

5

Schopností nikdy nebude tolik, aby stačily poptávce.

– KONFUCIUS

Usnadněte jim to

*Jak druhým (téměř) bezbolestně
pomoci dodržovat závazky*

Nastal čas přesunout se na druhou stranu našeho modelu a věnovat se schopnostem. Začneme příkladem. Kyle je váš politický analytik a měl vám do dvanácté hodiny dodat podklady pro stanoviska, která jste měli hájit v nadcházející debatě, ale nedodal. Předvoláte si jej a v soukromém rozhovoru mu vysvětlíte, v čem spatřujete rozpor. Kyle říká, že to, co slíbil, také chtěl opravdu splnit, ale že to nebyla tak docela jeho vina. Příslušnou specialistku, která pro vás provádí statistické analýzy dat, odvezli na pohotovost s prasklým slepým střevem a ona je jediná, která se v těch datech vyzná.

Ať to bylo jakkoliv, Kyle to, co slíbil, splnit prostě nemohl. A potom udělal jedinou správnou věc: okamžitě vám zavolal, jak se věci mají, ale vy jste byli na poradě někde na opačném konci města. Nechal vám sice v hlasové schránce zprávu a dále se vás pokoušel zastihnout. Krátce řečeno, nebyl schopen splnit vaše očekávání a udělal vše, co bylo v jeho silách, aby vám o tom dal vědět. Jednoznačně tedy nešlo o problém motivace.

POZOR NA VADNÉ DIAGNÓZY

Možná že po té, co jste právě dočetli předešlou kapitolu, byste dospěli k závěru, že by nyní bylo na místě Kylea poučit o přirozených důsledcích plynoucích z nedodržení termínu. Jste přesvědčeni, že právě toto je v dané situaci nejvhodnější, a tak spustíte:

„Rád bych vám teď něco řekl. Když mi lidé v té debatě začnou klást nepříjemné otázky, tak – protože na jejich zodpovězení nemáme podklady – tam budeme vypadat jako banda pitomců.“

Kyle zesíná, zabreptá cosi o tom, že se pokusí sehnat jiného specialistu, a uteče jako vyplašený králík.

„No, a teď má konečně motivaci!“ pomyslíte si.

Doufáme jenom, že nic takového neuděláte. Vy, vysoce inteligentní člověk s pohledem, jemuž nic neujde, jste si nemohl nevšimnout, že Kyle motivován byl. Hledat ještě další důvody, proč měl udělat něco, co nebyl schopen splnit, by zde asi nic moc nevyřešilo. Spíš by to bylo bezcitné, ba kruté. Co Kyle nyní potřebuje, je odstranění překážek, které mu brání, a ne nakopat do zadku, takže to bude směr, jímž nyní upřeme svou pozornost. Co to tedy obnáší pomoci ostatním odstranit z cesty některé nebo všechny překážky, které se před nimi tyčí? Anebo, ještě lépe, jak druhým usnadnit, aby co možná bezbolestně mohli splnit to, co jim bylo uloženo?

Motivace a schopnosti bývají nerozlučně spjaté

Abychom se naučili, jak druhým odblokovat cestu, začněme pohledem na dva vcelku nenápadné aspekty motivace a schopností. Za prvé, motivace a schopnost spolu bývají srostlé jako siamská dvojčata. Nejsou to samostatné entity. Velmi často se navzájem prolínají. Povíme si proč. Pokud je pro lidi něco nesnadné – možná proto, že je to nepříjemné nebo nezáživné – je to i demotivující. Koho například opravdu baví vyklízet hnůj ze stáje? Nebo se mořit s cestovním výkazem? Nebo psát semestrální práci?

Náš první dotaz zní následovně: Když je úkol namáhavý, protivný nebo jednotvárný, představuje to motivační problém nebo problém schopností? Daná osoba není schopna úkol splnit, nebo alespoň ne snadno, a výsledkem je, že není ani motivována. Co to pro nás znamená?

Z čistě definatorického hlediska platí, že pokud jsou lidé schopni činnost vykonat, ale nekonají ji, je to proto, že nejsou motivováni. Často se takové tvrzení testuje metaforickou otázkou: „Kdybyste jim u hlavy drželi pistoli, udělali by to?“ Pokud odpověď zní ano, pak jsou schopní, avšak nemotivováni.

Tento zjednodušující a poněkud drsný test nám ale k užítku příliš nebude. Když je úkol zcela nemožný, je to jasný příklad problému schopnos-

tí. O tom asi nebude pochyb. Například Kyle se snažil svůj úkol splnit, ale nebylo mu to dáno. V tom jeho motivace nehrála žádnou roli. Když je ale úkol těžký, odporný nebo vysilující, budeme asi muset o problému začít uvažovat z trochu širšího pohledu. Půjde asi o problém složený jak z motivační, tak i schopnostní složky.

A v tom se oba jeho prvky prolínají. Z krátkodobého pohledu, je-li úkol nepříjemný, ale nikoliv nemožný, můžeme přitvrdit a dosáhnout toho, že se nakonec udělá. Z dlouhodobého hlediska je ale lepší usilovat o to, jak z něj odstranit to, co jej činí tak nepříjemným, protože jinak se octneme v situaci, kdy se budeme neustále snažit hledat způsoby, jak motivovat lidi k tomu, aby dělali něco, co nesnášejí. A to nebývá nikdy příjemné.

Motivaci a schopnosti si lze snadno splést

Je ještě jeden koncept, na který bychom měli pamatovat. Když se snažíme dobrat příčin rozporu, musíme si být absolutně jisti, že si nepletete motivaci se schopností. Třebaže jde o dvě naprosto rozdílné věci, lidé nám mnohdy jejich rozlišení příliš neusnadňují, když nebývají schopni říci, zda danou věc neudělali proto, že nechtěli nebo že toho nebyli schopni. V podstatě se spoléháme na to, že když se jich slušně zeptáme, tak nám druzí sami od sebe na rovinu řeknou, zda úkol splnit *nechtěli* nebo *nemohli*, popřípadě obojí.

Vezměme si například Wandu, vaši podrízenou, servisní techničku, která se dnes nedostavila ke klientovi. Když se vrátí, ptáte se jí, co se stalo, na což ona: „Já jsem tam došla, ale měli zamčeno. Chtěla jsem jim zavolat z mobilu, co se děje, ale spadlo mi to hned do hlasové schránky.“

To je zcela jasný problém schopnosti. Když máte štěstí, tak vám lidé hned vyklopí, zda problém nastal vinou motivace nebo schopnosti.

Nejednoznačná příčina

Vždycky ale nemáme takové štěstí. Častěji než je nám milé, druhá osoba (v tomto případě Wanda) přijde zpět a řekne něco jako: „Však víte, něco do toho zase vlezlo.“

Takováto odpověď je už dost nejasná na to, aby byla i nebezpečná. Musíte prověřit, zda šlo o variantu *nechtěla* nebo *nemohla*. Proto se s tímto záměrem na mysli otážete: „Mám tomu rozumět tak, že jste narazila na nějaký problém nebo se vám tam nechtělo?“

Wanda vás však svou odpovědí mate ještě více: „Vždyť sám víte, jak to chodí. Prostě jsem se k tomu nedostala.“

Zkusíte tedy ještě jednu sondu: „Nejsem si jist, jestli vám rozumím. Nechtělo se vám tam zajít nebo jste nemohla?“

Složená příčina

Konečně Wanda přízná barvu. Řekne vám proč a jak už to tak často bývá, je to složité: „Já ty lidi od nich nesnáším. Pořád mi stojí za zády a neustále si na něco stěžují. Už z nich mám kopřivku. Doufala jsem, že když tam dnes nezajdu, že tam příště pošlete někoho jiného.“

Tak tady to máme: *nechtěla* to udělat (ze zcela pochopitelných důvodů), vykašlala se na to a nic vám pak neřekla. Nechala klienta na holičkách a tiše doufala, že vy ji za to odměníte tím, že k tomuto obtížnému klientovi pošlete někoho jiného. Rozhodla se to neudělat (motivace), a jak to tak často bývá, nebyla příliš motivována proto, že nebyla ani příliš schopna. Nevěděla si s tímto nepříjemným klientem rady.

Asi začnete rozhovor s ní tím, že si zvolila možnost z úkolu se vyzout, nechala klienta jeho osudu a doufala, že to tak nějak přehlédnete. To je vážné provinění. Do budoucna budete možná s Wandou pracovat na tom, aby si byla schopna poradit i s obtížnými klienty, ale o to v tuto chvíli nejde. Váš problém je jako vždycky složitý a žádá si pečlivou diagnózu a patrně i vícero řešení. Když neproověříte všechny jeho zdroje a příčiny, tak budete jenom klouzat po povrchu a budete se zabývat pouze podmnžinou toho, co jej způsobilo.

Skryté příčiny

Věřte tomu nebo ne, ale lidé někdy skutečný zdroj problému záměrně zastírají. Když mají důvod k obavám, že jim skutečnost, že nebyli schopni nebo nechtěli úkol splnit, přivodí postih, pak, aby se mu vyhnuli, si skutečnost trochu přizpůsobí. Tak například ošetřující lékař řekne stážujícímu medikovi, aby zavedl 75leté pacientce do hrudníku nitrožilní kanylu. Student si není tak úplně jist, jak na to, ale když lékaře náhle odvolají k srdeční zástavě, nijak se neozve. Místo toho se pokusí kanylu zavést, jak umí, přitom pacientce perforuje poplicnici a ta později umírá na komplikace s tím spojené. Žena zemřela jenom proto, že studentovi bylo trapné se přiznat, že asi nesvede to, oč byl požádán. (Toto se také skutečně stalo.)

Patrně nejrozšířenějším problémem schopnosti, kterou se lidé snaží zapřít, je negramotnost (asi 23 procenta populace je negramotná). Zaměstnanci mívají strach, že je vyhodí, když se přiznají, že neumějí číst nebo neovládají základní matematické úkony. Ptáte se: „Johne, proč jsi ještě nespustil tu novou mašinu?“ John si není schopen přečíst návod, úporně se na to snažil přijít, ale bez úspěchu. Má za to, že když přijdete na to, že neumí číst, tak ho vyhodíte, a proto odpovídá: „Já tyhle ty nové věci nesnáším. Jsou to jenom samá čísla a tabulky a vůbec – tedy, ne, že bych to nedokázal rozchodit, kdybych chtěl.“

Pokud si jeho odpověď vyložíte tak, že se mu do toho pouze nechce, pak mu vysvětlíte, jaké by mohly být přirozené důsledky: „Johne, dvěma klientům kvůli tomu stojí práce, a čím déle ti to bude trvat, tím delší budou mít prostoje.“

Takový rozhovor je ale samozřejmě předem odsouzen k nezdaru, protože ať vysvětlujete důsledky, jak chcete, John se nepohne z místa.

Může se to zdát divné, ale není nijak neobvyklé, že se nakonec zjistí, že zaměstnanci, kteří byli postiženi za neuposlechnutí ba dokonce i za aktivní odpor, tak jenom skrývali skutečnost, že nejsou schopni udělat, co se od nich žádá. Raději volí trest než ostudu, nebo, jak věří, možnost vyhazovu.

Patrně nejobvyklejší podoba zastírání bývá ta, že lidé skrývají nedostatek motivace za fiktivními důvody, jež jim brání splnit úkol. Nejčastěji k tomu dochází, když se pracovník domnívá, že nadřízenému na tom až tolik nezáleží, ale potom se šéf objeví a zjišťuje, proč nebyla práce vykonána. Potom překážka ve schopnostech zní asi lépe než tvrdit: „Já jsem to nebral tak moc vážně.“ Potom se stává, že lidé tvrdí nehoráznosti typu:

„Chtěl jsem na tu ranní poradu přijít včas, ale nezazvonil mi budík.“

„Býval bych ten trávník posekal ještě před tou oslavou, ale nebyl jsem si jist, jestli se nemá zkrátit více než obvykle.“

Je důležité umět pečlivě naslouchat vašim diagnostickým otázkám. Když John pronese: „Jsou to jenom samá čísla a tabulky a vůbec – tedy, ne, že bych to nedokázal rozchodit, kdybych chtěl,“ tak vnímavý posluchač se zaměří na to, jaké že to měl obtíže, a dá si záležet na tom, aby se John cítil dostatečně v bezpečí na to, přiznat se, že si neví rady s návodem.

Při prvním setkání s fiktivním motivačním problémem bývá obvyklé

jednat, jako by to byla pravda, ale také říci: „A co s tím uděláte příště, aby vám ten budík zazvonil?“

Když se výmluvy začnou množit, musíte se zaměřit na jejich opakovanost, jako v tomto příkladu:

„Je to už potřetí, co máte stále stejný problém. Měli jsme s vámi trpělivost, ale na tyto ranní porady je třeba chodit včas.“

„Je to už popáté, co jsem po tobě chtěl, abys pomohl s něčím v domě a tys to vždycky slíbil. Pak jsem musel odejít, nic nebylo hotovo a měl jsi spoustu dalších upřesňujících otázek.“

VÁŠ ÚKOL: USNADNIT TO

Předpokládejme, že jste již objevili příčiny problému a druzí už jsou schopni úkol dodělat, ale je doopravdy nezáživný a vysilující. Co teď? Vaším úkolem je snažit se odstraňovat překážky. Vaším úkolem je ten jejich usnadňovat. Bohužel to tak nevidí všichni. Dokonce existují i tací, kdo jsou pyšní na to, že umějí lidi inspirovat k tomu, že zvládnou i ty nejotravnější a nejnamáhavější úkoly. Po pravdě:

Opravdu není nic zvlášť povznášejícího na tom, být manažer nebo rodič, který neustále povzbuzuje lidi k tomu, aby dělali takřka nemožné. Může nás to uspokojovat a být dokonce i záslužné být skvělým motivátorem, ale ti nejlepší nejsou ti, kteří ustavičně inspirují druhé dělat úmorné, otupující a otravné činnosti. Naopak pomáhají lidem přijít na to, jak ulehčit úmorné, usnadnit otupující a zlikvidovat otravné.

To jsou oblasti, v nichž praví mistři odpovědnosti skutečně září. Považují se spíše za ty, kteří pomáhají, aby věci šly hladčeji, lidé měli více vůle a cítili podporu. Nevidí sami sebe jako ozbrojené strážce ani jako roztleskávače. Právě takovýto pohled na sebe samé, mnohem spíše než nějaké konkrétní dovednosti, jimiž disponují, může být tím, čím se ti nejlepší z nejlepších odlišují od všech ostatních. Jsou hrdí na to, že lidem věci usnadňují, je to podstatná součást jejich Zlatého pravidla. To je jejich práce.

Ti méně zdatní a s větší potřebou mít věci pod kontrolou vidí svoji úlohu jinak. Nutí lidi plnit jejich úkoly bez ohledu na to, jaké na to musí vyna-

ložit úsilí, a pak se chlubí svými vůdcovskými přednostmi. Pokud by lidem jejich břímě ulehčovali, znamenalo by to v jejich očích slabost. Domácí vydání takového postoje není o nic lákavější – například nutit druhého, aby otevřeně promluvil o nějaké citlivé otázce tím, že budou vršit nepřehernou kupu obvinění a manipulací. Proč to někdo vůbec dělá? Protože si potřebují dokázat svou moc a protože někteří lidé milují moc více než vztahy plné lásky nebo to, že se něco podaří.

Přesvědčení, že je něco záslužného na tom, nutit druhé dělat něco bolestného, je velmi zkreslená představa o tom, co je to vůdcovství, a odporuje lidskému naturelu. Vždyť lidstvo odjakživa hledalo způsoby, jak se vyhnout strádání a dosahovat uspokojení a nikoliv naopak.

Pro lidi na určité úrovni mohou nepříjemné úkoly dávat smysl a v nejširším slova smyslu je pravda, že je někdy platíme za to, aby je dělali. Pokud jsou to ale normální lidské bytosti, budou se snažit najít způsob, jak s tím co nejdříve skoncovat nebo si je alespoň nějak usnadnit. Právě z toho důvodu spousta z nás si užívá automatického otvírání garážových vrat, dálkové ovládání televizoru a otevírání konzerv šikovnými vynálezy. Nic z toho skutečně *nepotřebujeme*, ale usnadňuje nám to život.

Je důležité umět rozlišovat mezi nezbytností a pohodlím, protože bychom měli přijmout za svůj názor, že je lidem vlastní snažit se udělat si své úkoly snazší a pohodlnější.

Snaha odejít z těžkého nebo ubíjejícího zaměstnání není známkou charakterové vady. Dělají to tak všichni chytrí lidé.

Když si váš dvanáctiletý syn láme hlavu s tím, aby vynalezl škrabátko na záda, nebo nějakou fintou přiměje kamaráda, aby ho vozil v kolečkovém křesle po nákupním středisku, můžete se na to dívat jako na projev jeho lenosti nebo tvořivosti. A když se některý z vašich podřízených ocitne před takřka nespílitelným úkolem, můžete napnout všechny své motivační dovednosti, aby se vydal ze všech sil a dokončil jej. Nebo také můžete přemýšlet o tom, jak mu jej usnadnit. Anebo udělat obojí.

Zbytek této kapitoly budeme věnovat tomu, jak lidem věci usnadňovat. Už víme, jak je motivovat. A teď začneme pracovat na tom, jak být hrdí, že jsme to druhým ulehčili. Protože je to chytré.

NÁSTROJE ULEHČUJÍCÍ PRÁCI

Společně zjistěte, co překáží

Přijít na to, *co* udělat s překážkou bránící vykonat nějaký úkol, je vlastně úplně jednoduché: prostě společně zjistíte, co stojí v cestě, a odstraníte to. To je přece snadné. Naproti tomu vědět, *jak* tyto překážky odstranit, je mnohem obtížnější. Na to musíme vynaložit úsilí. Znamená to porozumět tomu, zda ostatní nejsou schopni nebo něco nesvedou z osobních příčin (nemají potřebné dovednosti nebo znalosti), společenských příčin (přátelé, rodina nebo spolupracovníci před nimi tají informace nebo nedávají materiál) či strukturálních příčin (svět kolem nich na to není uzpůsoben). Ale než se začneme zamýšlet nad naším Modelem šesti zdrojů z pohledu schopností, musíme se zbavit některých zlovyků.

Vystříhejte se rychlých rad

Jakmile uslyšíme, že někdo není schopen něco zvládnout, zpravidla hned máme řadu doporučení. Ani o tom nemusíme přemýšlet. Máme přece své zkušenosti, víme, jak co funguje, takže když někdo něco nezvládá, vyhrneme si rukávy a dáme to do pořádku. Je to pozitivní pavlovovská reakce. Zpozorujeme problém a v tu ránu se otevřou stavidla a náš jazyk se rozváže a jede.

Když se vám někdo svěří, že už si neví rady, dá se téměř vsadit na to, že jim začnete radit, co by měli udělat. Koneckonců si vám o to vlastně říkají. Přesto ale nabízet okamžité rady nebývá tím nejchytřejším tahem.

Neměli byste to snad udělat sami?

Podívejme se na to, jak se to vyvíjí. Vaše dítě vám přinese rozbitou hračku a vy mu ji opravíte nebo se o to alespoň pokusíte. Nakonec dítě nemůže přece vědět, co s tím, a ani nemá potřebné dovednosti nebo nástroje, aby to samo zvládlo, takže je to samozřejmě na vás. Taková věc může být jenom ku prospěchu. Nebo že by ne?

Zkušení lidé si uvědomují, že když druzí narazí na mez svých schopností, tak jim buď můžete rovnou říci, co mají dělat (pokud to víte), nebo jim pomůžete, aby si sami našli řešení: „Co si myslíš, že je potřeba, aby se to dalo do pořádku?“ „Chceš, abych ti s tím pomohl?“ Obeznaří lidé si

vyberou možnost pracovat na odstranění překážek společně. Potlačí svůj přirozený sklon přijít s okamžitým řešením a místo toho se snaží druhé zapojit. Řekneme si proč.

Zapojení jednak učí si pomoci sám a jednak motivuje

Učí si pomoci sám

Když druhé zaangažujete do řešení problému, stanou se dvě důležité věci. Za prvé budete mít možnost vyslechnout si jejich nápady. Lidé možná nemívají úplně jasno v tom, co by se mělo udělat, ale dobře vědí, co *nefunguje*. Někdy dokonce i vědí, co by se mělo dělat, ale chybí jim k tomu buď materiál, nebo pravomoci. V každém případě bývá vhodné začít rozhovor o schopnostech jednoduchou otázkou: „Ty s tím pracuješ. Co myslíš, že by se mělo udělat?“ Vyžádejte si jejich nápady. Vyzvěte je, aby na stůl vyložili své teorie, myšlenky i pocity. Lidé pak začnou zkoumat jednu za druhou příčiny překážky.

Když si lidé nejsou úplně jisti tím, co by se mělo udělat, nebo začíná být jasné, že situaci tak docela nerozumějí, pak je zcela na místě nabídnout, co si myslíte vy, že by věci prospělo. Při tom samozřejmě záleží na tom, *jak* to podáte. Způsob je důležitý. Musíte navodit pocit vzájemného partnerství. Spolupracujete, jakožto lidé na téže intelektuální úrovni, také oba přispíváte svými nápady.

Motivuje

Zapojení druhých má ještě druhý významný přínos. Když lidi zapojíte a oni přispívají svými návrhy na řešení, pak budou také nejspíš i více motivováni je prosazovat, a to je důležité. Podívejte se na následující vzorec:

$$\text{Efektivita řešení} = \text{správnost řešení} \times \text{angažovanost}$$

Většina problémů mívá několikero řešení. Účinnost určitého řešení závisí na kvalitě zvolené taktiky. To je zjevné. Ale stejně důležité je, že osoba, která bude tuto taktiku prosazovat, jí také věří. A zde vstupuje do hry i angažovanost.

Řešení, které je z technického hlediska méně kvalitní, ale má plnou podporu těch, kteří je budou prosazovat, může být účinnější než to, které je věcně nejsprávnější, ale ti, kteří je budou uskutečňovat, se mu brání.

Ještě jednou si vyjasněme to, co zde prosazujeme. Mnozí lidé jsou názoru, že důvod, proč je třeba zapojovat druhé, je jenom trik, který je má ošálit, aby se domnívali, že jsou to jejich nápady, a tím je přimět, aby je také důsledněji prosazovali. My vás ale *nenavádíme* k tomu, abyste lidi manipulovali k přesvědčení, že vaše nápady jsou vlastně jejich. Zapojení lidí není žádný laciný figl. My pouze navrhuje, že i druzí lidé mívají nápady, a když se dostanou na světlo boží, mohou z toho těžit všichni, a že pokud jsou lidé zaangažováni do celého procesu řešení, lépe pak vidí, proč je třeba to či ono udělat určitým způsobem a jsou také motivováni to právě takto udělat.

Tím, že lidi zapojíme, vybavujeme je kompetencí to udělat. Dáváme jim k dispozici jak nástroje, tak i motivaci překonávat překážky.

Začněte se zajímat o jejich nápady

Je lepší lidi zapojit, než jim jenom něco nařizovat. Ale jak to udělat? Je to vlastně velmi jednoduché:

Začněte se zajímat o to, jaké mají nápady. Jsou to přece oni, kdo mají k dané záležitosti nejbližší. Začněte tedy jejich představami o řešení.

Když jsme začínali s výcviky dovedností ke zvládnání problémů se schopnostmi, vypadalo to všechno velmi jednoduše. Vyžádáte si od druhých jejich nápady, vyslechnete si jejich nejlepší myšlenky a rázem se začnou cítit zaangažováni. Kdo by snad tohle nedokázal? Jak se ukazuje, zkazít se na tom dá mnohé. Zde jsou ty nejdůležitější, čeho se vyvarovat.

Naslouchejte bez předsudků

Když jsme během let vedli podle těchto materiálů naše tréninky, mnozí účastníci se pokoušeli zaangažovat druhé do řešení problému následujícím způsobem:

„Takže vy jste nebyli schopni se zkontaktovat s právníky? Co to udělat takhle: zajedete k nim do kanceláře a počkáte tam, dokud se nevrátí. Co vy na to?“

Lidé, kteří volí takovýto postup, chápou pojetí zangažovanosti pouze z poloviny. Mají za to, že když dali možnost druhé straně nesouhlasit, je všechno v pořádku.

Naneštěstí, když promlouváte z nadřízené pozice, pak to, že něco navrhnete a pak si to od druhého necháte schválit, jste úplně vedle. Předem druhého člověka ovlivňujete. Za prvé mu dáváte do hlavy své vlastní nápady, a tím už utínáte jeho možné představy. Za druhé můžete nechtíc vysílat signál, že váš nápad je vlastně tím, co chcete vy, takže je už předem marné cokoliv namítat.

Ve shora uvedeném příkladu druhá strana nejspíš odvětlí: „Skvělé, hned tam zajedu.“

Takže, zeptejte se lidí na jejich nápady, počkejte, až vám je sdělí, teprve potom, pokud je to ještě třeba, nabídněte ty svoje. Tak například když hovoříte se svým dospívajícím synem, proč neodstranil půlmetrovou závěj před vaším domem, vysvětluje vám, že vaše motorová sněžná fréza takové množství nepobrala a zahltila se. Pak dodává, co to obnáší ji vyčistit, co pro to udělal a jak dlouho to asi bude trvat. Vy zkusíte navrhnout, zda by nebylo lepší na to použít něco jiného, a společně dospějete k řešení, co by ještě mohl udělat.

Angažmá ostatních nepředstírejte

Tato chyba při zapojování ostatních do odstraňování překážek ve schopnostech má dva rodiče. Za prvé, vy sami už máte nápad, jak to vyřešit, a rádi byste ho prosadili, aniž by do toho druzí zasahovali. Za druhé, jste ale přesvědčeni, že druhé ale musíte nějak zaangažovat, protože je to „politicky korektní“. Takže na to půjdete chytře: budete se tvářit, jakože stojíte o názory ostatních, načež je nenápadně zmanipulujete tak, aby přijali váš názor.

Jak asi tušíte, takovýto přístup je průhledně manipulativní. Spíše to připomíná, jako byste vypustili pokusnou krysou do bludiště a potom jí opakovaně házeli pamlsek, aby správně odbočila, než jako hodnověrná snaha zaangažovat druhou osobu do problému odstraňování překážek ve schopnostech. Může to vypadat následovně:

„Co myslíš, že bychom měli udělat, abychom to včas vyexpedovali.“ (Ptáte se.)

„Co kdybychom na to nasadili více lidí?“ (Zatváříte se odmítavě a zavrtíte hlavou.)

„Možná bych tu mohl zůstat přesčas.“ (Tentokrát se šeredně zamračíte.)

„Tak to už tedy nevím. Možná kdybych přeskočil pár kroků?“

„Co tím myslíš?“ (Snažte se zjistit.)

„Třeba bychom to nemuseli balit do smršťovacích folií. Tím by se pár hodin ušetřilo.“

„Ne, to asi ne. Co takhle něco v papírech?“

„Možná bychom mohli trochu pozdržet vyúčtování až do ...“

„Já měl na mysli jinou dokumentaci.“ (Naznačíte.) „Co takhle hlášení na životní prostředí?“

„No to je skvělý nápad! Necháme plavat to životní prostředí. No jasně... díky, to je dokonalé řešení.“

Když promítáme lidem tento videoklip, mohou se potřhat smíchy, protože to sami dobře znají. Někteří rodiče snad mají z této techniky doktorát.

„Co byste rádi k večeři?“ vyzvídá matka.

„Hamburger se sýrem!“ volají děti.

„No já měla na mysli něco zdravějšího.“

„My chceme hamburger.“

„No tak. Co takhle něco se zeleninou?“ Nedá se matka.

„Tak hamburger a sýr a s fazolkami.“

„To nepřichází v úvahu,“ praví matka a už se vážně mračí. „Je v tom moc škrobu.“ A nekonečné vyptávání směřující k tomu, co chce matka, může pokračovat dál.

Problémem těchto rozprav není to, že osoba v nadřazeném postavení má názor. Tito lidé obvykle mívají své názory a určitě není nic špatného na tom, když je dají ostatním na vědomí nebo když dokonce něco i nařídí. V tom problém tedy netkví. Problém nastává tehdy, když se pokoušejí předstírat, že jejich názor je příležitost pro zapojení druhých. Celý tento humbuk pak končí jako hra na „uhádni, co si myslím“ a je to celé velmi urážlivé.

Zapojujte ostatní do problematiky odstraňování překážek v jejich schopnostech, pouze jste-li opravdu ochotni vyslechnout i jejich náměty.

Vyvarujte se pokušení mít na všechno odpověď

Tato chyba bývá výsledkem nízké sebedůvěry a mylného uvažování. Nově jmenovaní nadřízení nebývají ochotni naslouchat námětům svých podřízených, protože se domnívají, že když nebudou působit dojem, že o své práci vědí úplně všechno, budou pokládáni za lidi, kteří nejsou na pravém místě. Ptát se lidí na jejich nápady není v jejich pohledu moudré; pro ně

je to známka slabosti. Když se ocitnou v situaci, kdy musí řešit problém schopností podřízeného, pak tito „novomanazeři“ udělají, co je v jejich silách, aby poradili. To poslední, co by udělali, by bylo zeptat se na názor toho, který je jim nejenom podřízen, ale zjevně potřebuje i pomoci.

Ze všech pomýlených názorů, které po organizacích dnes a denně kolují, patří ten o tom, že manažer má všechno vědět lépe, k těm nejhlupejším a nejškodlivějším. Manažeři si vydělávají na své živobytí nikoliv tím, že jsou vševědoucí, ale tím, že umějí pospojovat dohromady tu správnou kombinaci lidí (z nichž mnozí toho o různých aspektech dané činnosti vědí více, než kolik toho kdy bude vědět jejich nadřízený) a dokáží jejich úsilí nasměrovat ke společnému cíli.

Vedoucí se zdravou sebedůvěrou nemá problém říci: „Tak tedy opravdu nevím. Věděl by si s tím někdo rady?“ nebo „To nevím, ale zjistím to.“

V partnerském životě může nedostatek ochoty zapojit druhého do řešení problémů nabývat zajímavých forem. Často se zdráháme probrat s našimi nejdražšími nějakou ožehavou otázkou do té doby, než přijdeme na řešení, které nám nejvíce vyhovuje. Nejistota plynoucí z toho, že nemáme po ruce neprůstřelný plán, může být úděsná. Co když to všechno nedokážeme vyřešit? Co když druhá strana plácne nějakou hloupost? A tak se snažíme si všechno do puntíku promyslet a nedáváme tak svému protějšku prostor pro jeho příspěvek a účast.

Když si rozhovor od začátku do konce ve své hlavě promyslíme – ještě před tím, než vůbec promluvíme – popíráme tím vlastní smysl rozhovoru o odpovědnosti. Jeho účelem je přece *společně* se dobrat řešení, na němž se oba podílíme, takového, které slouží našemu Společnému cíli. Když cítíte nutkání mít předem připravené odpovědi, zvažte následující: nejste povinni to všechno dávat do pořádku sami. Jediné co musíte, je spolupracovat. Když pracujete na společných řešeních, tak už se samy dobře zvládnuté rozhovory o odpovědnosti stávají tmelem vašeho vztahu; pomáhají vám utkávat se a vítězit nad společnými nepřáteli. Nevylučujte druhé tím, že budete mít závazný plán ještě před tím, než k nějakému rozhovoru vůbec přikročíte.

Se stejným problémem se potýkají také rodiče. Měli by se držet staré pravdy „Nikdy nedávej najevo slabost?“. Samozřejmě, že děti musí vnímat, že rodiče si věří a mají věci pevně v ruce. Vědomí, že dospělí si budou vě-

děť rady, jim dodává pocit důvěry. Takže ať děláte cokoli, děti se přece na radu ptát nebudete. Ještě by je to rozhodilo. Nebylo by ale lepší, kdyby se i děti včas naučily, že rodiče sice vždy dělají, co mohou, ale to neznamená, že by věděli úplně všechno?

Smiřte se s tím. Je úplně v pořádku zeptat se dětí na jejich nápady. Stejně časem (tak asi od sedmi let) toho budou vědět mnohem více než vy, například o domácí spotřební elektronice. Netrapte se tím, že nejste vševědoucí nebo alespoň „skorovědoucí“. Jste tu pro ně. Nosíte domů maso a umíte ho připravit. Učili jste je chodit na nočník. Nebojte se. Máte dost moci i důvěryhodnosti na to, abyste mohli projevit trochu pochybností.

Podívejte se na Šest zdrojů vlivu

Předpokládejme, že po té, co někdo nesplnil své slovo, jste pečlivě vyhodnotili situaci. Ukázalo se, že daná osoba je motivovaná, ale neměla podmínky pro to, aby úkol splnila. Zarazíte se na okamžik, to abyste ovládli svůj instinktivní prvotní impuls přispěchat se svým prvním nejlepším a nejchytřejším doporučením, a zeptáte se: „Je to vaše práce a vy jí rozumíte nejlépe. Co by se podle vašeho názoru mělo udělat?“

Když jsme položili tuto úvodní otázku, nastává čas na to, abychom se vrátili k našim diagnostickým nástrojům. Musíme nyní společně probrat, které potenciální zdroje tu působí. Musíme se zaposlouchat do toho, co druhá osoba doporučuje, a potom se společně zamyslíme, jaké mohou být hlavní příčiny nastalé situace.

To ale může být ošidné. Když jde o to, druhé *motivovat*, jediný zdroj může přebít všechny, kteří vám to chtějí znechutit. Můžete tu práci nenávidět, vaši kamarádi si kvůli ní z vás mohou utahovat, vaše rodina vás ani za mák nepodpoří, ale vy prostě potřebujete ty peníze. Máte motivaci. Když jde o motivaci, tak stačí jeden jediný zdroj.

U schopností je tomu přesně naopak. I pouhá jednotlivá překážka může zhatit působení všech ostatních zdrojů. Víte, že je to potřeba udělat, máte pohromadě i všechen materiál, ale váš kolega neudělal svůj díl práce. Chybí vám jen jeden prvek, ale bez něj se nepohnete z místa. Když jde o schopnost, tak protože jediný faktor může zablokovat všechny síly vesmíru, které se spojily, aby vám umožnily splnit, co se od vás žádá, pak je důležité, abyste uměli identifikovat všechny možné překážky. Jinak můžete být jenom krůček od velikého rozčarování. Takže byste společně

s onou druhou osobou měli umět rozklíčovat všechny stávající, stejně jako potenciálně hrozící překážky stojící v cestě schopnostem.

SCHOPNOSTI	
OSOBNÍ	2 Dokáže
SPOLEČENSKÉ	4 Podpora okolí
STRUKTURÁLNÍ	3 Prostředí, struktura, nástroje

Brainstormujte možné překážky

Vyjděme z předpokladu, že druhá osoba chce skutečně prozkoumat všechny síly, které jí brání v tom, aby vykonala, co se od ní žádá. Není si ale plně vědoma všech faktorů, které jsou ve hře. Pak byste měli společně všechny skryté příčiny hledat pomocí brainstormingu. A pokud chcete tento postup použít, tak byste měli velmi dobře znát všechny překážky, které pramení z osobních, společenských i strukturálních faktorů.

Osobní

Brainstorming týkající se osobních bariér ve schopnostech může být zrádný. Jak už jsme se zmínili dříve, lidé své osobní nedostatky často maskují. Raději poukazují na kdejaké jiné překážky, než aby přiznali, že něco nesvedou, zejména je-li daný úkon základní součástí jejich práce. Vytvořte atmosféru bezpečí tak, aby se nemuseli bát mluvit o svých osobních nedostacích. Klidným způsobem se otažte, jak dalece je práce uspokojuje, o jejich znalostech a všem dalších aspektech souvisejících s potřebnými dovednostmi. Snažte se o optimistický tón a pozitivní vyznění.

Společenské

O podpůrné nebo naopak mařící roli, kterou hrají lidé v našem okolí, se obvykle už mluví snáze. Jde o to, co ostatní lidé dělají nebo nedělají, což už bývá méně hrozivé. Když se ale druhá strana bojí své spolupracovníky

„napráskat“, mohou je chtít krýt a svádět vinu na něco jiného. Opět je důležité pamatovat na to, vytvořit takové prostředí, v němž je bezpečné hovořit o kolezích i spolupracovnících. Nepoužívejte tón „honu na čarodějnice“. Teď zde nejde o vinu nebo odplatu, teď vám jde o nalezení a odstranění překážek.

Strukturální

Nejsnáze se zpravidla hovoří o úloze, kterou hraje okolní fyzické prostředí. Lidé ochotně poukazují na to, jak jim firma komplikuje život – pokud si je uvědomují. Pamatujte na to, že lidé často nevnímají to, jakou úlohu v tom, že se jim nedaří, sehrávají věci, jež je obklopují. Lidé také mívají sklon vnímat svět kolem sebe jako danost, něco, co se nedá změnit: „Takhle to tu bývalo vždycky.“ Nabudte jejich představivost. Dotazujte se na všechno, od systémových věcí přes dispozici pracoviště až k nařízením a postupům.

Tři dodatečné tipy

Když už se ponoříte do společného brainstormingu, nezapomeňte si v jeho průběhu sami před sebou zodpovědět tři otázky:

- *Bude se dotyčná osoba opět potýkat s tímto problémem?* Když odstraníte bloky ve schopnostech, musíte dbát na to, aby se tentýž problém někde nevynořil znovu. Jednorázová záplata bývá sotva dobrým řešením. Například člověk nemá k dispozici potřebný materiál. Tím, že někam zavoláte, aby mu narychlo něco dodali, sice řeší bezprostřední problém, ale neřeší otázku: „Nastane stejný problém ještě někdy a proč?“
- *Mají podobné problémy i jiní?* Tato doprovodná otázka zjišťuje, zda se má řešení týkat i jiných lidí. Například člověk si neví s úkolem rady. Společně jste se dopracovali k tomu, jak si zvýší kvalifikaci. Nebudou ale něco podobného potřebovat i ostatní, nebo je to problém jen tohoto konkrétního člověka?
- *Odhalili jsme opravdu všechny příčiny?* Kardinální otázka samozřejmě je: „Vynesli jsme na povrch všechny zdroje potíží a jednou provždy je vyřešili?“ Například někdo potřebuje školení na určitý počítačový program. Proč mu ale to dosavadní nestačilo? Měl slabého lektora? A proč? Vrcholoví japonské manažeři radí mistrům raději se

ptát pětkrát. My navrhneme, abyste problém sondovali tak dlouho, dokud se jednou a provždy nevy pořádku se všemi jeho prvky.

Poradte, kde je třeba

Cílem našeho rozhovoru bylo propracovat se společně k vynesení všech skrytých příčin na povrch a odstranění překážek souvisejících se schopnostmi. Nechceme ale řešení uspěchat ani vnučovat druhým naše pohledy. Kromě toho, jak stále zdůrazňujeme, lidé, kteří mají k problému nejbližší, mohou překážky vidět lépe než kdokoliv zvenčí. Nicméně, mohou nastat situace, kdy lidé pomoc opravdu potřebují, například když sami nejsou schopni objevit překážky, které je zdržují. V takovém případě je naším úkolem pro ně neviditelné bariéry učinit zjevnějšími.

Fyzické překážky

Jaké jsou to překážky, které nejčastěji zůstávají lidem utajeny? Jak už jsme uvedli dříve, většina lidí mívá největší potíže s rozpoznáním organizačních bariér nebo faktory související s jejich prostředím. „Věcí“ kolem nás bývají většinou nehybné až do té míry, že začínají být neviditelné. Ponechání sami sobě se můžeme zachovat jako ona pověstná žába, která se nakonec uvařila, protože nezaregistrujeme, že teplota se kolem nás postupně zvyšuje. Míváme potíže s rozpoznáním nenápadných vlivů, jako jsou fyzická uspořádání a dispozice našeho okolí, dostupnost náradí nebo technologií, povaha linie nadřazenosti a podřazenosti, předpisy, nařízení a závazné postupy.

Můžete se nepozorovaně začít odcizovat vlastnímu dospívajícímu synovi jenom proto, že se v domě odstěhoval do suterénu. Takže od té doby se potkáváte nanejvýš tak někde poblíž ledničky. Ale protože vy se snažíte držet dietu a on sotvakdy zabrousí do obývacího pokoje, tak se skoro ani nevidáte. Snažte se dbát na to, aby přirozený tok fyzického světa podpořoval vaše společenské cíle. Myslete v pojmech věcí. Pomáhejte i druhým odhalovat vlivy fyzického prostředí.

Vztaženo na prostředí v práci, můžeme pomoci povzbudit lidi k tomu, aby poukázali na různé byrokratické zádrhele, které jim brání dělat, co mají. Vlivem času a jejich neustálého působení lidé začínají vnímat pravidla, předpisy a nařízení jako danosti. Začínají k nim přistupovat jako ke svatým příkázáním nebo přírodním zákonům. Zanedlouho začnou být tato byrokratická omezení neviditelná.

Zviditelněte je. Zahrajte si na naivního cizince. Nepřestávejte se vyptávat: „A proč by to nešlo takto?“ Když už se nějaké nařízení nebo předpis přežily, hledejte způsoby, jak je zlikvidovat. Když je předpis příliš svazující, vyžádejte si svolení jej obejít. Pokaždé, když se vydá nějaké nové nařízení, můžete si být jisti, že to je reakce na něčí pochybení, toho, že se nerozhodl správně. Takže teď raději už nikdo nemá prostor na žádná vlastní rozhodnutí:

„Tak už to lidi víte? Roberta včera porušila zákon, takže všichni teď půjdeme do vězení.“

Pamatujte na to, že nařízení a předpisy nemohou vyřešit všechno a že ty, které jste si ve firmě schválili sami, také můžete sami zrušit.

Pokud někomu opravdu chcete pomoci odhalit skryté bariéry, zaměřte se na papírování. Podívejte se na všemožné formuláře a nutnosti získávat na něco něčí podpis jako na něco, co lze změnit. Jestliže lidé nemohou dodělat práci včas jenom proto, že potřebují sedm podpisů, aby vůbec mohli začít pracovat, zamyslete se nad tím, proč jsou vlastně potřeba.

Jedna společnost zkrátila dobu odezvy na polovinu jenom tím, že přehodnotila právě takovýto závazný postup. Na požadavek zákazníka se nemohlo zareagovat dříve, než příslušný formulář parafovalo sedm lidí. Potom někdo přišel se spásnou myšlenkou: ve většině případů to stačí mít schváleno třemi lidmi a ostatním čtyřem to dát pouze na vědomí. Tím, že lidé mohli jednat po získání pouhých tří podpisů a potom jen následně přeposlat formulář zbývajícím čtyřem, otřásl světem.

V každém případě dbejte na to, aby lidé měli přístup ke všem informacím, které potřebují, aby se mohli správně rozhodnout. Zabezpečte, aby se z obrovské spousty relevantních dat dostala pouze ta správná k těm správným lidem a ve správný čas. Například přestaňte bédovat nad tím, že vaše dcera nedodržuje svůj diabetický režim, když nemá přístup k důležitým údajům (jak se mění její glykémie a jaké může mít různá hladina cukru důsledky), jež by jí mohly pomoci se jimi řídit. Můžete jí domlouvat. Můžete jí prosit. Nebo před ní můžete položit čísla a grafy.

Existuje ještě jeden užitečný nástroj. Abyste odhalili všechny zdroje vlivu, otázte se: „Kdybyste to tady vedli vy, co byste udělali pro vyřešení tohoto problému?“ Tím, že lidem dáte příležitost vcítit se do role velkého šéfa, může být nesmírně osvobozující. Jakmile se zbaví pout uvažování pouze o sféře svého vlastního vlivu, začnou hledat způsoby, jak odstranit všechny překážky, které jsme si tu postavili do cesty my sami.

Stručně řečeno, uvažujte v pojmech skrytých sil, mnohých sil a neumdlévejte, dokud nejste sami spokojeni s tím, že jste položili na lopatky jednu každou překážku.

OTESTUJTE OBĚ STRANY

Když ukončujete rozhovor o odpovědnosti, vždy existuje nebezpečí, že i když jste vynaložili všechny síly na odhalení utajených příčin problémů se schopnostmi, stále ještě zbývá něco udělat. Druhá osoba ještě nemusí být správně motivovaná. Jak se to může stát? Může to zpravidla nastat, když vy popíšete problém a druhá strana okamžitě rozpozná, kde je zádrhel ve schopnostech. Lidé mívají sklon poukazovat spíše na blok ve sféře schopností, protože je to tolik neohrožuje – a to i tehdy, když jim mohou bránit také protichůdné priority.

To nás přivádí k dalšímu bodu. Skutečnost, že lidé začínají tím, že identifikují bloky ve schopnostech, ještě nezaručuje, že po jejich odstranění budou opravdu chtít udělat, co slíbili. Když se vám podařilo najít a odstranit překážky ve sféře schopností, měli byste ještě otestovat obě strany našeho modelu. Otažte se: „Pokud vám ten chorobopis dodám ve dvě hodiny, stojí ještě něco v cestě tomu, abyste s ním byl hotov do pěti, nebo je tu ještě něco dalšího, o čem bych měl vědět?“

Otestováním obou stran dáváte najevo, že chcete ukončit rozhovor o schopnosti dokončit úkol tím, že si ještě prověříte motivační stránku. Funguje to samozřejmě také obráceně. Pokud druhá strana zahájí tím, že řekne: „Opravdu po mně chcete tohle? Je to strašná otrava,“ a vy se pak snažíte jí vysvětlit přirozené důsledky tak dlouho, dokud nebude ochotna danou věc udělat, pak je ale také možné, že daná osoba bude mít nějaký ten problém se schopností. Když se podvolila úkol vykonat, otestuje i druhou stranu modelu: „Zdá se tedy, že to udělat chcete, ale zajímá mne, zda vám brání ještě něco jiného? Měli bychom spolu ještě něco probrat nebo mohu počítat s tím, že mi to dodáte do úterka do devíti hodin?“

Když jste si prošli otázky motivace, prosondujte schopnosti. Když jste začali schopnostmi, otestujte motivaci. Pamatujte na prověření obou stran modelu.

Zajistěte bezpečí i pro jejich hledání

Zakončeme naši rozpravu o problémech se schopnostmi jedním opravdu obtížným případem. Rádi byste s druhou stranou zkusili brainstorming na odhalení pravých příčin problému, ale nemáte k tomu dostatečné pravomoci.

Například vám nadřízený přislíbil pomoc s klienty v nejvytíženějších hodinách dne, ale pak nikdy není k dispozici. Je zapotřebí, abyste opravdu svého nadřízeného motivovali, aby splnil, co slíbil? Jde právě o tento problém? Jedno je jisté: chcete se dopátrat právě příčiny problému. Nechce se mu vám pomoci, protože nerad jedná s nepříjemnými klienty? Má za to, že je to práce pod jeho úroveň? Má na práci naléhavější věci? Nebo už zapomněl, jak takové situace zvládat?

Nemáte ponětí, co za tím vlastně vězí. Nyní vám jde čistě o to, promluvit si s ním, zjistit, co za tím skutečně je, že vám není při jednání s klienty nápomocný, a dopátrat se tak toho, zda svůj příslib dodrží nebo se budete muset nějak obejít bez jeho pomoci. To by ovšem obnášelo, že musíte nadřízeného přimět k tomu, aby se s vámi pustil do brainstormingu k nalezení důvodů, proč neplní svůj slib. Anebo pokud to vážně spěchá, stoupnout si před rozjetý vlak.

Požádejte o svolení

Už jsme se o tom jednou zmínili. Pokud nemáte dostatečnou pravomoc vyžádat si s danou osobou rozhovor o pravých důvodech, můžete to udělat pouze s jejím svolením. Takže si o ně řekněte. Pokud příslušnou pravomoc nemáte, tak si o ni řekněte: „Vzhledem k tomu, že se oba shodujeme na tom, v čem je problém, mohli bychom věnovat pár minut tomu, jak jej vyřešit? Vynasnažím se, seč budu, abychom našli způsob, jak se něčeho podobného vyvarovat i v budoucnu. Je to tak pro vás přijatelné?“

Požádejte o zpětnou vazbu

Patrně nejelegantnějším způsobem, jak otevřít dveře důkladné diskusi o skrytých příčinách, bývá otázat se, zda vy sami k němu nějak nepřispíváte. Když na sebe vezmete odpovědnost za váš podíl, vytváříte bezpečnější prostředí, aby totéž učinili i druzí. „Jde mi o to, abych sprovedil ten problém ze světa. Zajímá mne, zda z vašeho pohledu nedělám já sám něco, co vám komplikuje práci.“

Zalijte pumpu

Lidé se často cítí nesví, když se mají začít bavit o skutečných příčinách problému, protože mají obavy, že by z toho mohli vyjít jako bezohlední nebo neschopní. Pokud něco nesvedou, je to špatné. Pokud se jim do toho vůbec nechce, může to vypadat ještě hůře. Musíte tedy změnit úhel pohledu. Vaším záměrem při rozhovoru o příčinách musí být dávat druhým najevo, že je pokládáte za své ceněné spolupracovníky, kterým pouze v dané chvíli cosi brání dodržet, co se od nich očekává. Nejde vám o to, napravit jejich vady charakteru; jde o napravení problému.

Jedním z nejlepších způsobů, jak druhé ujistit, že se na ně nebudete po zjištění skutečné příčiny hněvat, je to, čemu říkáme „zalit pumpu“, neboli pokusit se co nejlépe odhadnout možné příčiny; bez toho abyste vyvolávali dojem znechucenosti, stresovanosti nebo snahy někoho soudit. To druhým napomáhá rozproudit tok informací tím, že je vytvořeno ovzduší bezpečí, v němž lze hovořit zcela upřímně. Tato technika funguje nejlépe tak, že se snažíte dobrat příčin problému tím, že dáváte najevo, že si druhá strana nijak nezadá, bude-li souhlasit s tím, co jste právě popsali. Zásadní roli tu sehrává výběr slovníku, řeč těla a tón hlasu. Zvažte, byla-li by na místě otázka: „Je to pro vás příliš obtížné?“

Přečtete nyní tuto větu nahlas blahosklonným tónem. Potom ji vyslovte našťavaně. Nyní zmobilizujte veškerý svůj dramatický talent, řekněte ji sarkasticky. A nakonec ji zkuste vyslovit ohleduplně. Přestavte si, že jde o někoho, na kom vám záleží a jemuž chcete opravdu pomoci. Jak to změní váš přednes?

Když pumpu „správně zavodníme“, je to pro druhé hmatatelným důkazem, že za to, že se s vámi byli ochotni o problému upřímně pobavit, vám nejde o to, je shazovat či kritizovat. Krátce řečeno, váš úspěch závisí na tom, zda budete schopni vidět druhé jako lidské bytosti nebo darebáky. Když se přimějete k tomu, brát druhé jako lidi, jimž chcete napomoci k úspěchu, tak sotvakdy narazíte.