako jít do postele s nevyčištěnými zuby. A mohli bychom také udělat z činností původně protivných činnosti stejně příjemné jako si vyčistit zuby. A pokud při svých snahách motivovat sebe samé nebo někoho jiného tuto myšlenku opomenete, budete se muset uchýlit k různým úplatkům a úskokům, namísto toho, abyste se pokusili udělat činnost samu o sobě a pro vás vnitřně přitažlivější.

Abychom si všechny tyto přeměny a proměny lépe přiblížili, musíme nejdříve pochopit, odkud se bere to, že máme něco rádi nebo neradi. Jakmile získáme pojem o původu své libosti či nelibosti, pak nás znalí mistři ovlivňování naučí, jak s touto znalostí naložit.

Mnohé z našich preferencí mají biologický původ. Pociťujeme silné touhy po statecích, jako jsou potrava, pití, teplo, odpočinek, sex nebo vzduch. Ale biologie není vždy našim předem daným osudem. Navzdory svému druhovému naprogramování lze některé biologické tužby – nebo alespoň jejich dopady na naše preference – překvapivě snadno změnit. Určitě jste slyšeli o tom, že na začátku dvacátého století Ivan Pavlov a jeho spolupracovníci prováděli pokusy se bzučáky, metronomy nebo zvonky, jimiž signalizovali psům, že se blíží krmení. Poté, co je skutečně také několikrát dostali, začínali psi slintat, kdykoliv uslyšeli daný signál.

Tomuto druhu učení, kdy se použije neutrální stimul k tomu, aby signalizoval odměnu nebo trest, se říká *klasické podmiňování*. Co je důležité pro naši diskusi o změně toho, z čeho lidé odvozují uspokojení, je to, že klasické podmiňování způsobí, že lidé nebo psi „milují“ nebo „nenávidí“ například zvuk zvonku. Když použijeme původně neutrální stimul pro signalizaci silně pozitivní nebo negativní události, vychýlíme jej z jeho neutrální polohy.

Psycholog spotřebního chování Brian Wansink prokazuje, jak klasické podmiňování ovlivňuje něco tak základního, jako jsou chuťové preference. Zkoumal veterány z druhé světové války, kteří sloužili v jižním Pacifiku. Zjistil, že skoro třetina z nich měla v oblíbenosti čínská jídla, zatímco další třetina je nesnášela. Co způsobilo tento rozdíl? Za války jedli čínská jídla všichni – nic jiného nebylo k dispozici. Čínskou stravu nemohla vystát právě ta třetina vojáků, kteří ji byli nuceni jíst ve chvíli, kdy byli nasazeni do nejtěžších bojů. Ta třetina vojáků, která ji dostávala, když už byli mimo bojové linie, ji měla ráda. Vojáci byli klasicky „napodmiňováni“ mít rádi nebo neradi čínská jídla a tyto preference přetrvávaly i po 50 letech. Krátce řečeno, chuťové preference byly naučené a trvalé.

Zatímco Pavlovy pokusy spojovaly zvuk zvonku s něčím pozitivním (krmení), jiní výzkumníci používali stimuly k signalizaci něčeho poněkud méně žádoucího – například elektrických šoků. Nikoho asi nepřekvapuje, že strach a bolest mohou vyvolat velmi dramatické změny v lidských preferencích. Vzpomenete si na knihu *Mechanický pomeranč*? Alex, mimořádně zkažený ničema, je vystaven „averzivní terapii“. Vězeňští lékaři mu promítají scény násilí za zvuků Beethovenovy *Deváté symfonie* a současně Alexe nadopují léky, které mu způsobují silnou nevolnost. Terapie odporu zabrala natolik, že Alex se již nedokáže bránit – a ani si vychutnat Beethovena.

Toto je spíše kuriozita než užitečný nástroj. I když negativní asociace dokážou vyvolat hluboké změny v preferencích, asi byste těžko hledali úspěšné mistry ovlivňování, kteří by pracovali s averzivními nebo jinými metodami agresivní manipulace. Všude obojky přenášející šoky, co? Špatně! Vyhýbají se bolestivým technikám, protože jsou to slušní a zásadoví lidé ctící etiku.

Když tedy nemůžeme lidi postrkovat ostrými bodci, abychom je odradili od nesprávných chování, co jiného nám ještě zbývá? Naštěstí máme k dispozici dvě velmi silné a eticky nezávadné metody, jak lidem pomoci změnit své reakce vůči neutrálnímu nebo škodlivému chování: vytváření *nových zážitků* a vytváření *nových motivací*.

VYTVÁŘEJTE NOVÉ ZÁŽITKY

Nedostatečné znalosti jsou nebezpečné. Lidé se někdy děsí byť jen pomyslení na nové chování, protože nemají dostatečné informace k tomu, aby je náležitě

posoudili. Představují si, jak by se při novém způsobu chování asi cítili, a tyto jejich předpovědi vyznívají negativně. V tom se ale bohužel často mýlí.

Přimějte lidi, ať si to vyzkoušejí

Problém se špatným odhadem toho, jaké pocity v člověku nová činnost vyvolá, není ani neobvyklý, ani jej nelze jen tak pominout. Lidé při pokusech předpovědět, co by měli dělat, aby byli šťastnější, dosahují v průměru velice špatných výsledků, a tato jejich neschopnost správně předvídat jim často brání právě v tom, aby skutečně byli o něco šťastnější. Psycholog Daniel Gilbert si vybudoval pověst právě na tom, že prokázal, jak si lidé vedou zoufale špatně, když mají předpovědět, co jim dělá dobře a co naopak nebudou mít rádi. Většina dotázaných v jeho výzkumu byla například silně přesvědčena o tom, že pokud by se jim zvýšil příjem o 30 tisíc dolarů ročně, byli by určitě mnohem šťastnější. A stejně silně jsou přesvědčeni i o tom, že kdyby přidali do svého každodenního rozvrhu půlhodinovou procházku, mělo by to jen zanedbatelný význam. Přitom výzkumy doktora Gilberta dokazují, že vyšší příjem zvyšuje pocit osobního štěstí s mnohem menší pravděpodobností než pravidelné, každodenní vycházky.

Doktorka Silbertová musí s touto neschopností předpovědět, co člověku schází ke štěstí, bojovat prakticky denně. Její práce v Delancey Street spočívá v tom, že žádá od chovanců, aby dělali něco, co je na první pohled buď nebvaví, nebo je pro ně namáhavé a někdy i obojí. Například lidé, kteří nikdy nepoznali nic jiného než dráhu zločinu, nemají absolutně žádnou představu o tom, co to obnáší žít v souladu se zákony. Když se snaží představit si to, dopouštějí se velmi předvídatelných chyb. Předpokládají, že by to byl v podstatě stejný život jako dosud – jenom bez dosavadních možností povyražení. Znáte to, muset někde čistit záchody a přitom být nucen vzdát se vzrušení ze zločinů nebo povzbuzení drogou. Naprosto si neumějí představit radost z toho, že třeba dostali v práci přidáno, že vlastní dům, nebo z tisíce dalších součástí způsobu života dbalého zákonů, který oni nikdy nepoznali.

Doktorka Silbertová by mohla líčit vizi Delancey celé hodiny. „Věřte mi,“ říká, „že se vám to bude líbit. Až odsud budete odcházet, budete mít maturitu. Budete umět číst a psát. Budete vědět, jaké je to zajít si na koncert nebo do muzea. Naučíte se třem různým řemeslům a budete mít zkušenost s deseti dalšími. Budete mít řadu nových přátel. Stačí se tady podepsat.“

Správně.

Tyto argumenty se snadno říkají, ale špatně prosazují, protože jde jenom o slovní přesvědčování a lidé, k nimž promlouváte, takovému jazyku nerozumějí. Popisujete činnosti a jejich výsledky, pro něž oni nemají žádné vztahové rámce, které si neumějí nikam zasadit, a potom od nich žádáte okamžité mimo-

řádné oběti (život mimo gang, bez drog, bez volnosti), aby jich dosáhli. Takhle to nefunguje. Ono to totiž takhle fungovat ani nemůže.

Doktorka Silbertová si uvědomuje, že to bude vyžadovat nějaký čas, než zdejší noví obyvatelé *na vlastní kůži zakusí* přednosti nového života. „Když získají ekvivalent středního vzdělání,“ vysvětluje, „nabízíme jim dvouleté vysokoškolské studium na San Francisco State. Někteří dokonce získají bakalářský titul. Ale zpočátku všichni nenávidí kázeň, která je ke studiu třeba. Také je bereme do muzeí, na operu, do divadla. A věřte mi, že při tom kňourají jako malé děti. Nechtějí tam chodit. A já jim opakuji: ‚Nemusíte mít rádi čínská jídla, ale až poté, co čínská jídla opravdu *ochutnáte*.‘ Když sem přicházejí, nesnášejí vůbec nic. Ale to proto, že také vůbec nic *nezkusili!*“

A tak doktorka Silbertová nepolevuje a žádá, aby její svěřenci zkusili studovat jeden předmět, zajít jednou na operu, vzít si patronát nad jiným studentem a tak dále. Zkušenost ji naučila, že když si její svěřenci nová chování vyzkoušejí, tak si nakonec mnohá z nich i oblíbí. Tak dobrá, získali jsme možná několik dalších příznivců opery. Skutečností ale zůstává, že 90 procent si nakonec oblíbí celou řadu nových chování, o nichž by si nikdy v životě nepomysleli, že by je vůbec kdy mohla těšit.

Doktorka Silbertová neumdlévá, dokud konečně nenastane ono úterý 15:17 hod. (chvíle Terriina zážitku). Tvrdí, že jednou se to nakonec přihodí v Delancey doslova každému. Přejde den, kdy se zdejší obyvatelé stávají někým, koho ještě nepoznali – a ono se jim to líbí. Na něčem jim začne záležet. Těší je, že něčeho dosáhli. Objevují ono vnitřní uspokojení, které přináší život v mezích zákona.

Strategii „vyzkoušej si to a ono se ti to bude líbit“ lze dále podpořit užitím vzorů. Mnoho našich mistrů ovlivňování přišlo na to, že v situacích, kdy lidi nelze přimět k tomu, aby si klíčové chování sami vyzkoušeli pouhým přesvědčováním, může být účinný zástupný zážitek. Jak jsme například poznamenali v jedné z předchozích kapitol, Miguel Sabido přiměl statisíce negramotných Mexičanů, aby se přihlásili do vzdělávacích programů, protože je vtáhl do příběhu člověka, který je *jako oni sami* – člověka, který už byl příliš „starý na to, aby začal chodit někam do školy“. Člověka, který se zpočátku příliš styděl na to, aby byl ochoten jít si sednout někam do školní lavice s mnohem mladšími lidmi a připustit si svou „nedostatečnost“.

Když týden co týden Sabidovi diváci zažívali putování za gramotností a v *zastoupení* si zkoušeli, jaké by to bylo umět číst, začalo jim to něco říkat. Představovali si, jak zábavný by život mohl být, kdyby měli přístup ke knihám. Viděli, jak mohou prarodiče přispět k výchově vnoučat. Pocítili, jakou pýchu může zažívat někdo, kdo právě absolvoval kurs pro negramotné. A nakonec ucpali ulice Mexico City a žádali o informace o programech boje s negramotností, na něž byly v seriálu upoutávky.

Co myslíte, že se stalo, když všichni tito lidé dorazili na první hodinu čtení? Velmi rychle přišli na to, že učit se číst je obtížné a že to není vůbec žádná legrace. Nebylo to tak, že by přišli domů a ještě týž večer byli schopni svým vnoučatům nahlas předčítat. Naštěstí postavy televizního seriálu je připravily i na tuto namáhavou stránku procesu učení, takže to pro ně nebylo až tak velké překvapení. Lidé chápali radosti čtení, ale také věděli, že než si to všechno osvojí a budou prožívat potěšení ze čtení, bude třeba zapracovat.

Udělejte z toho hru

Podívejme se na další aspekt přeměny neutrálního nebo nežádoucího chování v něco příjemného. Řekněme, že si někdo vyzkouší nové chování, ale ještě mu tak docela nepřichází na chuť. Co teď? Naděje tkví v tom, že lidé se běžně pouštějí do mnoha věcí, které při vnějším pohledu nevypadají nijak zvlášť poutavě nebo tak, že by se nějak mimořádně vyplatily, ale přese všechno v nich lidé nakonec své potěšení najdou. Takže v čem je ten trik?

Ukazuje se, že jeden z klíčů k motivaci spočívá v silách ležících těsně za hranicemi dané činnosti. Tkví ve zvládnání stále náročnějších cílů. Mihalyi Csikszentmihalyi, vědecký pracovník Chicagské univerzity, zasvětil svou kariéru jevu, kterému se začalo říkat „flow“, neboli pocitu libosti, jenž vzniká z toho, že se pohroužíme do činnosti a zcela se jí odevzdáme. Objevil, že takřka každá aktivita může být přitažlivá, pokud jsou v ní obsaženy prvky výzvy a jasná, včasná a častá zpětná vazba. To jsou prvky, které mohou udělat z nudné povinnosti cosi, co můžeme prožívat jako hru.

Představte si, že jste z hřiště na košíkovou odstranili ukazatel skóre. Jak dlouho asi myslíte, že se fanoušci vydrží na hru dívat, když nevědí, jaký je stav? Jak dlouho si myslíte, že bude hráče bavit bez dechu pobíhat po hrací ploše tam a zpátky a ničit si každým krokem kolenní klouby? Mnohé z toho, co děláme kvůli tomu, aby se nějaké, samo o sobě nepohodlné chování proměnilo v něco příjemného, spočívá v tom, že mu dáme podobu hry.

Skutečnost, že neustále zaznamenáváme skóre, nám poskytuje jasnou a častou zpětnou vazbu, jež má tu moc přetvářet úkoly v úspěchy, které pak dokážou vyvolat intenzivní pocit uspokojení. Tvůrci mnoha dnešních videoher mají intuitivní pochopení pro výzkumy doktora Csikszentmihalyiho a používají je k vytváření her, které vyžadují mnoho jednoduchých opakovaných činností, které ale jsou – když se hráči snaží dosáhnout ve hře vyšší úrovně výkonnosti – ve svém důsledku neuvěřitelně návykové.

O autorech

Tento autorský tým již zaznamenal čtyřnásobný úspěch na žebříčku best-sellerů listu *New York Times*: *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High* (2002), *Crucial Confrontations: Tools for Resolving Broken Promises, Violated Expectations, and Bad Behavior* (2005), *Influencer: The Power to Change Anything* (2008) a *Change Anything: The New Science of Personal Success* (2011).



Kerry Patterson je autorem mnoha výcvikových programů, vedl mnoho dlouhodobých projektů změny. Je držitelem Dyerovy ceny Marriott School of Management při BYU za rok 2004 za vynikající příspěví k rozvoji oboru chování lidí v organizacích. Svou doktorskou přípravu absolvoval na Stanford University.



Joseph Grenny je vyhledávaným řečníkem a konzultantem, jenž v uplynulých 20 letech rovněž navrhl a realizoval řadu zásadních projektů změny. Je spoluzakladatelem neziskové organizace Unitus, která pomáhá chudým na celém světě dosahovat ekonomické soběstačnosti.



Ron McMillan je vyhledávaným řečníkem a konzultantem. Je spoluzakladatelem organizace Covey Leadership Center, kde pracoval jako viceprezident pro výzkum a vývoj. Spolupracoval se širokým spektrem manažerů od provozních mistrů po členy vrcholových vedení na tématech, jako jsou vůdcovství a rozvoj týmů.



Al Switzler je renomovaným konzultantem a řečníkem, jenž stál v čele mnoha výcvikových a manažerských projektů v desítkách společností z žebříčku 500 největších světových firem podle časopisu *Fortune*. Je profesorem manažerského rozvoje na University of Michigan.



David Maxfield je předním výzkumníkem, konzultantem a řečníkem. Věnuje se výzkumům role chování v případech medicínských pochybení, bezpečnostních rizik a realizace projektů. Svou doktorskou práci v oboru psychologie obhájil na Stanford University.

0 VitalSmarts

VitalSmarts, společnost uplatňující inovační přístupy v oblasti firemního výcviku a zvyšování organizační výkonnosti, pomáhá týmům a organizacím dosahovat těch cílů, které jsou pro ně nejdůležitější. Prostřednictvím ověřených metod, založených na více než 30letém soustavném výzkumu, jež umožňující dosažení rychlých, trvalých a měřitelných změn chování, pracovníci společnosti VitalSmarts přispěli k tomu, že více než 300 firem z žebříčku 500 největších společností podle časopisu *Fortune* dosáhlo významných, nepřehlédnutelných výsledků. Společnost VitalSmarts byla časopisem *Inc.* dvakrát vyhodnocena jako jedna z nejrychleji rostoucích firem v Americe a jejími kursy prošlo více než 750 tisíc lidí na celém světě.

Společnost VitalSmarts vyvinula řadu výcvikových programů, včetně programů *Crucial Conversations*[®], *Crucial Confrontations*[®], *Influencer Training*[™] a *Change Anything Training*[™]. Každý z těchto kursů pomáhá zlepšit výsledky organizací tím, že se soustředí na dovednosti a strategie s největším záběrem a účinností. Kromě knihy *Mistři ovlivňování (Influencer)* autoři napsali ještě další tři knihy, které se prosadily na žebříčku listu *New York Times* jako bestsellery, a to *Crucial Conversations*, *Crucial Confrontations* a *Change Anything*. Společnost VitalSmarts nabízí rovněž výcvikové a rozvojové programy pro manažery, konzultace, výzkumné projekty a prezentace podle individuálních potřeb a požadavků klientů.

www.vitalsmarts.com/global

Kerry Patterson – Joseph Grenny – David Maxfield –
Ron McMillan – Al Switzler

MISTŘI OVLIVŇOVÁNÍ ANEB UMĚNÍ ZMĚNIT TĚMĚŘ VŠE

Z anglického originálu *Influencer: The Power to Change Anything*,
vydaného v roce 2008 nakladatelstvím McGraw-Hill, New York,
přeložil Michal Čákr

V roce 2012 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 435. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 1.

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-245-1