

Munca
ECHITABILĂ

**FĂ-ȚI
,
NAIBII
TREABA,**

rapid și
corect!

Traducere din engleză de
Iulia Berteza

Kim Scott



Cuprins

INTRODUCERE

Nu putem rezolva problemele pe care refuzăm să le observăm 11

PARTEA ÎNȚĂI: CAUZELE PROFUNDE ALE NEDREPTĂȚII LA LOCUL DE MUNCĂ

Biasurile, prejudecățile și bullyingul 37

1. Roluri și responsabilități
Cine e responsabil pentru rezolvarea
acestor probleme? Toată lumea 41
2. Pentru persoanele lezate
Ce să spui atunci când nu știi ce să spui 49
3. Pentru observatori
Cum să fi un protector 111
4. Pentru cei care fac rău
Fii parte din soluție, nu din problemă 135
5. Pentru lideri
Creează întreruperi de biasuri, un cod de conduită
și consecințe pentru bullying 175

PARTEA A DOUA: DISCRIMINARE, HĂRȚUIRE ȘI ABUZURI FIZICE

6. Rolul unui lider în prevenirea discriminării
și a hărțuirii verbale 223
Aplică mecanisme de control; cuantifică biasurile 227

7. Pentru persoanele lezate și protectori
Cum să te lupți cu discriminarea
și hărțuirea fără să-ți distrugi cariera 305
8. Atingerea
Cum să crezi o cultură a consimțământului
și care e costul dacă eșuezi să o faci 337

**PARTEA A TREIA: DREPTATEA
ȘI NEDREPTATEA SISTEMICE**

9. Două dinamici nocive 411
10. Cum să recunoști diferitele sisteme de nedreptate 437
11. Munca Echitabilă
Un moment de optimism 485

MULȚUMIRI 501

NOTE 509

Introducere

Nu putem rezolva problemele pe care refuzăm să le observăm

Niciodată n-am vrut să mă consider o victimă, o persoană rănită de nedreptate la locul de muncă. Cu atât mai puțin am vrut să mă gândesc la mine ca la un agresor, o persoană care provoacă suferință sau contribuie la nedreptate. Așa că nu m-am gândit la asta. Mi-am văzut de cariera mea, ignorând dezavantajele și avantajele nedrepte de care am avut parte, modurile în care am fost automat subestimată și supraestimată.

Dacă m-ai fi întrebat acum cinci ani dacă munca mea a fost influențată în vreun fel de faptul că sunt o femeie albă, aș fi ridicat din umeri și aș fi spus: „Nu prea”.

Ca autoare a cărții *Radical Candor**, mi-e greu să recunosc, dar am trăit în negare. Am lucrat în Memphis, Boston, New York, Silicon Valley, Paris, Moscova, Ierusalim, Priștina și în alte părți. Am condus echipe întinse pe tot globul, din Japonia până în China, în Australia, în India, în Irlanda, în Brazilia și în Mexic. Dar oriunde te-ai duce, ești același om. Am fost întotdeauna femeie, iar nedreptatea de gen a existat întotdeauna,

* Carte apărută și în limba română, cu titlul *Sinceritate radicală – Cum să fii un șef dat naibii fără să-ți pierzi umanitatea*, traducere din engleză de George Bragadireanu, Editura Publica, București, 2017 (n.t.).

peste tot. Am avut, de asemenea, o serie de privilegii¹ care mi-au făcut viața mai ușoară, de obicei în moduri la care nu-mi place să mă gândesc. Am fost întotdeauna albă, iar nedreptatea rasială a existat întotdeauna, peste tot. N-am fost niciodată săracă, iar nedreptatea economică există întotdeauna, peste tot. Am fost mereu heterosexuală, iar homofobia a existat întotdeauna, peste tot.

Ca să arăt până unde a mers refuzul meu de a recunoaște realitatea, aș vrea să-ți povestesc despre primul meu loc de muncă de după facultate. S-a întâmplat în 1991. Aveam 23 de ani și îmi luasem un job la o firmă de investiții de capital privat.

Totul a început cu o anecdotă. Lui Robert (nu e numele lui real)², CEO-ul firmei, îi plăcea foarte mult să spună o poveste despre cum a mers la Baletul Balșoi cu câțiva dintre partenerii sovietici ai companiei. Prima dată (dar sigur nu și ultima) când am auzit povestea a fost la sfârșitul unei ședințe de strategie. Iată cum a spus-o Robert:

— Deci baletul se termină într-un final, iar Vladimir se apleacă și îmi șoptește: „Robert, îți plac balerinele?”

Robert s-a prefăcut surprins și a răspuns:

— Sigur.

— Dar, Robert, a șuierat directorul fabricii ruse, *care* balerină?

Robert și-a privit publicul – trei bărbați tineri și cu mine – cu sprâncenele ridicate.

— Se oferea să-mi livreze balerina aleasă de mine în camera de hotel!

Bărbații au râs, jumătate admirativ, jumătate neîncrezător, dar mie mi s-a făcut greață. Cum era posibil să li se pară amuzant?

— I-ai acceptat oferta? a întrebat unul dintre tineri. Crezi că era în stare să facă așa ceva?

Aici Robert a aruncat o privire spre mine și apoi s-a întors către tânăr, săgetându-l cu o privire plină de mândrie ipocrită.

— Nu, bineînțeles că nu. Nu sunt genul ăla de om. Dar da, cred că ar fi fost în stare.

Tinerii au fost impresionați. Eu m-am îngrozit.

Robert părea să creadă că, dacă a refuzat oferta, era suficient. Robert nu e un erou în povestea asta, dar știu sigur că el și ceilalți bărbați din echipa mea îmi împărtășeau convingerea că traficul de ființe umane era imoral. Cu toate acestea, când am lucrat cu un partener care a susținut că era dreptul lui să-i facă rost lui Robert de orice dansatoare ar fi dorit, nimeni nu a spus nimic – nici măcar eu. Robert a transformat totul într-o anecdotă „amuzantă”, ca și cum, dacă am fi râs de situație, ar fi fost mai puțin reală. Negare.

Nu mult timp după aceea, am aflat că eram plătită cu un salariu semnificativ mai mic decât nivelul pieței pentru poziția mea. O prietenă de-ale mele cu un job similar mi-a spus că era plătită de *patru* ori mai mult decât mine. Prietena mea mi-a explicat că salariul ei era la valoarea de piață cu care erau plătiți bărbații. Când i-am spus asta șefului meu, Thomas, a exclamat: „Sigur se culcă cu șeful ei!” Era o vrăjeală și i-am spus asta. Când i-am cerut lui Thomas o mărire de salariu, s-a purtat de parcă l-aș fi pus într-o poziție nejustificat de dificilă în fața lui Robert, CEO-ul. O legendă în industria noastră, Robert era cunoscut atât pentru succesul său ca investitor contra curentului, cât și pentru personalitatea explozivă. Bănuiam că Thomas nu s-ar fi gândit că aș putea vorbi personal cu Robert.

Cu prima ocazie i-am cerut lui Robert o întâlnire și curând m-am trezit față în față cu el într-o sală de conferințe. Stătea confortabil într-un fotoliu. Ceva din burta lui mare și părul alb ciufulit îi dădea un aspect binevoitor, de Moș Crăciun. A făcut

semn către un mic scaun de lemn din fața lui. La început a fost amabil, chiar dacă m-a luat de sus.

— Știi că partenerii noștri ruși spun că ești arma mea secretă.

A râs zgomotos, iar eu am încercat să râd odată cu el, nu prea sigură de ce era atât de amuzant. Când am ridicat problema salariului meu, transformarea a fost imediată: Moș Crăciun a dispărut. Acum semăna cu o pasăre de pradă. Privirea lui pătrunzătoare și sprâncenele gri încruntate arătau că nu era obișnuit să fie provocat, mai ales nu de cei de talia mea. S-a uitat fix la mine fără să clipească ceea ce a părut să țină câteva minute

— Nu știi ce te face să crezi că ești insuficient plătită, dar pot să te asigur că nu ar fi corect față de ceilalți să te plătim mai mult, a spus el cu un iz de finalitate și și-a pus mâinile pe brațele scaunului ca și cum se pregătea să se ridice.

Dar eu venisem pregătită cu date despre colegii mei și salariile medii din industrie și m-am forțat să scot dovezile la înaintare. Datele mele l-au enervat.

— Dacă te-aș plăti atât de mult, ai câștiga mai mult decât fiica mea. Știu că nu vrei să te bagi între mine și fiica mea.

Eroarea asta de raționament era atât de stridentă, că nici nu m-am deranjat să subliniez că fiica lui era profesoară sau că soluția remunerării insuficiente a profesorilor nu e reducerea salariilor femeilor, nu și ale bărbaților, din domeniul finanțelor. N-am îndrăznit să spun asta pentru că Robert era *foarte* furios, aproape scos din minți. Conversația s-a terminat brusc.

Astăzi, 30 de ani mai târziu, știu că răspunsul lui Robert a fost un exemplu clasic de *gaslighting*³. La vârsta de 23 de ani, însă, respingerea lui irațională a argumentului meu rațional m-a făcut să mă întreb dacă făcusem ceva greșit. Ce nu

înțelesesem? Din păcate, tehnica de gaslighting* funcționează dacă nu știi cum să te confrunți cu ea – ceea ce eu nu știam. În schimb, am încercat să nu mă mai gândesc la problema salarizării inechitabile.

Echipa noastră își petrecea cea mai mare parte a timpului la Moscova, colaborând cu partenerii noștri sovietici. Când eram la Moscova, locuiam și lucram împreună într-o casă mare pusă la dispoziția proiectului de către Ministerul Sovietic al Apărării.

Eu și șeful meu, Thomas, călătoream des împreună prin toată Rusia și Ucraina, mâncând de cele mai multe ori împreună. Când mi-a mărturisit că avea o boală cronică gravă și că se temea că nu va trăi mult peste 40 de ani, am început să-mi fac griji pentru el. Într-o seară, după ce am stat până târziu să lucrăm la niște proiectii financiare, m-a sărutat – și a izbucnit imediat în lacrimi. Mi-a spus că era virgin și că se temea că va muri așa. M-am asigurat ca asta să nu se întâmple. Mai târziu, prietenii mi-au spus că am fost trasă pe sfoară. Poate că am fost. În orice caz, mă bucur că Thomas e în viață și bine mersi în prezent. Nu-i doresc răul, dar îmi doresc să fi fost tras la răspundere.

Să mă culc cu șeful meu a fost o mare greșeală. Mi-o asum. Bine, pe jumătate. Problema a fost că eu am plătit pentru *tot*. Când Robert a aflat despre relația noastră, i-a spus lui Thomas să mă informeze că trebuia să mă mut din casa comună din Moscova. Thomas s-a conformat. Știind că Thomas n-ar pleda în favoarea mea, am vorbit personal cu Robert.

* *Gaslighting* reprezintă o formă de abuz psihologic în care victima este manipulată, ajungând să se îndoiască de propria memorie, percepție și sănătate mintală. Pentru a realiza acest lucru, agresorul folosește diferite tehnici: de la negarea abuzurilor precedente, până la crearea unor situații în care victima sfârșește dezorientată (sursa: Wikipedia). Alte explicații, în secțiunea de Note (n.t.).

— Rusia e o societate sexistă, mi-a spus Robert. Mă tem că guvernul sovietic va crede că nu folosim casa în mod corespunzător dacă în ea locuiesc femeii tinere.

Am rămas mută de furie. Robert mă punea în pericol obligându-mă să închiriez un apartament. Nu numai că acum trebuia să-mi găsesc pe cont propriu o locuință subînchiriată ilegal în Moscova sovietică, dar Ambasada SUA emisese recent o alertă că metroul era considerat nesigur pentru americani. Din moment ce Moscova nu avea niciun serviciu de taxi de încredere, ar fi trebuit să fac autostopul ca să ajung la muncă și înapoi; o prietenă de-ale mele fusese nevoită recent să sară dintr-o mașină din mers, când șoferul care o luase la ocazie decisese să facă un ocol printr-un parc pustiu.

Am găsit o locuință subînchiriată ilegal, am riscat cu transportul și am încercat să nu mă gândesc cât de nedreaptă și periculoasă era situația. Am continuat chiar și să mă văd cu Thomas încă două luni, până când mi-a spus – tot plângând – că femeia pe care o iubea cu adevărat nu îi împărtășea sentimentele. Părea să se aștepte să-l îmbrățișez și să-i spun că nu conta pentru că *eu* îl iubeam atât de mult. În sfârșit se lovise de zidul dintre „elpatia”⁴ și demnitatea mea. M-am despărțit de el. Din păcate, era încă șeful meu.

Relațiile consensuale în care o persoană are putere pozițională asupra alteia (de exemplu, o persoană este șeful celeilalte) devin adesea abuzive psihologic, mai ales după ce se termină. Relația noastră n-a fost o excepție. Într-o seară stăteam în holul unui hotel unde eram cazați într-o călătorie de afaceri, citind ziarul. Thomas a trecut pe lângă mine și mi-a smuls ziarul din

* În engleză, în original, *himpathy* – un cuvânt format prin comasarea pronumelui de persoana a III-a singular la Acuzativ *him* („pentru el”) și substantivul *empathy* („empatie”, „comasiune”) (n.t.).

mâini, proclamând: „Directorii citesc înaintea analiștilor”. Ajunsesse să facă genul ăsta de lucruri tot timpul.

Fred, șeful lui Thomas, care era cu noi în călătoria asta de afaceri, a observat incidentul și m-a urmărit până la lift. Fred știa despre relație și încerca să mă transfere la un alt manager. Vorbiserăm și despre salariul meu și îmi obținuse o mică mărire. Îmi devenise un mentor de încredere.

— S-a purtat foarte urât mai devreme, a spus Fred, cu suficientă compasiune cât să mă facă să-mi dea lacrimile de furie.

Am dat din cap aprobator, în timp ce liftul urca spre etajul unde era camera mea. Spuneam în gând numere prime ca să-mi controlez emoțiile, un truc pe care îl învățasem de la un profesor de matematică din liceu. Fred și-a întins brațele pentru o îmbrățișare. Parțial pentru că aveam încredere în el și parțial pentru că o îmbrățișare l-ar fi împiedicat să mă vadă plângând, m-am lăsat în brațele lui. Următorul lucru pe care l-am simțit a fost penisul său erect care mă împungea. Din fericire, ușa liftului s-a deschis; m-am strecurat pe sub brațul lui și am țâșnit afară. Rareori m-am simțit atât de singură sau de asediată. Dar mi-am scos totul din minte.⁵ Aș vrea să cred că o femeie tânără din ziua de azi, după #MeToo, s-ar simți încurajată să reacționeze diferit dacă i s-ar întâmpla același lucru. Totuși, nu cred că e ceva ce putem considera de la sine înțeles. Lucrurile astea încă se întâmplă și încă e greu să reacționezi la ele.

La câteva săptămâni după asta, Robert a venit la Moscova împreună cu Peter, șeful lui de cabinet, și Emmett, care era partener în firmă. Am observat că Emmett citea un exemplar uzat din *Mândrie și prejudecată*. Faptul că citea unul din romanele mele preferate m-a făcut să decid să mă deschid și să încerc să am o conversație cu el. Am început să vorbim despre cărți și am trecut la realitate. Emmett a fost de acord că salariul

meu, care era pe jumătate din cât ar fi trebuit să fie chiar și după recenta mărire, era nedrept. Mi-a spus și că a fost îngrozit să afle că fusesem dată afară din locuința companiei.

— Pare că Thomas ar fi fost cel care ar fi trebuit să plece, a mormăit.

Mi-a spus că vorbise deja cu Robert despre asta, dar fără rezultat. Chiar dacă intervenția lui nu mi-a îmbunătățit situația salariului sau a locuinței, a însemnat mult pentru mine. Mi-a validat sentimentul de nedreptate. Emmett a fost un adevărat colac de salvare. Ajunsesem să mă trezesc la 3:00 dimineața din cauza gândurilor și a mâniei pe care le reprimam toată ziua: *eu* fusesem cea irațională, sau acești bărbați cu care lucram erau cei iraționali? Știind că cineva vedea lucrurile așa cum le vedeam eu, am reușit să dorm din nou noaptea.

Emmett mi-a sugerat să vorbesc cu Peter, care avea multă influență. M-am dus la Peter, care a reacționat cu compasiune și a sugerat să discutăm la cină. Am fost de acord și am simțit un licăr de speranță: poate că lucrurile se puteau rezolva până la urmă. Câteva ore mai târziu, mi-a spus că nu reușise să facă rezervare la restaurantul la care se gândea, așa că urma să vină cu mâncarea la apartamentul meu. Mi s-a părut în neregulă, dar nu am știut cum să spun nu.

A sosit cu mâncarea și, în timp ce stăteam la masă față în față, și-a exprimat încă o dată compasiunea pentru poziția în care fusesem pusă. Era o industrie stresantă, a spus el. Stresul era greu pentru femei. N-ar fi vrut ca sora lui să fie în situația mea. Am spus că nu mă simțeam stresată, ci *eram* furioasă că eram prost plătită. Peter a dat din cap, dar tonul lui a început să se schimbe în timp ce-mi spunea că el crescuse într-o țară în care practic toată lumea era prost plătită, în moduri pe care eu, ca american, nici nu mi le puteam imagina. Am înțeles ce făcea – încerca să mă facă să mă simt vinovată că am cerut mai

mulți bani când atât de mulți oameni din lume o duceau mult mai rău decât mine. Știam și că era ipocrit, din moment ce câștiga probabil de 20 de ori salariul meu. Colegii mei bărbați câștigau de două ori salariul meu, dar pe ei nu ar fi încercat să-i facă să se simtă vinovați. Chiar dacă știam toate astea, trucul lui a funcționat. M-am simțit insistentă, lacomă.

Înainte să-mi dau seama ce se întâmplă, a venit pe partea mea de masă și a început să-mi maseze umerii. Eu stăteam pur și simplu: tensionată, paralizată și speriată.

Lumea critică des femeile pentru că nu ies imediat din astfel de situații. Dar tipul ăsta era printre cei mai de sus din companie. Părea să aibă o putere nelimitată asupra mea. Era și în apartamentul meu. Unde să mă duc?

Lui Peter i-au luat doar vreo 30 de secunde – 30 de secunde extrem de lungi și de jenante – să întindă mâna peste umărul meu și să-mi atingă sânul. *Asta* m-a făcut să reacționez. Am sărit în picioare, am deschis ușa apartamentului și am fugit pe scări până în stradă. M-am uitat peste umăr să mă asigur că nu mă urmărea. În timp ce mă plimbam în aerul rece al nopții moscovite, am răs în sinea mea, gândindu-mă cât de penibil trebuie să se simtă singur în apartamentul meu. M-am întrebat de unde mi-a venit revelația subită că eram mai în siguranță pe străzile din Moscova decât în propria mea casă, cu un director executiv de la compania unde lucram.

Inutil să mai spun, nu am primit nicio mărire de salariu.

Am spus la Resurse Umane despre vreunul dintre incidentele astea? Nu. Au fost multe motive, dar unul important a fost că m-am temut că situația cu Thomas avea să se întoarcă împotriva mea. Oamenii ar fi spus că Fred și Peter știau despre Thomas și ar fi speculat că, dacă avusesem o relație cu Thomas, probabil eram deschisă să ies și cu alți colegi. Știam că era un nonsens. Doar pentru că avusesem o relație cu Thomas nu

însemna că Fred avea dreptul să se frece⁶ de mine în lift fără consimțământul meu sau că Peter avea dreptul să îmi pipăie sânul. Cu toate astea, am știut și că aceste insinuări absurde ar fi funcționat într-un fel sau altul, așa cum cum Robert mă manipulasă în privința salariului. Era o luptă pe care era puțin probabil să o câștig.

Aveam să-mi pună la îndoială nu doar caracterul, ci și competența. Unul dintre primele lucruri care li se spun femeilor care raportează abuzuri sexuale este: „Asigură-te că performanțele tale profesionale sunt fără reproș”. În ciuda modului în care eram tratată, făcusem o treabă bună. Dar, să recunoaștem, *nimeni* nu poate să facă cea mai bună muncă de care e în stare când e tratat așa. La următorul meu job am reușit să fac cea mai bună muncă de care eram în stare. Am creat o afacere care a ajuns la un profit anual extrapolat de 100 de milioane de dolari în decurs de doi ani. Condițiile de muncă mai bune cred că au fost esențiale pentru succesul ăsta. Dacă Robert m-ar fi plătit corect, dacă ar fi implementat genul de mecanisme de control care să descurajeze comportamentul de prădător al lui Peter și al lui Fred, ar fi putut fi printre cele mai bune investiții pe care le-ar fi făcut vreodată. ăsta e un mod simplificat de a explica de ce echipele eficiente în care există diversitate sunt bune pentru afaceri.

Înapoi la motivul pentru care nu l-am raportat pe Robert la HR. Aveam 23 de ani și abia îmi începeam cariera. Robert era fondatorul firmei, CEO și acționar majoritar. Nimeni nu verifica modul în care își folosea puterea. Am decis că opțiunea mea cea mai bună era să plec naibii de acolo și să-mi găsesc un loc nou de muncă. Emmett, același partener care a intervenit pe lângă Robert în legătură cu salariul meu, mi-a făcut legătura cu o altă firmă. Mi-au oferit un loc de muncă – cu un salariu la nivelul pieței.

Spre surprinderea mea, Robert a vrut să vorbească cu mine când a auzit că mi-am dat demisia. Încă o dată a reacționat furios, numindu-mă neloyală. Și încă o dată m-am trezit fără cuvinte. Aș fi vrut să îi spun: „Ce *&^% mi-ai dat tu ca să fiu loială? Tratezi traficul de persoane ca pe o glumă, mă plătești prost, țiți la mine când îți cer o mărire de salariu și crezi un mediu în care directorii tăi se simt în siguranță să-mi pună mâna pe sân și să-și frece sculele de mine în lift, dar eu nu mă simt în siguranță să fac plângere!”

Din păcate, nu am spus nimic din toate astea – în parte pentru că aș fi fost forțată să descriu exact ce se întâmplase. Și am bănuț că, dacă aș fi folosit cuvintele care descriau cu acuratețe ce se întâmplase, eu aș fi fost făcută de rușine, dar Fred și Peter nu ar fi fost trași la răspundere.

Așa că am spus doar:

— Robert, ei mă plătesc de două ori mai mult decât m-ai plătit tu.

— Deci te interesează doar banii, nu? a răspuns Robert.

Ca și cum propria lui carieră în finanțe nu ar fi fost motivată de dorința de a face bani. Ca și cum era ceva suspect dacă o femeie se aștepta să câștige un salariu corect.

Asta a fost prima mea slujbă după facultate și am ieșit din ea mai mult decât dărâmată. Am simțit că toate experiențele astea aveau ceva în comun, dar erau totuși separate și diferite una de alta. Nu am reușit să le înțeleg prea bine. Mi-a fost mult mai ușor să observ ce era în neregulă cu Uniunea Sovietică decât să recunosc că ceva era în neregulă în propriul meu mediu. Nedreptățile și ineficiențele sistemului sovietic erau mai ușor de recunoscut pentru că nu aveau nimic de-a face cu mine. Puteam să observ clar că nedreptatea – încarcerarea disidenților și traficul cu balerine – făcea parte din ce a doborât

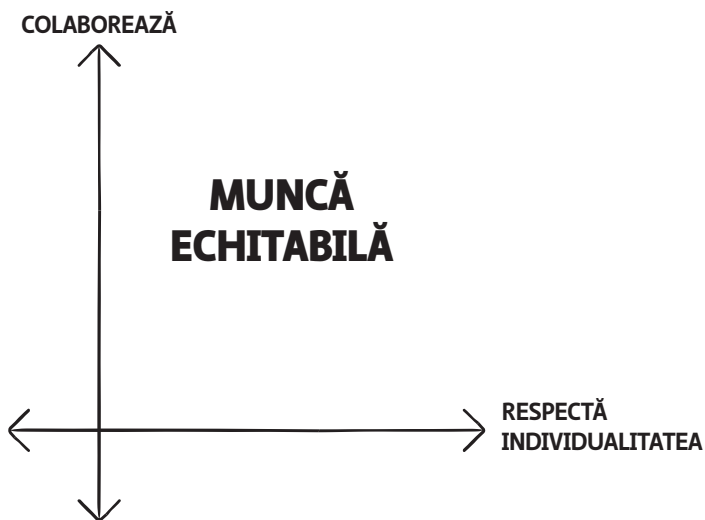
acest sistem. Și faptul că sistemul pur și simplu nu funcționa – hârtia igienică și pâinea erau greu de găsit în Moscova – a contribuit și el la căderea lui. Comunismul (ca și fascismul) a fost la fel de ineficient pe cât a fost de nedrept.

Am fost atât fascinată cât și nedumerită de modul în care un regim atât de corupt și disfuncțional s-a perpetuat atât de mult timp. Curiozitatea asta a fost o parte din ce m-a împins să merg la școala de management. Și totuși, ani de zile n-am reușit să conștientizez că interesul meu de o viață pentru construirea unor medii organizaționale care să le permită oamenilor să facă cea mai bună muncă din viața lor, iar asta să le facă plăcere, a fost și el înrădăcinat în propria mea experiență la firma aia de capital privat (care s-a prăbușit odată cu regimul sovietic).

Acea primă slujbă m-a dezorientat de fapt atât de profund, încât mi-a luat 30 de ani să concep o teorie care mi-a unit dilemele intelectuale despre cum să construiesc medii de muncă echitabile cu experiențele mele personale de maltratare la locul de muncă. Această carte e rezultatul aceluia efort. Acum pot să analizez problema de care m-am lovit la acel loc de muncă, să o descompun în părțile ei componente și să încep să identific reacții eficiente la fiecare. Nedreptatea de care am avut parte mi s-a părut monolitică, dar, privind în retrospectivă, acum pot să înțeleg că nu a fost așa. Nedreptatea la locul de muncă e compusă de fapt din șase probleme diferite: biasuri*,

* Câteva explicații legate de folosirea termenului „bias”: acest cuvânt din limba engleză are multiple variante de traducere. O opțiune este „prejudecată”, însă autoarea a considerat că prejudecata este diferită de bias (biasul este neconștientizat, iar prejudecata este conștientizată) și a utilizat un termen distinct pentru aceasta: „prejudice”. Alte variante precum „părtinire”, „înclinație”, „predilecție”, „preferință”, „favorizare”, „polarizare sau „eroare sistematică” nu captează decât parțial semnificația lui „bias” așa cum îl înțelege autoarea. De aceea, am decis să păstrez termenul „bias” și în traducerea în limba română; de altfel, acesta este deja preluat ca atare și utilizat în terminologia din psihologie, resurse umane etc. (n.t.).

prejudecăți, bullying, discriminare, hărțuire verbală și abuzuri fizice. Această carte va analiza în profunzime fiecare dintre aceste atitudini și comportamente pentru a identifica modul în care liderii, observatorii, persoanele lezate și chiar și persoanele care provoacă suferință pot reacționa într-un mod care să ne apropie de Munca Echitabilă* – un mediu în care toată lumea poate colabora și respecta individualitatea fiecăruia. De asemenea, va explora dinamica dintre aceste atitudini și comportamente și sistemele pe care liderii le creează, care fie consolidează, fie întrerup aceste dinamici nocive.



Nedreptatea de gen nu există în vid. Este afectată de – și afectează – alte forme de nedreptate de la locul de muncă și dincolo de acesta. Biasurile, prejudecățile, bullyingul,

* Autoarea a ortografiat cu inițiale mari anumite concepte-cheie, pentru a le sublinia importanța – de exemplu, Just Work, Institutional Betrayal, Conformity Dynamic etc. Din același considerent, am menținut această regulă și în traducerea în limba română – de exemplu, Muncă Echitabilă, Trădare Instituțională, Dinamica Conformității (n.t.).

discriminarea, hărțuirea și abuzurile fizice se combină altfel pentru mine decât pentru alte persoane. Singurul mod în care putem combate nedreptatea la locul de muncă este dacă mergem mai departe împreună. N-ar simplifica situația pentru mine dacă aș lua în considerare doar problemele de care se lovesc femeile albe heterosexuale cu diplomă de Ivy League și cu resurse economice mai mult decât suficiente; mai degrabă, această abordare ar face imposibilă rezolvarea problemei.⁷

În timp ce scriam această carte, mi-am dat seama că am învățat cel mai mult despre cum să abordez nedreptatea la locul de muncă în ceea ce Kimberlé Crenshaw numește intersecțiile⁸ unde nedreptatea de gen se întâlnește cu nedreptatea rasială, unde nedreptatea de gen se întâlnește cu nedreptatea economică, unde lupta pentru drepturile femeilor se întâlnește cu lupta pentru drepturile homosexualilor, unde recunoașterea modului în care limbajul creează un bias împotriva persoanelor cu dizabilități se întâlnește cu recunoașterea modului în care limbajul creează un bias împotriva femeilor.⁹

A fost dureros pentru mine să mă aflu în aceste intersecții, pentru că în fiecare am fost atât victimă, cât și făptaș. Nu am vrut să fiu nici una, nici alta. Dar nu putem rezolva problemele pe care refuzăm să le observăm. Doar când recunosc modul în care privilegiul meu dăunează altora pot să-l las la o parte. Chiar dacă m-au făcut să nu mă simt în largul meu, intersecțiile au reprezentat și locul unde s-a petrecut cea mai mare parte a vindecării, unde am putut să respir liber și să observ lucrurile așa cum sunt cu adevărat. Când am navigat prin disconfort, am simțit cum se dizolvă o veche tensiune din umeri. În aceste intersecții am găsit lecții atât practice, cât și morale pentru locul de muncă.

Inechitățile din corporații și instituții nu sunt doar nedrepte; sunt ineficiente. Potrivit unui studiu McKinsey, „companiile

din cuartila inferioară atât în cazul diversității sexuale, cât și în cazul celei etnice/culturale aveau cu 29% mai puține șanse de a obține o profitabilitate peste medie față de toate celelalte companii din setul nostru de date. Pe scurt, nu numai că nu conduceau, ci rămâneau în urmă”.¹⁰ Echipele omogene au performanțe slabe.

Echipele omogene tind să se autoconsolideze, deoarece foarte mulți oameni au rețele omogene de relații. Comisiile de recrutare preferă să riște mai mult alegând persoane mai puțin calificate, dar care sunt bine conectate. Poate fi foarte greu să primești un job dacă nu ai o relație, indiferent cât de bune sunt abilitățile tale.¹¹

Iar oamenii subreprezențați care sunt totuși angajați nu-și pot atinge potențialul dacă mediul nu e incluziv. Nu am mai putut să lucrez la capacitatea mea maximă după ce un coleg s-a freat de mine. Asta întărește biasul că oamenii subreprezențați nu sunt buni la jobul lor, iar acel bias joacă un rol important în deciziile de angajare. Firma ajunge apoi să aibă echipe omogene care, în medie, au performanțe inferioare față de echipele diverse. Inovația și productivitatea au de suferit.¹² E greu să tânjești după ceva ce nu ai, dar când concurența are acel ceva, problemele se reflectă în bilanțul contabil.

Din motive atât morale, cât și practice, *cu toții* avem un rol de jucat în crearea Muncii Echitabile. Voi oferi strategii pentru persoanele afectate de nedreptate, acceptând că nu ne putem aștepta ca victimele să-și asume întreaga povară. Voi oferi și strategii pentru persoanele care *observă* nedreptatea la locul de muncă, astfel încât să devină protectori, nu simpli spectatori; pentru persoanele care *fac* rău, astfel încât să învețe să recunoască modul în care comportamentele lor otrăvesc capacitatea unei echipe de a colabora; și pentru *lideri*, astfel încât să poată învăța nu doar cum să reacționeze eficient atunci

când astfel de probleme apar, ci și cum să prevină apariția nedreptăților de la bun început.

Această carte este despre lucrurile pe care le putem face, acum, pentru a crea medii de lucru eficiente și echitabile. Nu am răspunsul la toate problemele lumii. Dar faptul că nu putem repara totul nu este o justificare ca să nu facem nimic. Dacă nu intervenim, întărim cercurile vicioase în care nedreptatea se acumulează în timp. Dinamicile nedrepte sunt foarte des întâlnite, dar nu inevitabile. *Putem* învăța să observăm legătura dintre atitudinile neexaminate și comportamentele care provoacă suferință reală. *Putem* recunoaște modul în care sistemele pe care le-am creat perpetuează nedreptatea și *putem* schimba aceste sisteme. Iar atunci când luăm măsuri proactive pentru a crea genul de mediu de lucru în care ne respectăm reciproc individualitatea și colaborăm mai eficient, ne bucurăm cu toții mai mult de joburile și de colegii noștri, luăm decizii mai bune și avem mai mult succes.¹³

Voi explora cum putem Munci Echitabil povestind întâmplări din propria mea carieră despre momente în care am gestionat lucrurile corect și altele în care n-am reușit să reacționez cum aș fi dorit. Cartea asta e un efort de a-mi înțelege propriile experiențe într-un mod care sper că-i va ajuta și pe alții să le înțeleagă pe ale lor – și că ne va ajuta să construim cu toții medii de lucru mai echitabile. După cum a scris autoarea și designerul Kat Holmes: „Rezolvă problema pentru un om, extinde rezolvarea la mai mulți”.¹⁴

Din moment ce vei auzi atâtea povești de-ale mele, o să-ți spun câte ceva despre mine. În ciuda debutului profesional de rău augur descris mai sus, am fost binecuvântată cu o carieră fericită și de succes.

Mare parte din acest lucru a fost posibilă nu numai prin muncă asiduă, ci și pentru că am fost automat inclusă și

supraestimată pe o serie de dimensiuni. Faptul că m-am născut albă, heterosexuală și de cetățenie americană, într-o stare bună de sănătate și în circumstanțe economice confortabile, nu mă face automat vinovată; dar refuzul de a recunoaște – ca să nu mai vorbim de a încerca să rezolv – nedreptățile suferite de oamenii care nu au aceste privilegii ar fi greșit. De asemenea, faptul că sunt femeie nu mă face automat o victimă; dar negarea răului care mi s-a făcut ca femeie la locul de muncă ne face pe mine și pe alte femei mai vulnerabile în fața răului, nu mai puțin. Această carte reprezintă efortul meu de a începe procesul lung de a mă confrunta cu propria negare și de a îndrepta această greșeală.

Am crescut în Memphis, Tennessee, ca fiică a unui avocat și a unei casnice. Din câte știu din arborele meu genealogic, toată lumea din familia mea a mers la facultate, din partea ambilor părinți. Toți din familia mea sunt albi, provenind din Anglia sau Irlanda. Crescută ca adeptă a Științei Creștine*, am mers la o școală privată episcopală pentru fete de la grădiniță până la absolvirea liceului. De la vârsta de cinci ani, am fost pregătită pentru tot ce a fost necesar ca să intru la facultate. Cu multă încurajare din partea unor profesori dedicați, multe, *multe* ore de meditații pentru testele de admitere și o groază de muncă grea pentru că IQ-ul meu nu e deloc special, am intrat la Princeton, unde am studiat literatura rusă. Părinții și bunicii mei mi-au plătit facultatea, așa că am absolvit fără datorii, ceea

* Știința Creștină („Christian Science”) este o credință care aparține familiei metafizice a mișcărilor religioase noi, întemeiată în 1879 de Mary Baker Eddy. A devenit în 1936 religia cu creșterea cea mai rapidă din Statele Unite ale Americii, având atunci aproape 270 000 de membri, număr care apoi a suferit un declin. Ce diferențiază mișcarea de alte ramuri ale creștinismului este credința că realitatea e pur spirituală și că lumea materială e o iluzie, presupunând și faptul că bolnavii nu ar trebui tratați neapărat medicamentos, ci printr-o formă de rugăciune al cărei scop este de a corecta convingerile responsabile pentru iluzia că starea de sănătate ar fi precară (sursa: Wikipedia) (n.t.).

ce mi-a oferit libertatea de a-mi asuma riscuri. Riscurile alea au dat roade. Privilegiile se adună și se alimentează între ele.

Am trăit și am lucrat în Moscova din 1990 până în 1994. Aici am avut prima mea experiență de management, înființând o fabrică de prelucrat diamante, și tot aici a început obsesia mea de-o viață pentru un management de calitate. Unele medii de lucru creau nefericire și rezultate slabe, în timp ce altele creau bucurie și făceau ca treaba să fie dusă la bun sfârșit. De ce? Călătoria mea spre răspunsul la întrebarea asta m-a purtat de la Harvard Business School până la rolul de CEO pentru două start-upuri de tehnologie, la a fi director executiv la Google și Apple și coach pentru cei care erau CEO la Dropbox, Qualtrics și Twitter. În cele din urmă am scris o carte despre ceea ce am învățat, *Sinceritate radicală*.

Când am publicat *Sinceritate radicală*, am spus în glumă că era un text feminist de gherilă –, chiar dacă tot feminismul era îngropat în subtext. În mod jenant, nu am observat ironia: codificasem un mesaj clandestin despre medii de lucru echitabile într-o carte despre sinceritate. Nu trăiam în conformitate cu filosofia mea personală.

Sinceritate radicală a reușit foarte bine să ilustreze cum ar trebui să stea lucrurile la locul de muncă: facem mai multe și ne placem reciproc mai mult atunci când ne implicăm personal și ne provocăm direct. Dar nu aveam cum să creez zone fără abureli la locul de muncă dacă negam natura aburelilor. Și iată lucrul pe care nu voiam să-l recunosc, nici față de mine. Sinceritatea radicală funcționa. Dar nu funcționa în mod egal pentru toată lumea.

Multe femei mi-au spus că Sinceritatea Radicală li se părea riscantă. O femeie dintr-o mare companie petrolieră multinațională a ridicat mâna și a spus că Sinceritatea Radicală îi venea natural și considera că asta a costat-o o

promovare. Am recunoscut că era probabil adevărat. Când o femeie e radical de sinceră, de multe ori i se spune că e răutăcioasă, grosolană, autoritară și așa mai departe. În plus, biasul competență/agreabilitate e real. Sinceritatea Radicală te ajută să fii mai competent la locul de muncă. Dar pentru femei apare un impediment: cu cât e ea mai competentă, cu atât o agreează mai puțini oameni, inclusiv șeful ei. Și când șeful nu te place, e greu să fii promovată. Este acesta un motiv să fii mai puțin competentă? Nu, bineînțeles că nu. Dar le pune pe femei într-o situație injustă, în care, oricum ar da-o, nu e bine. N-am să uit niciodată ușurarea și recunoștința de pe fața ei când am validat realitatea asta într-un mod care în același timp a educat bărbații din public.

Genul ăsta de bias a afectat în diverse moduri capacitatea diferitelor persoane de a aplica Sinceritatea Radicală. James, participant la un seminar ținut de mine, a subliniat cât de diferit reacționau oamenii față de el în comparație cu mine, atunci când fiecare dintre noi era radical de sincer. Avea dreptate. Eu sunt o femeie albă și scundă. El e un bărbat de culoare înalt. Avem o problemă în comun: oamenii au adesea preconcepții incorecte despre cine suntem, bazate pe înălțimea, genul și rasa noastră; drept rezultat, oamenii tind să ne judece greșit sau să ne subestimeze. Amândoi am avut parte de biasuri, prejudecăți, bullying, hărțuire, discriminare și violență fizică – dar în moduri foarte diferite. Ar fi fost ignorant din partea mea să spun că modul în care am gestionat eu propria versiune a problemei era același cu modul în care el ar trebui să o gestioneze pe a lui. În același timp, am învățat câteva abordări noi ascultându-i experiențele și sper că și poveștile mele l-au ajutat pe el.

Femei de culoare mi-au spus că simțeau că Sinceritatea Radicală era o strategie mai riscantă pentru ele decât pentru

femeile albe. Când am ținut un training la o companie condusă de Michelle, o femeie CEO de culoare, ea mi-a mărturisit că trebuia să fie extrem de atentă când vorbea cu Sinceritate Radicală. „Dacă par chiar și numai puțin enervată, oamenii mă acuză că sunt o femeie de culoare furioasă”, a explicat ea.¹⁵ „E un stereotip vechi de când lumea”. Doar în momentul ăla mi-am dat seama că o cunoșteam de aproape un deceniu și nu o văzusem vreodată stresată sau furioasă. Cât o fi costat-o reprimarea asta? De ce nu observasem niciodată prețul ăsta suplimentar pe care trebuia să îl plătească?

Sinceritatea Radicală funcționa, dar pentru bărbații albi heterosexuali era mai ușor să o pună în practică decât pentru oricine altcineva. Asta era o problemă. Și chiar și acești bărbați au declarat că nu se simțeau în siguranță. După discuții și ateliere, bărbații mi-au spus de multe ori că practicarea Sincerității Radicale cu colegile lor li se părea de asemenea riscantă. Unii bărbați heterosexuali se temeau că „implicarea personală” ar fi putut fi interpretată greșit ca având o tentă romantică sau sexuală. Alți bărbați au spus că erau îngrijorați că încercările lor de a fi sinceri puteau fi privite drept „explicații tipic masculine”. Desigur, atitudinea condescendentă a bărbaților față de femei e rareori folosită drept scuză pentru a li se refuza o promovare, în timp ce „rigiditatea” e adesea dată ca motiv pentru a nu promova femeile. Totuși, aceste preocupări sunt reale și trebuie să li se acorde atenție dacă vrem să rezolvăm problema nedreptății la locul de muncă.

Un bărbat, John, mi-a povestit despre o ședință în care o directoare de marketing, Susan, a botezat lansarea unui

* În limba engleză, în original, *mansplaining*, termen care se referă la tendința unor bărbați de a comenta sau a explica unei femei ceva într-un mod arogant, superior și adesea inexact sau suprasimplificat (n.t.).