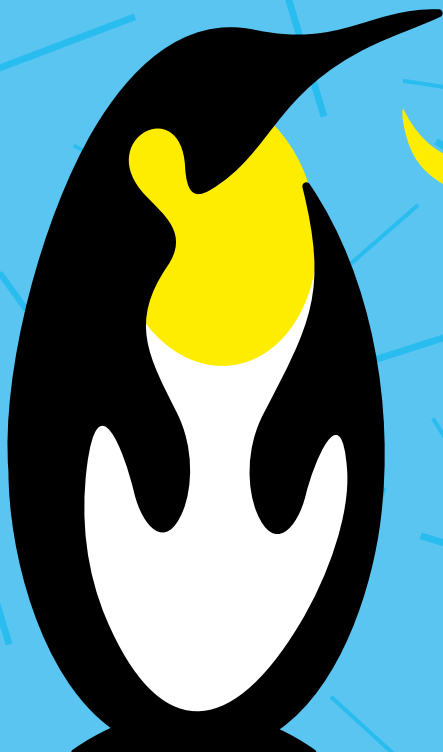
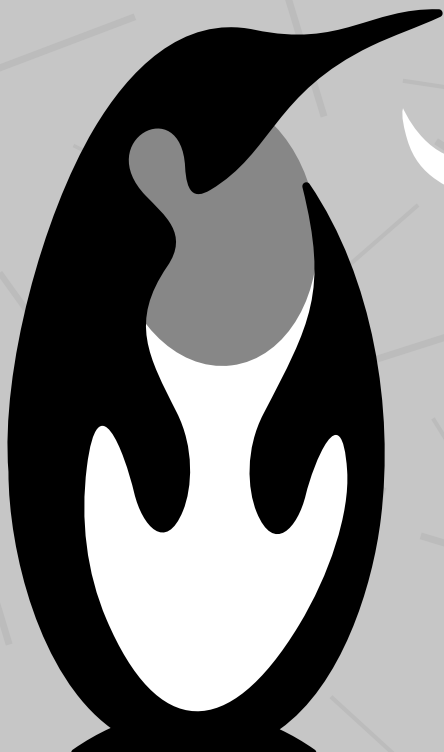


KONFLIKT JAKO CESTA K ÚSPĚCHU



Nezlobte se
na tučňáky
doma ani
v práci!

KONFLIKT JAKO CESTA K ÚSPĚCHU



Nezlobte se
na tučňáky
doma ani
v práci!

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.

Gabe Karp

Konflikt jako cesta k úspěchu

Nezlobte se na tučňáky doma ani v práci!

Přeloženo z anglického originálu knihy Gabea Karpa *Don't Get Mad at Penguins: And Other Ways to Detox the Conflict in Your Life and Business*, vydaného nakladatelstvím Post Hill Press, New York, Nashville, USA, 2022. Translated from Gabe Karp's *Don't Get Mad at Penguins: And Other Ways to Detox the Conflict in Your Life and Business*, published by Post Hill Press, New York, USA, 2022.

© 2022 by Gabe Karp

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 8885. publikaci

Překlad Ivana Sýkorová
Odpovědná redaktorka Zuzana Böhmová
Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková
Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner
Počet stran 208
První české vydání, Praha 2023
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2023

ISBN 978-80-271-6963-4 (ePub)

ISBN 978-80-271-6962-7 (pdf)

ISBN 978-80-271-3706-0 (print)

OBSAH

O autorovi	7
Napsali o knize	8
Úvod	11

PRVNÍ KAPITOLA

Přijmout konflikt, nebo se mu bránit?	17
Proč jsou konflikty tak těžké	26
Vytváření prostředí, kde jsou konflikty zdravé	35
Pasti konfliktu	39

DRUHÁ KAPITOLA

Past šikany	45
Agresivní chování	48
Proč šikana nezabírá	49
Zpětná vazba	51
Jak se vyhnout pasti šikany	58
Vždy máme možnost volby	67

TŘETÍ KAPITOLA

Past potřeby zvítězit	73
Potřeba zvítězit	77
Není snad dobré být soutěživý?	79
Faktory, které nás vtahují do pasti potřeby zvítězit	82
Zastavení cyklu	87
Jak jednat s lidmi, jako je Milton	92

ČTVRTÁ KAPITOLA

Past vyhýbavého jednání	97
Tři faktory toxického strachu	100
Co je špatného na vyhýbání se?	103

Vyhýbavé jednání nám škodí	105
Jak se vyhnout pasti vyhýbavého jednání	107
Dárky od Pampers, abyste mohli růst	117
PÁTÁ KAPITOLA	
Past posuzování	123
Buddhistický mnich-léčitel, malá holčička Ling a šéf čínské mafie	123
Posuzování	126
Důsledky toxického posuzování	129
Jak detoxikovat posuzování	135
ŠESTÁ KAPITOLA	
Dejte lidem pocit, že jim nasloucháte	149
Upřímné naslouchání je těžké	149
Překonávání konfirmačního zkreslení	154
Omluvy	157
Vylepšete argumenty druhých	158
Emoce mají přednost před logikou	161
SEDMÁ KAPITOLA	
Nezlobte se na tučňáky proto, že neumějí létat	167
Vzpomínáte si na Miliona?	169
Houstone, máme problém s tučňákem	170
Ano, emoce můžete ovládat	173
Smíření	175
OSMÁ KAPITOLA	
Na závěr	179
Staňte se ambasadory zdravých konfliktů	182
PŘÍLOHA	
Shrnutí kapitol	183
Poděkování	199
Poznámky pod čarou	203

O AUTOROVI

Gabe Karp pracoval v prvních deseti letech své kariéry jako soudní advokát. Později nastoupil do malé technologické startupové firmy jako jeden z klíčových manažerů, kteří z původního projektu ePrize (nyní Merkle) vybudovali jednu z nejlepších společností specializujících se na digitální marketing. Gabe poté vstoupil do světa rizikového kapitálu a dnes působí v představenstvu několika společností z portfolií Detroit Venture Partners a Lightbank. Vedl vyjednávání o obchodních a finančních smlouvách v řádu stovek milionů dolarů a často přednáší o tom, jak důležité je přijmout zdravý konflikt. Více informací najdete na stránkách www.gabekarp.com.

NAPSALI O KNIZE

„Zdravý konflikt a extrémní upřímnost jsou zásadními prvky komunikace v týmech, kde je potřebná velká důvěra. Firmy se silnými kulturami, kde uplatňují zásady popsané v této knize, porostou rychleji a dosáhnou větších úspěchů.“

– **Jay Farner**, vicepředseda a ředitel společnosti Rocket Companies

„Knihu *Konflikt jako cesta k úspěchu* si musí přečíst každý, kdo chce, aby se mu dařilo v prostředí dnešního světa. Je téměř nemožné posunout se vpřed, pokud se nenaučíte, jak jednat s různými osobnostmi a jak zvládat konflikty, které jsou při mezilidských interakcích nevyhnutelné. Gabe nabízí nespočet užitečných nástrojů a rad, které jsou nepostradatelné, chcete-li být úspěšní.“

– **Eric Lefkovsky**, zakladatel a ředitel společnosti Tempus; spoluzakladatel a předseda představenstva společnosti Groupon

„Kniha *Konflikt jako cesta k úspěchu* je poutavá a zábavná. Prostřednictvím fascinujících a inspirativních příběhů nabízí Gabe Karp cenné rady, jak detoxikovat konflikty, abychom byli v životě úspěšnější, naplněnější a šťastnější. Když jsem teď vybaven zcela novými dovednostmi, těším se, až se příště dostanu do konfliktu – tentokrát budu připravený!“

– **Andy Friedman**, zakladatel a bývalý ředitel společnosti SkinnyPop Popcorn

„Gabe je snad génius. Podobně jako Matt Damon ve filmu *Dobrý Will Hunting*. Mluvíme-li o dosahování výsledků prostřednictvím bezprecedentních a skutečně úžasných technik, Gabe to zvládá hravě. V našich společnostech jsme měli jen velmi málo pravidel. ‚Žádné zívání‘ a ‚žádné litování‘, to byla pravidla nastavená naším týmem. S pravidlem ‚otevřená komunikace řeší všechny problémy‘ ovšem přišel až Gabe. V knize *Konflikt jako cesta k úspěchu* nás Gabe provází po zábavné a pozoruhodné cestě k řešení konfliktů, kterou si zamilujete. Hádám, že si knihu přečtete dvakrát. A nenašel jsem jedinou pravopisnou chybu.“

– **Robert Wolfe**, zakladatel a bývalý ředitel společnosti Moosejaw a CrowdRise

„Budování byznysu se neobejde bez konfliktů a čím efektivněji jimi dokážeme projít, tím rychleji budujeme. Všichni lídři, kteří se budou řídit radami z knihy *Konflikt jako cesta k úspěchu*, se vydají na cestu k úspěchu.“

– **Jason Raznick**, zakladatel a generální ředitel společnosti Benzinga a držitel ocenění *Podnikatel roku 2021* udělovaného společností Ernst & Young

ÚVOD

„Gabe Karpe, vypadáte jako troska,“ zakřenil se Steve, když nakoukl na recepci. Neurvalá poznámka mě zastihla nepřipraveného. Ale abych byl spravedlivý, právě jsem měl za sebou celou noc strávenou na cestě v letadle.

„Taký mě těší, že vás poznávám,“ potřásl jsem mu rukou.

Byl jsem tu na obhlídce Steveovy firmy – budeme jí říkat třeba Vulcan Solutions –, protože měla nejrychlejší míru růstu a nejvyšší počet konfliktů ze všech společností v mé databázi. Při povrchním pohledu byl jejich obchodní model nudný (vyráběli recyklovatelnou syntetickou gumu pro zdravotnické přístroje). Ale pod tou konzervativní fasádou to v této společnosti vřelo neustálými konfrontacemi při každé poradě a tato konfrontační kultura jim z nějakého důvodu přinášela výsledky. Chtěl jsem prozkoumat a pochopit, jak to dělají, takže jsem požádal generálního ředitele společnosti Stevea, zda bych ho mohl jeden den sledovat při práci. To, co jsem během té návštěvy viděl, je v rozporu s tím, jak většina lidí vnímá konflikty.

Zatímco většina z nás se konfliktů obává a vyhýbá se jim, jsou účinným nástrojem pro ty, kdo je chápou. Zdravé konflikty byly ve skutečnosti nejlepším faktorem, který mě přivedl k úspěchu v roli právníka, podnikatele a investora v oblasti rizikového kapitálu. Tuto knihu jsem napsal proto, aby i ostatní mohli využívat konflikty ve svůj prospěch.

Pochopitelně ne všechny konflikty jsou produktivní. Některé konflikty jsou zdravé, a některé jsou toxické.

Zatímco zdravé konflikty posouvají lidi i organizace vpřed, toxické konflikty nás brzdí a způsobují utrpení. Ubírají organizacím energii, omezují konkurenceschopnost i schopnost růst a prosperovat. Stane-li se konflikt toxickým, spolupráce týmu vázne, vztahy se zákazníci jsou napjaté a profesní růst jednotlivců skomírá. Stejná nepříjemná dynamika se odehrává i v osobních životech. Toxické konflikty nás okrádají o lásku, přátelství a vztahy, po nichž toužíme a které vyhledáváme.

Toxický konflikt ovšem ani zdaleka není nevyhnutelný. Podobně, jako držíme dietu, když chceme tělo zbavit toxinů, můžeme stejnou detoxikaci provést v našich organizacích a myslích – a když to uděláme, výsledky bývají fenomenální. Jakmile se zbavíme toxinů, najednou máme dost energie na to, abychom konflikt přijali a využili ho jako zdroj inovací. Složitě situace zvládáme s lehkostí a pozvedáme své vztahy na vyšší úroveň. Díky detoxikaci společnosti a mysli jsme lepší, silnější, rychlejší a propojenější.

Cesta, která mě přivedla k tomuto názoru, začala v době, kdy jsem pracoval jako advokát v soudních řízeních a zkoumal jsem zdroje konfliktů v mých případech. Měl jsem přehled o konfliktech druhých z první ruky a vyzozoroval jsem, jak konkrétní styly komunikace vždy situaci buď zlepšují, nebo naopak zhoršují. Tehdy má práce do značné míry spočívala v korigování intenzity konfliktu. Při vypjatých jednáních jsem konflikty zmírňoval a pomáhal jsem všem přítomným uvolnit se a důvěřovat si. Během vyostřených křížových výslechů jsem na druhou stranu zvyšoval napětí, protože jsem chtěl vyvést z míry svědka nebo dramaticky přesvědčit porotu.

I když jsem klientům dobře sloužil a měl jsem skvělé výsledky, občas jsem utrpěl i bolestivé prohry a potýkal jsem se s náročnými interakcemi s druhými, aniž bych chápal důvody. Postupem času jsem si uvědomil, že stejné vzorce konfliktů, které jsem vyzozoroval ve

svých případech, se projevují i v mém osobním životě. Začal jsem si všimnout toxinů, které se hromadí při komunikaci mezi lidmi a způsobují nezdravé interakce. Když jsme společně s klienty dokázali zbavit komunikaci toxinů, podařilo se nám úspěšně vyřešit konflikty. Když jsme však nechali toxiny nekontrolovaně bujet, zakládali jsme si na drahé a bolestné zklamání.

Když jsem nastoupil do malého startupu ePrize a viděl jsem, jak se stejné toxické vzorce rozehrávají i ve světě byznysu, věděl jsem, že jsem na stopě důležitému poznání. Vybudovat společnost od základů obnáší spoustu konfliktů. Všiml jsem si však, že když se nám podaří je detoxikovat, významně posouvají naši společnost vpřed. Netoxické konfrontace se zaměstnanci, klienty a akcionáři nám zajistily mnohem lepší výsledky, než když jsme se vyhýbali náročným problémům nebo když jsme dopustili zamoření interakcí toxiny. Tento přístup pomohl firmě vyšvihnout se na pozici světového lídra v oboru online propagace. Postupně jsme koupili několik menších společností a později jsme vyjednávali o prodeji ePrize.

Po úspěšné akvizici jsem vstoupil na trh rizikového kapitálu, kde jsem si uvědomoval roli konfliktu v ještě větším rozsahu. Řídil jsem investice do více než tuctu společností a působil v jejich představenstvu a nadále sleduji účinky jak zdravých, tak toxických konfliktů. Uzavíral jsem obchodní a finanční dohody v hodnotě stovek milionů dolarů a spolupracoval s řediteli společností při řešení konfliktů v situacích, kdy klienti hodlali odstoupit od smluv v řádech milionů dolarů nebo kdy zaměstnanci, kteří odváděli nedostatečné výkony, požadovali zvýšení platu, i v řadě dalších případů. Bez ohledu na to, zda je konflikt velký nebo malý, stále dokola se opakují stejné vzorce.

Viděl jsem také, jakou roli hrají toxické konflikty v osobních životech lidí, s nimiž jsem spolupracoval, i mých blízkých. Je smutné, že znám i případy, kdy spolu lidé nemluví kvůli hádkám o politice na

sociálních sítích. Přátelé se mi svěřili, že mají napjaté vztahy s rodiči, vedou spory se sousedy a zažívají náročné situace se svými dětmi. Stejně vzorce konfliktů, které znám ze světa byznysu, se projevují ve všech oblastech života (včetně mého).

Ať jste v soudní síni, na jednání představenstva, v kuchyňce v práci, v baru, v menze, na třídních schůzkách, v restauraci na dovolené, nebo kdekoli, kde dochází k interakcím mezi lidmi, konflikty se odvíjejí podle stejných vzorců. Všichni bychom chtěli umět lépe zvládat konflikty, ale většina z nás nikdy nepřijde na to jak. Neučí se to ve školách. Zamyslete se nad tím: na základní škole se dlouhé měsíce učíme písemné dělení, které pak nikdy v životě nepoužijeme. Vůbec se ale neučíme, jak řešit konflikty, což je dovednost, která by se nám všem hodila prakticky každý den.

Dobrá zpráva je, že jsem objevil systematický způsob, jak detoxikovat konflikty. Je to proces, který jsem vyvinul v průběhu řady let naplněných praktickými zkušenostmi a akademickým výzkumem tématu, jak zkrotit konflikty a žít šťastněji a produktivněji. Jakmile jsem začal aplikovat své poznatky, zaznamenal jsem okamžité a dramatické zlepšení schopnosti úspěšně řešit konflikty.

Před pár lety mě požádali, abych pro skupinu ředitelů společnosti udělal přednášku na téma jak řešit konflikty, a tehdy jsem si uvědomil, jak jsou tyto strategie zásadní. Prezentace se mi docela povedla, ale nebyla z mých nejlepších. V následujících týdnech a měsících se mi však ozvalo několik účastníků a mluvili o některých z myšlenek, které jsem prezentoval, nejčastěji to byla tahle: „Nezlobte se na tučňáky proto, že neumějí létat.“ Také jsem dostal velmi pozitivní zpětnou vazbu na taktiku, kterou jsem si pojmenoval „hlas z nákupního seznamu“ (vysvětlíme si ji o něco později).

Taktiky jsem předával dál a mnozí lidé mi potvrzovali, že díky nim dosáhli podobně pozitivních výsledků. A tak jsem zkoumal a vyvíjel

další strategie, předával je druhým a dostával zpětnou vazbu. O konfliktech jsem přednášel pro různé společnosti, obchodní organizace, skupiny podnikatelů, právníky i na univerzitách a měl jsem dostatek ohlasů na to, abych věděl, že mé taktiky jsou spolehlivé a opakovaně použitelné. Naučit se je a aplikovat je v životě může každý.

Někdo se konfliktů bojí a někdo jiný může mít naopak střety rád, ale všichni máme potenciál řešit konflikty takovým způsobem, abychom dospěli k lepším výsledkům pro naše společnosti, klienty a blízké. Na následujících stránkách vám do hloubky objasním příčiny konfliktů a nabídnu nástroje, které vám pomohou konflikty detoxikovat a využít je k dosažení úspěchu a spokojenosti.

Nedostatečné porozumění principu konfliktu je důvodem, který vysvětluje, proč některé společnosti rostou a jiné krachují – a proč je kariéra některých lidí závratná a pro jiné je hořkým zklamáním. Pochopíme-li, jaká je podstata konfliktu a jak se stává toxickým, můžeme překonat tyto náročné výzvy.

Skutečné zázraky se dějí v organizacích, kde konflikty nejen akceptují, ale i podporují a vyžadují. Tyto společnosti, rodiny a skupiny fungují s důrazem na upřímnost a odpovědnost. Je úžasné inspirativní, s jakou rychlostí řeší konfliktní situace, přičemž doslova prosvítí kolem těch, kteří se vyhýbají nepříjemným problémům. Lidé v těchto výjimečných organizacích komunikují otevřeně a jasně. Mohou svobodně vyjadřovat své názory. Každý, kdo má k dané věci co říct, dostane prostor vyjádřit se. Na chyby se rychle přijde a problémy s výkonností se řeší bez zbytečných dramát. Lidé rozvíjejí svou kariéru a rostou v osobním životě způsobem, který není možný, pokud je konflikt vnímán jako negativní věc.

Jakmile zažijete výhody netoxického konfliktu, začnete k němu inklinovat. Vpustíte ho do svého profesního i osobního života a využijete ho k prohloubení vztahů a pozvednutí svých výkonů na vyšší úroveň.

Tato kniha vyplňuje mezery v systému vzdělávání. Popisuje faktory, které eskalují konflikty do nebezpečných výšek, a ukazuje, jak je rozpustit a zajistit, aby **konflikty působily ve váš prospěch, a nikoli proti vám**. Posílí vaši empatii vůči druhým, naučí vás identifikovat konfliktní pasti dříve, než do nich spadnete, a pomůže vám vnímat konflikty jako produktivní faktory úspěchu. Naučíte se používat jednoduché, ale nesmírně účinné nástroje k řešení konfliktů, které umožňují pokrok a pomáhají komunikovat efektivněji ve všech oblastech života.

Dočtete se o sporu, který ukončil přátelství Quentina Tarantina a Umy Thurman; o vulgárních slovech, která se omylem objevila na tisících balení plenek Pampers; o toxické kultuře ve společnosti General Motors, která ji stála více než dvě miliardy dolarů a zavinila smrt 124 lidí; a také o tom, jak to chodí v elitní armádní jednotce SEAL Team 6, která zajala Usáma bin Ládina. Seznámíte se s buddhistickým mnichem, který zachránil tisíce dětí před prostitucí, protože byl ochotný chovat se k vůdcům zločinecké organizace v Pekingu jako k lidským bytostem; s ředitelem společnosti, který jen tak pro zábavu podává trestní oznámení; se soudcem, díky němuž jsem se cítil dobře i přesto, že jsem prohrál soudní spor; a se ženou, která ukončila dlouholetý cyklus konfliktů s bývalým manželem, protože se naučila nezlobit se na tučňáky. Pozměnil jsem některá jména a okolnosti, abych ochránil soukromí aktérů příběhů, avšak skutková podstata i poučení plynoucí z popsanych situací jsou autentické.

Než se k tomu všemu dostaneme, musím vám říct, co se stalo ve společnosti Vulcan Solutions, kde jsem sledoval jeden pracovní den Stevea a jeho naprosto neortodoxní styl řešení konfliktů...

Přijmout konflikt, nebo se mu bránit?

Když jsem připravoval podklady pro tuto knihu, analyzoval jsem data a informace z více než stovky zdrojů, abych zjistil, jaká je ideální míra konfliktů v organizaci. Domníval jsem se, že odpověď znám i bez analýzy: určitý počet konfliktů je přínosný, ale nechcete jich mít příliš mnoho, ani příliš málo. Byl jsem přesvědčený, že ignorování konfliktů není zdravé, ale lpění na neshodách z minulosti také není produktivní. Myslel jsem si, že nejefektivnější přístup je někde mezi.

Nicméně výsledky analýzy ukázaly zcela jiný příběh. Zjistil jsem, že čím více konfliktů měli členové týmu v organizaci, tím rychleji organizace rostla. Z tohoto pohledu se zdálo, že **konflikt je dobrá věc**. Ale byl tu důležitý háček: Platilo to pouze u společností, kde zaměstnanci navzdory konfliktům udržovali pevné vztahy postavené na vzájemné důvěře.

Na základě svých zjištění jsem se rozhodl vypravit do centrály společnosti Vulcan Solutions, abych po celý den sledoval kroky jejího ředitele Stevea. V jeho společnosti kontinuálně docházelo k nejvyššímu počtu konfliktů a firma zároveň rostla nejrychleji ze všech ve zkoumaném vzorku. Co stálo za tak výjimečnými výsledky?

Rychlým krokem jsem následoval Stevea, který proklouzl dovnitř bočním vchodem a pokračoval úzkou chodbou k místu naší první

schůzky. Pak jsme vstoupili do zasedačky, kde mě Steve představil muži a ženě. „Tohle je Gabe,“ oznámil a mrknul na mě. „Učím ho, jak zvládat konflikty na pracovišti.“ Ten muž a žena byli viceprezidenty oddělení designu a výroby a Steve se s nimi sešel, aby zkontroloval čtvrtletní výsledky. Jako manažer a člen představenstva jsem si odse- děl stovky podobných porad.

Ale žádná z nich mě nemohla připravit na to, co se za chvíli ode- hrálo před mýma očima.

Konflikt začal okamžitě, když viceprezidentka neznala odpověď na jednu ze Steveových otázek. „Stacey na tom pracuje,“ vysvětlovala. „Hned to u ní ověřím.“

O pár minut později řekl druhý viceprezident něco podobného: „Nejsem si zcela jistý, jaká jsou přesná čísla,“ zaváhal. „Má je Stacey a můžu je od ní zjistit.“

A pak, ani ne pět minut na to, se to stalo znovu: „Zjistím přesné detaily od Stacey.“

„Musím se vás na něco zeptat,“ řekl Steve nechápavě. „Kdo je sakra Stacey?“

„Přijali jsme ji před pár měsíci,“ zazněla odpověď. „Je skvělá, zvlášť když vezmeme, že je jí teprve třiadvacet a nastoupila k nám hned po vysoké škole, takže neměla žádné zkušenosti s výrobou.“

„To je už potřetí během porady, co někdo z vás řekl, že si musíte něco ověřit u Stacey.“ Steve nekřičel, ale mluvil důrazně a v místnosti byla cítit intenzivní atmosféra. „Jestli se to stane znovu, zvednu Stacey plat o deset tisíc dolarů. A jestli se to pak stane ještě jednou, zvednu jí plat o dalších deset tisíc. A až začnu Stacey platit tolik peněz za to, že dělá vaši práci, k čemu bych vás sakra potřeboval?“

Viceprezidenti mlčeli.

„Sejdeme se tu znovu za hodinu, abyste měli čas se od Stacey po- učit, co se tu sakra děje?“ zeptal se Steve klidným hlasem. „Protože

jinak by tu Stacey měla sedět místo vás.“ Na vysvětlenou dodám, že poměr sprostých výrazů k celkovému počtu vyřčených slov byl u Stevea jeden z nejvyšších, jaký jsem kdy zažil.

Viceprezidenti pomalu přikyvovali. Pak se Steveovi omluvili a slíbili, že se příště polepší.

„Máš pravdu,“ přiznal viceprezident. „Nevěnovali jsme se tomu tak, jak bychom měli, a Stacey to lepila za nás.“

„Postaráme se o to,“ slíbila viceprezidentka. „Díky, že jsi nás na to upozornil. Máš naprostou pravdu.“

Oba si sbalili věci a odešli ze zasedačky – a Steve a já jsme zamířili na další poradou, která ho ten den čekala. Odehrála se do značné míry stejně, Steve dával zaměstnancům drsnou a přímočarou zpětnou vazbu ohledně jejich výkonů a oni mu děkovali a slibovali, že do budoucna zapracují na jeho návrzích.

Každá schůzka či poradou ve společnosti Vulcan Solutions se odvíjela podle podobného scénáře. Steve vždy kladl promyšlené a zkoumavé otázky, než nakonec vyřkl nějakou variantu verdiktu ve smyslu „tohle je na houby“, ale nerozčiloval se, ani neeskaloval emoce. Navzdory Steveovu drsnému způsobu vyjadřování jste se na schůzkách necítili nepříjemně, ani jsem nezaregistroval, že by někdo mohl mít pocit, že ho Steve nerespektuje nebo se k němu chová nespravedlivě. Někdo se sice evidentně mohl zastydět, všichni si však plně uvědomovali problémy, na něž Steve upozornil, a zdálo se, že je nepopírají, ale hned se snaží posunout dál a řešit je.

Ve většině společností se manažeři snaží vložit konstruktivní kritiku mezi dvě pochvaly (klasický „sendvičový“ přístup sdělování špatných zpráv), ale zaměstnanci se stejně rozčilují kvůli negativní zpětné vazbě. Steve si na druhou stranu nebere žádné servítky – a nešetří pepnými výrazy – a přitom se to nikoho nedotkne. Vytvořil firemní kulturu, kde se nikdo nezdráhá nabídnout přímočarou zpětnou