

JACKIE JENKINS-SCOTT

7 TAJEMSTVÍ ODPOVĚDNÉHO VEDENÍ LIDÍ



JACKIE JENKINS-SCOTT

7 TAJEMSTVÍ ODPOVĚDNÉHO VEDENÍ LIDÍ



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Jackie Jenkins-Scott

7 tajemství odpovědného vedení lidí

Přeloženo z anglického originálu knihy *The 7 Secrets of Responsive Leadership* autorky Jackie Jenkins-Scott, vydaného nakladatelstvím Red Wheel Weiser, LLC, Newburyport, USA, 2020.

Copyright © 2020 by Jackie Jenkins-Scott

All rights reserved

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 7919. publikaci

Překlad Ing. Zuzana Veselá

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Grafická úprava a sazba Robert Prokopec

Návrh a zpracování obálky Ondřej Mikulecký

Počet stran 176

První české vydání, Praha 2021

První anglické vydání, Newburyport 2020

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2021

ISBN 978-80-271-4075-6 (ePub)

ISBN 978-80-271-4074-9 (pdf)

ISBN 978-80-271-1711-6 (print)

Obsah

.....

O autorce	8
Úvod.....	9
Tajemství číslo 1 – Využijte příležitost	15
Tajemství číslo 2 – Do úspěšného vedení musíte dát srdce.....	33
Tajemství číslo 3 – Buďte připraveni kdykoli odejít.....	47
Tajemství číslo 4 – Jděte si za svým, i když je to risk.....	61
Tajemství číslo 5 – Usměrněte své odpůrce	75
Tajemství číslo 6 – Važte si mezilidských vztahů.....	95
Tajemství číslo 7 – Dejte se rychle zase dohromady	113
8 – Jak na změnu.....	123
Závěr: Vedení a faktor „já“	143
Dodatek A: Jak vyhledávat příležitosti – cvičení.....	147
Dodatek B: Nástroje a techniky pro komunikaci	153
Dodatek C: Jak si utřídit informace	159
Poznámky	163
Poděkování	173

Tuto knihu věnuji s láskou a vděčností:

- *mé široké rodině (té původní i té stávající), jež mi poskytuje bezpodmínečnou lásku a podporu, o které se mohu opřít,*
- *mým úžasným přítelkyním, kterým můžu říkat sestry a které mě povzbuzují a podporují v časech dobrých i těch náročnějších,*
- *všem těm, kteří pronikají do tajů proaktivního vedení a dávají si za cíl udělat ze světa spravedlivější a přívětivější místo pro každého z nás,*
- *Amal a Amber, na něž jsem den co den pyšná,*
- *a Jimovi, který stál po celou tu dobu po mém boku.*

O autorce

Jackie Jenkinsová-Scottová je certifikovaná koučka a držitelka certifikátu Gallup Certified Strengths Coach. Jako lídr je uznávaná po celých Spojených státech amerických. Má za sebou více než třicetiletou praxi na vysokých vedoucích pozicích v oblasti zdravotnictví a vyššího vzdělávání. Je obecně uznávaná pro své vedení v období změny, kdy pomáhá jednotlivcům i institucím podávat skvělé výkony a dosahovat strategických výsledků.

Dvacet jedna let stála v čele komunitního zdravotního centra Dimock (Dimock Community Health Center) a dvanáct let byla rektorkou vysoké školy Wheelock (Wheelock College), zaměřené především na pedagogiku. V roce 2016 založila firmu JJS Advising, která se specializuje na rozvoj leadershipu a strategie organizace.

Vzhledem k odhodlání zlepšovat společnost je aktivně činná občansky i ve své komunitě. V současné době je členkou představenstva nadací Tufts Health Plan Foundation, Schott Foundation for Public Education, Center for Community Change a John F. Kennedy Library Foundation.

Další informace najdete zde:

<http://jjsadvising.com>

Twitter: *@coach_leader*

Instagram: *jackie_jenkinsscott*

Úvod

Lídrři, kteří se pyšní tím, že jsou odborníky na obrat k lepšímu, se upínají k radikální změně a hledají příležitosti, jak tohoto cíle dosáhnout. Stejně tak se i lídrři s nutkavou potřebou zlepšit svět upínají zase k této misi a hledají možnosti, jak ji naplnit.

Někteří z nich jsou výborní a významní, ale spoléhají na něco, čemu já říkám **systematické vedení**. Používají vždy sadu metod a pravidel – principů, které řídí další počínání. Obecně jsou najímáni pro svou dovednost aplikovat v praxi právě tyto metody a pravidla, a to za nejrůznějších okolností. Mají schopnost dosáhnout toho (a je to také jejich záměr a hlavní předmět pozornosti), aby organizace reagovaly právě na ně a jejich styl vedení. Jako extrémní příklad můžeme uvést určitý typ systematických lídrřů, které americký prezident Dwight D. Eisenhower kritizoval, když řekl: „Lidi nevedeme tím, že je praštíme po hlavě – to je útok, nikoli lídrship.“

Já jsem spíše typ člověka, který se nechává překvapit. Nechávám vesmír, aby ve mně probudil zvědavost, ukázal mi nové způsoby, jak se něco naučit, a nabídl mi nové výzvy na poli vedení, a to tím, že mi pomůže rozpoznat příležitosti. Právě proto nazývám to, co vám chci představit, **proaktivním vedením** – vedením, které pružně reaguje na aktuální podněty a změny situace.

Při cestě životem hledám příležitosti. Cíle, mise a strategie se formují poté, co se příležitosti chopíte. Uviděla jsem například příležitost vést vysokou školu, která na tom nebyla zrovna nejlépe. Následně ze situace vyplynuly požadavky na vedení: cílem bylo školu změnit, misí

pak bylo dodat studentům nebývalé možnosti růstu, strategie pak měly cíl i misi podpořit.

Proaktivní lídři se v rámci dané příležitosti velmi silně orientují na lidi – na lidskou stránku věci. Já jsem se například angažovala v komunitě vysoké školy Wheelock College, protože jsem věřila, že má potenciál zlepšit životy dětí i rodin. Na Wheelock jsem přišla proto, že jsem hluboce přesvědčena o významu vyššího vzdělávání i o tom, že díky vzdělání se mohou lidé vymanit z chudoby a dostat se do míst, ze kterých mohou zlepšit komunitu i celou společnost. Ano, z ryze podnikatelského pohledu se jednalo o příležitost ovlivnit obrat k lepšímu. To by pro mě nicméně znamenalo pramálo, kdybych za tím neviděla skutečný význam pro životy lidí. Potřebuji, abych byla v postavení, kde mohu ovlivnit systémové změny, kde mohu pracovat na výzvách, které přinášejí přeměnu.

Když se v organizacích vedou přijímací pohovory s kandidáty na vysoké výkonné pozice, vždy padne otázka: „Jakou máte o této pozici představu?“ Systematický lídr sype odpověď z rukávu. Přichází s jasnou představou o tom, co může udělat a co udělat chce. Ovšem pokud jste proaktivní lídr, říkáte si: „A jak to asi mám vědět? O tuto práci se nyní ucházím a zjistím to teprve poté, až se jí zhostím.“

Pro proaktivního lídra je typická touha po společně sdílené vizi. Nejde o to určovat druhým, jak si člověk myslí, že by to mělo vypadat. Jde o to, abychom reagovali na skutečné potřeby dané organizace a vytvářeli vizi, kterou budou sdílet lidé usilující o naplnění těchto potřeb. Vždy jde ale o víc než o pouhou reakci. Na každém kroku na této cestě vedete tím, že jdete druhým lidem příkladem. Lidé konkrétně na vás reagují způsobem, který ovlivňuje kulturu celé organizace. Pokud chcete, aby ostatní usilovně pracovali, musíte usilovně pracovat i vy sami. Pokud chcete, aby ostatní jednali transparentně, musíte být sami transparentní. Pokud chcete, aby všudypřítomným znakem vaší organizace byla čestnost, musíte být sami čestní. Pokud chcete, aby k sobě byli ostatní spravedliví, musíte být spravedliví i vy.

Nyní si ukážeme recept na proaktivní vedení. Pokud smícháte mouku, kypřící prášek, sůl a trochu mléka, vznikne těsto. Každý kuchař ví, že s takovým těstem můžete udělat miliony různých věcí.

To je metafora pro proaktivní vedení. Trochu toho a trochu tamtoho, nebo hodně toho a méně onoho, podle okolností. Pak to zamíchá-

te a necháte toto metaforické těsto v nejrůznějším prostředí pracovat. Ukázalo se, že tento typ vedení je všestranný a přenositelný. A stejně jako recept na základní těsto, dá se relativně snadno naučit.

Praktikování proaktivního vedení začíná u toho, jak se chováte sami k sobě a jak jednáte se svými nejbližšími.

Pokud jde o pracovní etiku a stanovování cílů, jsem velice odhodlaný člověk. Obvykle se probouzím s jasnou představou o tom, co musím udělat. V takovou chvíli je mojí misí soustředit se, zorganizovat se, dodat si motivaci a elán. Jinými slovy: každý den začínám tím, že se pokouším vést sama sebe. Proaktivně reaguji na své vlastní podněty.

To může částečně vysvětlovat, proč setrvávám v zaměstnání i ve vztazích tak dlouho. Každý den přináší vývoj jistým směrem – já sama se tak někam posouvám, a to je vzrušující vyhlídka. Pomáhá mi to udržet si nadšení pro svou práci, rodinu, přátele i dobrovolné aktivity.

Pojďme se nyní podívat na tuto situaci z jiného úhlu. Možná mám schopnost vést v různém prostředí a v různých odvětvích právě díky tomu, že se můj život točí kolem dlouhodobých vztahů. Stavím na této zkušenosti a jsem v situaci, kdy mohu postoupit o úroveň výš. Kdy mohu učit ostatní, jak rozvíjet vedení. Jsem ze srdce přesvědčená, že jsem k tomu byla zrozená.

Právě tohle se stalo podnětem k sepsání této knihy.

Psycholog Abraham Maslow představil svoji teorii hierarchie potřeb v práci uveřejněné v roce 1943 pod názvem *Teorie lidské motivace*. Předpokládá v ní, že pokud nejsou naplněny nižší lidské potřeby vztahující se k přežití a bezpečí, nemá člověk dostatečnou duševní sílu naplňovat své tzv. růstové potřeby. Nejnižší stupeň jeho pyramidy potřeb tvoří věci fyziologicky nezbytné, jako je jídlo, spánek či vzduch. O stupeň výš je potřeba bezpečí a jistoty. Na dalším stupni do hierarchie vstupuje interakce mezi lidmi. Třetí stupeň pyramidy pak tvoří potřeba někam patřit, milovat a být milován. Jde o lidskou potřebu lásky, vztahů a sounáležitosti.

A co dál? Následují růstové potřeby – další stupeň zahrnuje potřeby spojené s uznáním, jako například pocit, že jsme něčeho dosáhli a že máme dobrou pověst. Na samém vrcholu je seberealizace, v tu doufají všichni lídři. Na samotné špičce pyramidy tedy jde o potřebu řešit problémy a žít život, kde má své místo etika a tvořivost. Celebrity jako například Leonardo diCaprio, který je zároveň i ekologický aktivista,

nebo americká moderátorka, herečka a vydavatelka Oprah Winfreyová, tedy člověk, který má nyní asi největší vliv na tzv. pozitivní opatření (na podporu znevýhodněných), žije právě v rovině seberealizace. Když se podíváme mezi podnikatele, pak v této rovině funguje například Richard Branson, známý především jako majitel značky Virgin. Známe i učitele, matky a kazatele, pro které platí to samé.

I když Maslow není jediný, kdo má zásluhu na tom, že jsme porozuměli tomu, co lidi motivuje, jeho práce je bezesporu významná. Pokud budete například ve skupině lidí, která umírá hladem, možná budete schopni vést tuto skupinu k tomu, aby se při hledání jídla semkla. Jenže pokud žádné jídlo nenajdete, jak dlouho si udržíte vedoucí postavení? Totéž platí i o bezpečí. Když obyvatelstvo sužuje válka, soustředí se na každodenní přežití, lidé hledají bezpečný přístav. Pokud ho na chvíli dokážete poskytnout, stane se z vás lídr. Jenže pokud se vám nepodaří zajistit bezpečí dlouhodobě, své postavení ztratíte. Pokud jsou tyto fyziologické potřeby a potřeba bezpečí naplněny, začne se váš život točit kolem mezilidských vazeb (a vazeb na další zvířata).

Tyto vztahy budou zdrojem emocionální a kognitivní zpětné vazby. Dají vám základ, abyste mohli jako lidské bytosti vyžít. Zkrátka pokud existují, máte to, co proaktivní lídr potřebuje.

Přeneseme se teď do praxe, pojďme se podívat na to, jak vám vazby v průběhu kariéry slouží při změně rolí i prostředí. V mém případě kariérní obraty rozhodně nebyly takové, že bych do zatáčky zpomalila a pak přidala plyn, abych vyrazila vpřed. Před kariérní změnou jsem se zastavila a udělala dvě navzájem se doplňující věci:

1. Zaposlouchala jsem se do hlasu svého srdce. Položila jsem si tuto otázku: „Z čeho pramení moje citová vazba k této nové činnosti?“
2. Spočítala jsem si, jakým směrem bych se podle svého mínění měla ubírat. Než jsem se například rozhodla, že se začnu plně věnovat koučování a konzultacím, chtěla jsem si udělat jasno o svém dalším počínání. A tak jsem zjišťovala, co mohou nabídnout ti nejlepší kouči a konzultanti. Rozvíjení leadershipu zahrnuje učení. Můžete mít nadání v nejrůznějších oblastech v genech, ale pokud nebudete dovednosti rozvíjet a vstřebávat moudrost osvědčených lídrů a naslouchat důvěryhodným po-

radcům, šidíte sami sebe. Nikdy nevíte všechno, a to bez ohledu na to, jak moc ve své schopnosti věříte. Musíte vědět i to, co věděli lídři před vámi. Z minulosti (a od těch nejvěhlasnějších v dějinách) se toho můžete hodně naučit. A musíte vědět, co vám říkají lidé, kterým věříte.

Chcete být skvělí. A tak na tom pracujete. Nedílnou součástí vašeho úspěchu je i to, že budete mít stále na paměti vazby, které vás v životě ovlivňují po stránce morální, kreativní i po stránce poznání.

Chcete se stát proaktivním lídrem? První a zásadní krok je vážit si vazeb na rodinu, přátele a kolegy, kterým důvěřujete, a o tyto vazby pečovat.

Tajemství číslo 1

Využijte příležitost

Na konferenci vedoucích pracovníků různých velkých organizací jsem u večeře s několika dalšími lidmi probírala hlavní znaky leadershipu. V rozhovoru se prolínaly úryvky toho, co někdo z nás někde četl, slyšel, nebo sám zažil. Nakonec jsme se shodli, že ti nepřesvědčivější lídři vykazují následující čtyři znaky. Začali jsme jim říkat „velká čtyřka“.

- **Zvídavost:** Touha neustále se učit, objevovat a intelektuálně růst.
- **Pokora:** Skutečné prozření, že to reálně nezvládneme sami.
- **Empatie:** Schopnost vcítit se do ostatních lidí a vážit si jich.
- **Neochvějnost:** Schopnost znovu se vzchopit, pokračovat navzdory nezdarům.

Podotýkám, že jsme se shodli, že toto platí o těch opravdu nejpřesvědčivějších lídrech. Nikoli nutně o těch nejznámějších, nejbohatších nebo nejmočnějších. V celé této knize se vám pokusím přetlumočit moudrost těchto mužů a žen, abych vám ukázala, jak klíčová je „velká čtyřka“ pro to, abyste mohli využít sedm tajemství proaktivního vedení v praxi.

Našla jsem tuto „velkou čtyřku“ ve svých poznámkách až poté, co už jsem měla hotovou pracovní verzi popisu všech sedmi tajemství. Když jsem si při přípravě této knihy procházela různé návody a příběhy, došlo mi, že v každém ze sedmi tajemství se objevují i všechny čtyři znaky „velké čtyřky“. Bylo to, jako kdybych našla kouzelnou přísadu do hlíny, díky které z ní porostou nádherné květiny, zelenina i stromy.

Myslím, že se všichni shodneme na tom, že zvědavost hraje ústřední roli například při nalézání příležitosti. Zároveň je při rozhodování o tom, zda je daná příležitost pro vás vhodná, nezbytné zvážit i další tři aspekty, tedy kdo kromě vás je nedílnou součástí takové příležitosti (pokora), co je to za lidi, tedy jaké mají hodnoty a priority (empatie), a jak dobře se v kontextu takové příležitosti přizpůsobíte (neochvějnost).

Když si na internetu vyhledáte znaky či atributy leadershipu, najdete tisíce výsledných odkazů na stránky uvádějící seznamy pěti, deseti či více z nich. Mnoho z nich se orientuje na výsledek, například taková inovativnost. Nejsem si jistá, jak moc je důležité, aby byl lídr inovativní, pokud je dostatečně zvědavý a pokorný, aby najal inovativní kolegy. V podobných seznamech se objevuje také vášeň. Podle mě je vášeň motivace osobní. Mám vášeň pro to, co dělám, ale řekla bych, že je každý den jiná podle toho, nakolik mi moje vnitřní zapálení zrovna při vedení pomáhá. Když jsem si procházela výsledky na internetu, utvrdilo mě to v přesvědčení, že nejlepší ze všech je patrně krátký seznam, který vznikl u té večeře.

Institut pro leadership a management (Institute of Leadership and Management), mezinárodní profesní organizace zabývající se leadershipem a managementem, uvádí těchto pět dimenzí leadershipu: dosažení úspěchu, autenticita, spolupráce, zodpovědnost a vize. Dá se říct, že „velká čtyřka“ zvyšuje pravděpodobnost, že daný člověk těchto pět výše uvedených dimenzí naplní. Záleží to jen na tom, jak si je vyložíme. Tedy jestli budeme klást důraz na kvantitativní, nebo kvalitativní kritéria. Ukážeme si rozdíl mezi nimi: Pokud hodnotíte lídra na základě čtvrtletních výnosů nebo toho, jak je známé jméno společnosti, jedná se o **kvantitativní** kritéria hodnocení úspěchu. Pokud ho hodnotíte na základě zavedených procesů a lidí najatých proto, aby byla organizace úspěšná, jde spíše o **kvalitativní** pohled.

Kvantitativní měřítko se soustředí na výstupy vedení, které přicházejí a odcházejí. Vlastně můžeme říct, že se vztahují spíše k managementu – tedy technickým aspektům vedení – než k rysům vedení samotného. Nepopisují trvalé atributy, díky nimž je vedení daného člověka přesvědčivé v dobách úspěchu i nezdaru a zároveň převeditelné a přenositelné do jiného prostředí.

PŘÍKLADY „VELKÉ ČTYŘKY“ U NĚKTERÝCH LÍDRŮ

Pojďme se zaměřit na „velkou čtyřku“ a ukázat si, jak se u některých lídrů jednotlivé znaky projeví, nebo neprojeví. Ne všichni jsou obecně známí, ale výsledky jejich práce vám určitě budou povědomé.

Patricia Mooreová

Patricii Mooreovou, autorku knihy *Disguised (V přestrojení)*, původně lákalo umění, posléze ale začala pracovat v oblasti industriálního designu. Sestra Mary Ellen Twistová, ředitelka střední školy Mt. Mercy Academy a jedna z učitelek mladé Patricie, ji popsala takto:

...zvídavá, měla potřebu klást mnoho otázek... Myslím, že je pravda, že raná fáze vzdělávání Patty měla něco společného s jejím postojem a jejími hodnotami, zejména s její úctou k ostatním lidem.¹

Když v roce 1974 vstoupila Mooreová do oboru, který si vybrala, byla jedinou ženou ve skupině 350 designérů pracujících pro Raymonda Loewyho, považovaného za otce průmyslového designu. Popisovala, že v takovém prostředí byl její hlas mezi ostatními ojedinělý. Neustále se ptala na lidi s pohybovými omezeními, například paraplegiky či osoby s pokročilou artritidou: „A co třeba takoví...?“ A vždycky dostala odpověď: „Patty, pro takové lidi my ale nenavrhujeme.“

O několik let později, ve věku dvaceti šesti let, se Mooreová začala zabývat takzvanou empatií založenou na zkušenosti. Ve spolupráci s dalšími lidmi si připravila protézy a líčení, díky kterým vypadala zhruba na osmdesát. Pořídila si i brýle se zakalenými skly, aby si mohla na vlastní kůži vyzkoušet jaké to je, vidět rozmazaně. To trápí hodně starších lidí. Zhoršila si i sluch a na nohy si připevnila dlahy, aby měla omezenou možnost pohybu. Nosila rukavice, aby byla méně obratná. Výsledkem jejího snažení bylo, že zkrátka nemohla fungovat tak, je mladý člověk zvyklý. Když v následujících třech letech cestova-

la po USA a Kanadě, byla závislá na pomoci naprosto cizích lidí, které potkala na ulici.

V roce 1980 založila Mooreová svoji první společnost zaměřenou na vývoj nových produktů a služeb pro potřeby lidí se zvláštními potřebami, a to od narození až do smrti. Z ní vznikla její stávající firma MooreDesign Associates, jejíž je ředitelkou. Mezi její klienty patří největší firmy světa.

Ať už budeme říkat tomu, co Mooreová udělala, rozpoznání nebo vytvoření příležitosti, založila svou firmu tak, že definovala potřebu, kterou uměla uspokojit. Je to obdobné, jako když si Henry Ford uvědomil, že by automobily mohli a měli mít nejen bohatí lidé, ale i lidé obyčejní. Posléze zavedl masovou výrobu Fordu modelu T. On i Mooreová rozpoutali revoluci v ekonomických i sociálních možnostech značné části obyvatelstva.

R. Roger Remington, čestný profesor centra pro design Massima a Lilly Vignelliových, vzdal hold vizi ukrývající se za leadershipem Patricie Mooreové, když poznamenal:

.....

Hned na začátku své kariéry rozpoznala potřebu a problém a vytvořila strukturu konkrétního řešení. A já myslím, že jsme všichni velice hrdí na to, že se jí to podařilo, myslím, že je to vrcholný bod její kariéry, který můžeme použít jako jasné kritérium srovnání.²

.....

Mooreová tedy zarytě sledovala cíl navrhovat věci „spravedlivě“ pro všechny. Věnovala se nejrůznějším problémům odvíjejícím se od neobratnosti a nepohodlnosti, přišla například s kuchyňským náčiním se silnými gumovými rukojeťmi, známými pod názvem OXO Good Grips. Navzdory prvotnímu odmítnutí se jí podařilo přesvědčit investory, aby podpořili její projekt mamografů s mechanismem, který uvolní tlak na prsa, jakmile přístroj pořídí potřebný snímek. Je zásadní, že její styl vedení inspiroval druhé k tomu, aby byli empatičtější a krotili přirozené sklony nebrat na nikoho ohledy a myslet jen na svůj prospěch.

Mooreová razí filozofii, že design by měl lidem možnosti poskytovat, nikoli jim v něčem bránit: „Každý z nás má určitou úroveň schopností, zručnosti. Design se má zaměřit na tuto úroveň a pomoci ji zlepšit. ... Když nám v životě něco překáží, je to kvůli tomu, že někdo neodvedl svoji práci pořádně.“³

.....

Mooreová ztělesňuje všechny čtyři atributy vedení, zvědavost a empatie jsou nadmíru patrné. Projevuje i pokoru, když respektuje, že lidé s pohybovými potížemi sami dobře znají své potřeby. Opakovaně ustoupila do pozadí, aby naslouchala a pozorovala a doplnila novými poznatky svou vlastní zkušenost, místo toho, aby se jednoduše rozhodla pouze na jejím základě. Neochvějnost je zřejmá z jejího boje proti silným hlasům, které neviděly ekonomický smysl její touhy pomocí designu pomáhat všem lidem, nikoli jen těm bez jakýchkoli handicapů.

Howard Schultz

Howard Schulz, známý jako bývalý šéf Starbucks Corporation, světu v roce 2018 připomněl (*Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul, Kupředu: Jak Starbucks bojovalo o holý život, aniž by přišlo o duši*), že vedení jeho společnosti se řídí i morálními hodnotami. Poté, co byli ve Philadelphii dva černoši zatčeni proto, že použili toalety, aniž by si cokoli koupili, Schultz veřejně vystoupil a postup manažera pobočky odsoudil. Přislíbil, že bude zjevný problém podvědomých předsudků řešit. Když oznamoval, že všech 175 000 zaměstnanců společnosti povinně absolvuje školení o rasových předsudcích, nebál se sáhnout po drsném spojení „rasové profilování“.

Nešlo ale o náhlý záblesk morálního přesvědčení ani empatie. Schulz jednal v souladu s tím, jak společnost již mnoho let vedl. Nejspíš nikdy nezapomněl na své kořeny – vyrůstal v bytě, který byl součástí státní výstavby pro nemajetné obyvatele jihovýchodního Brooklynu – a chtěl vytvářet příležitosti a odměnit i ostatní lidi, kteří tvrdě pracovali, aby dosáhli vzdělání a úspěchu. Chtěl formovat organizaci, která by byla empatická vůči zaměstnancům (nazýval je partnery) i zákazníkům. Jednou z jeho průkopnických iniciativ, která stála