

KIM SCOTT

RED FLAG W PRACY

**JAK SKUTECZNIE WALCZYĆ
Z UPRZEDZENIAMI,
STEREOTYPAMI, DYSKRYMINACJĄ
CZY MOBBINGIEM**

PRZEKŁAD
MARCIN KOWALCZYK

KIM SCOTT

RED FLAG W PRACY

**JAK SKUTECZNIE WALCZYĆ
Z UPRZEDZENIAMI,
STEREOTYPAMI, DYSKRYMINACJĄ
CZY MOBBINGIEM**

mt biznes

Spis treści

WPROWADZENIE

Nie można rozwiązać problemów, których nie chcemy dostrzec 11

Część I. ZASADNICZE PRZYCZYNY TOKSYCZNOŚCI W MIEJSCU PRACY

Upředzenia, stroniczość i mobbing 39

1. ROLE I OBOWIĄZKI

Kto jest odpowiedzialny za rozwiązanie tych problemów?
Wszyscy 43

2. DLA OFIAR

Co powiedzieć, gdy nie wiesz, co powiedzieć 51

3. DLA ŚWIADKÓW

Jak stać się wspierającym pokrzywdzonego 115

4. DLA SPRAWCÓW

Bądź częścią rozwiązania, a nie problemu 139

5. DLA SZEFOW

Reaguj na upředzenia, stwórz kodeks postępowania
i przedstaw konsekwencje mobbingu 179

Część II. DYSKRYMINACJA, MOLESTOWANIE

I PRZEMOC FIZYCZNA 229

6. ROLA SZEFA W ZAPOBIEGANIU DYSKRYMINACJI I MOLESTOWANIU

Wprowadź system kontroli i równowagi,
zmiierz swoje upředzenia 233

7. DLA OFIAR I WSPIERAJĄCYCH	
<i>Jak walczyć z dyskryminacją, molestowaniem i przemocą fizyczną bez niszczenia kariery</i>	317
8. NARUSZENIE NIETYKALNOŚCI CIELESNEJ	
<i>Jak zaprowadzić w firmie kulturę wyrażania zgody i jakie są koszty jej braku</i>	351
Część III. SYSTEMOWA SPRAWIEDLIWOŚĆ I NIESPRAWIEDLIWOŚĆ	427
9. DWIE ZŁE DYNAMIKI	433
10. ROZPOZNAWANIE RÓŻNYCH SYSTEMÓW TOKSYCZNOŚCI	453
11. PRZYJAZNE ŚRODOWISKO PRACY	
<i>Chwila na optymizm</i>	501
PODZIĘKOWANIA	517

Wprowadzenie

Nie można rozwiązać problemów, których nie chcemy dostrzec

Nigdy nie chciałam myśleć o sobie jako o osobie pokrzywdzonej lub ofierze przemocy w miejscu pracy. Ale jeszcze mniej chciałam myśleć o sobie jako o ewentualnym sprawcy – kimś, kto wyrządza krzywdę lub przyczynia się do jakiegokolwiek przejawu toksyczności. Tak naprawdę w ogóle się nad tym nie zastanawiałam. Rozwijałam swoją karierę, ignorując wszelkie niesprawiedliwości, a także moje wady i zalety oraz sposoby, w jakie byłam niejako z automatu niedoceniana czy przeceniana.

Gdyby ktoś pięć lat temu zapytał mnie, czy fakt, że jestem białą kobietą, miał jakiś wpływ na moją pracę, wzruszyłabym tylko ramionami i powiedziałabym: „Nie za bardzo”.

Jako autorce, która w swojej poprzedniej książce głosiła ideę radykalnej szczerości¹, trudno mi się do tego przyznać, ale tak, stosowałam mechanizm zaprzeczenia. Pracowałam w: Memphis, Bostonie, Nowym Jorku, Dolinie Krzemowej, Paryżu, Moskwie, Jerozolimie, Prisztinie i wielu innych miejscach. Zarządzałam zespołami, które obejmowały cały świat, od Japonii, przez Chiny, Australię, Indie, Irlandię, Brazylię, aż po Meksyk. Jednak gdzie by się człowiek nie znalazł, tam zawsze będzie

¹ Kim Scott, *Szef wymagający i wyrozumiały. Jak skutecznie zarządzać, nie tracąc ludzkiego oblicza*, tłum. M. Kowalczyk, MT Biznes, Warszawa 2022 (przypis redakcji wydania polskiego, dalej: przyp. red.).

tylko sobą. A ja jestem kobietą i wszędzie towarzyszyła mi nierówność ze względu na płeć. Cieszyłam się też wieloma przywilejami², które ułatwiały mi życie – zwykle w sposób, o którym nie chciałam zbyt wiele myśleć. Zawsze miałam biały kolor skóry, a niesprawiedliwe traktowanie ze względu na rasę jest zjawiskiem powszechnym – występuje wszędzie. Nigdy nie byłam biedna, a niesprawiedliwość ekonomiczna występuje wszędzie. Zawsze miałam orientację heteroseksualną, a homofobia występuje wszędzie.

Pozwólcie, że opowiem wam o mojej pierwszej pracy po studiach, aby pokazać głębię mojego zaprzeczenia i niechęci do stawienia czoła prawdzie. Działo się to w 1991 r. Miałam wówczas 23 lata i od niedawna pracowałam w firmie typu *private equity*³.

Wszystko zaczęło się od pewnej anegdoty. Prezes firmy, Robert (imię nie jest prawdziwe)⁴, uwielbiał opowiadać historię o wyjściu z rosyjskimi partnerami naszej firmy na występ baletu Teatru Bolszoj. Pierwszy raz usłyszałam tę historię na zakończenie pewnego spotkania strategicznego. Robert opowiadał:

Kiedy skończył się występ, Władimir nachylił się do mnie i zapytał szeptem:

² Jednym z najlepszych znanych mi wyjaśnień, co oznacza przywilej, jest ten dwuminutowy film: <https://twitter.com/bbcbitesize/status/1290969898517254145?s=19>. Książka Claudii Rankine, *Just us: An American Conversation*, Graywolf Press, 2020, s. 26 zawiera szczegółową informację o pochodzeniu zwrotu *white privilege* (biały przywilej lub przywilej białej skóry), który jest zwykle przypisywany Peggy McIntosh. Dokładne omówienie zastosowania tego terminu przed użyciem go przez McIntosh można znaleźć w: Jacob Bennett, *White Privilege: A History of the Concept* (praca magisterska, Georgia State University, 2012), https://Scholarworks.gsu.edu/history_theses/54. P. McIntosh, *White Privilege and Male Privilege: A Personal Account of Coming to See Correspondences Through Work in Women's Studies*, Wellesley, MA: Wellesley College, Center for Research on Women, 1988.

³ Rodzaj inwestycji kapitałowej stanowiącej zewnętrzne źródło finansowania spółek niedopuszczonych do obrotu publicznego (przyp. red.).

⁴ Wszystkie imiona w tej książce zostały zmienione z wyjątkiem autorów źródeł lub teorii, których wymieniam z imienia i nazwiska. Wybrałam uniwersalne imiona popularne w Stanach Zjednoczonych, które nie odzwierciedlają różnorodności kulturowej kraju lub świata.

– Robert, podobają ci się te baleriny?

Nie dałem po sobie poznać, jak to pytanie mnie zaskoczyło, ale odpowiedziałem:

– No jasne.

– A która najbardziej? – dopytywał dyrektor zakładu zlokalizowanego w ówczesnym Związku Radzieckim.

Proponował, że dostarczy mi do hotelowego pokoju wybraną przeze mnie balerinę!

Robert spoglądał na nas znacząco. Jego widownię stanowiło trzech młodych mężczyzn i ja. Mężczyźni wybuchli śmiechem – po części niedowierzając, a po części z zazdrości. Mnie zaś ścisnęło w żołądku. Naprawdę ich to bawiło?

– Skorzystałeś z tej propozycji? – spytał któryś z moich kolegów. – Myślisz, że naprawdę dałby radę to zrobić?

Robert zerknął w moim kierunku i skierował na pytającego spojrzenie mające świadczyć o jego wyższości moralnej.

– Nie. Oczywiście, że nie. Ja nie jestem tego typu człowiekiem. Odpowiadając na twoje drugie pytanie, to tak. Myślę, że mógłby to załatwić.

Mężczyźni byli pod wrażeniem. Ja natomiast byłam wstrząśnięta.

Robert najwyraźniej był zdania, że w tej sytuacji zrobił wystarczająco dużo. Nie skorzystał z oferty. Mój szef nie jest bohaterem tej historii, ale wiem, że zarówno on, jak i inni mężczyźni z zespołu podzielali moje przekonanie, że handel ludźmi jest niemoralny. Jednak kiedy pracowaliśmy z partnerem, który twierdził, że jest w stanie załatwić Robertowi dowolną tancerkę, nikt nie zareagował i nie powiedział na ten temat ani słowa. Nikt, łącznie ze mną. Robert obrócił wszystko w zabawną anegdotę, tak jakby tę poważną sytuację dało się zbyć śmiechem. Klasyczny mechanizm zaprzeczenia.

Niedługo potem dowiedziałam się, że moje wynagrodzenie jest znacznie niższe od średniej rynkowej. Koleżanka na adekwatnym stanowisku do mojego powiedziała mi, że zarabia

cztery razy więcej niż ja. Wyjaśniła, że to stawka rynkowa – taką pensję dostają faceci. Kiedy podzieliłam się tą informacją z moim bezpośrednim przełożonym, Thomasem, wykrzyknął:

– Ona na pewno sypia ze swoim przełożonym!

To była bzdura i powiedziałam mu to wprost. Kiedy poprosiłam Thomasa o podwyżkę, zachowywał się tak, jakbym stawiała go w niezwykle trudnym położeniu względem Roberta, dyrektora generalnego naszej firmy. Robert – prawdziwa legenda naszej branży – w równym stopniu słynął ze swoich sukcesów i z wybuchowej osobowości. Podejrzywałam, że Thomas nie wierzył, iż zdecyduję się na bezpośrednią rozmowę z Robertem.

Ja jednak przy pierwszej okazji poprosiłam Roberta o spotkanie i wkrótce stanęłam naprzeciwko niego w sali konferencyjnej. Rozsiadł się wygodnie w fotelu. Jego wielki brzuch i niesforne białe włosy nadawały mu dobrotliwy wygląd, jakby był Świętym Mikołajem. Dłonią wskazał mi niewielkie drewniane krzesło naprzeciwko. Na początku był uprzejmy, choć protekcyjny.

– Wiesz, że nasi rosyjscy partnerzy nazywają cię moją tajną bronią?

Roześmiał się w głos, a ja zawtórowałam mu niepewnie, nie bardzo wiedząc, co w tym jest zabawnego. Kiedy poruszyłam kwestię mojego wynagrodzenia, natychmiast się zmienił. Święty Mikołaj zniknął w okamgnieniu. Teraz Robert przypominał drapieżnego ptaka. Jego przeszywające spojrzenie i zmarszczone szare brwi dawały jasno do zrozumienia, że nie jest przyzwyczajony do tego, by ktokolwiek rzucał mu wyzwania, a zwłaszcza takie osoby jak ja. Wpatrywał się we mnie, nie mrużąc przez długą chwilę, która zdawała się trwać wieczność.

– Nie wiem, dlaczego sądzisz, że twoje wynagrodzenie jest zbyt niskie, ale mogę cię zapewnić, że nie byłoby to sprawiedliwe wobec innych, gdybyś otrzymywała więcej – stwierdził i położył ręce na podłokietnikach, jakby miał zamiar wstać.

Ja jednak przyszedłam na to spotkanie przygotowana. Miałam dane dotyczące średnich zarobków na moim stanowisku w na-

szej branży. Zaciśnięłam więc zęby i przedstawiłam mu swoje argumenty. Wkurzył się.

– Gdybym ci tyle płacił, zarabiałabyś więcej niż moja córka. A jestem pewien, że nie chcesz wchodzić między mnie a moją córkę.

To był tak niedorzeczny argument, że nawet nie zadałam sobie trudu, by zwrócić mu uwagę, że jego córka jest nauczycielką i że zaniżanie pensji kobietom pracującym w finansach nie jest rozwiązaniem problemu niedostatecznego wynagradzania nauczycieli. Nie odważyłam się tego powiedzieć, bo Robert był naprawdę wściekły. Miałam wrażenie, że jest na granicy niekontrolowanego wybuchu. Rozmowa zakończyła się natychmiast.

Dziś, 30 lat później, wiem, że odpowiedź Roberta była klasyczną formą *gaslightingu*⁵. Jednak wtedy miałam zaledwie 23 lata i jego irracjonalne słowa i odrzucenie moich rozsądnych argumentów sprawiło, że zaczęłam się zastanawiać, czy nie popełniłam jakiegoś błędu i nie zrobiłam czegoś złego. Czyżbym czegoś w tym wszystkim nie rozumiała? Niestety *gaslighting* jest skuteczny, chyba że się wie, jak mu się przeciwstawić, a ja tego wówczas nie wiedziałam. Zaczęłam starać się już więcej nie myśleć o kwestii niesprawiedliwego wynagrodzenia.

Nasz zespół spędzał większość czasu w Związku Radzieckim, współpracując z tamtejszymi partnerami. W Moskwie mieszkaliśmy i pracowaliśmy razem w dużym domu udostępnionym przez rosyjskie ministerstwo obrony specjalnie na potrzeby tego projektu. Mój szef Thomas i ja często wspólnie podróżowaliśmy po Związku Radzieckim, szczególnie po Ukrainie. Przemierzaliśmy ją wzdłuż i wszerz i zwykle wspólnie jedliśmy posiłki. Kiedy Thomas wyznał mi, że cierpi na poważną chorobę

⁵ *Gaslighting* to przemoc psychiczna polegająca na manipulowaniu osądem drugiej osoby, ofiary przemocy, w taki sposób, że coraz bardziej przestaje ona ufać własnemu zdaniu, traci zaufanie do swojej pamięci czy percepcji. Zjawisko wzięło nazwę od tytułu sztuki Patricka Hamiltona *Gaslight*, na podstawie której powstał scenariusz filmowy (przyj. red.).

i obawia się, że może nie dożyć czterdziestki, zaczęłam się o niego naprawdę martwić.

Pewnego razu, gdy pracowaliśmy do późna nad planami finansowymi, nieoczekiwanie pocałował mnie i zaraz po tym zalał się łzami. Wyjaśnił, że jest prawnikiem i boi się, że umrze, nie zaznawszy miłości cielesnej. Zadałam o to, by tak się nie stało. Dopiero później dowiedziałam się od wspólnych znajomych, że to była tylko jego gra. Możliwe. Tak czy inaczej cieszę się, że Thomas żyje i ma się dobrze. Nie życzę mu źle, ale chciałbym, żeby poniósł jakieś konsekwencje swoich czynów.

Przespanie się z szefem było wielkim błędem. Przyznaję się do tego, choć wina chyba tylko w połowie leży po mojej stronie. Problem w tym, że tylko ja zapłaciłam za ten błąd. Kiedy Robert dowiedział się o naszej relacji, kazał Thomasowi poinformować mnie, że muszę się wyprowadzić z naszego moskiewskiego lokum. Thomas się nie sprzeciwiał. Wiedząc, że nie będzie zbyt dobrym adwokatem w mojej sprawie, postanowiłam osobiście porozmawiać z Robertem.

– Związek Radziecki to taki seksistowski kraj – usłyszałam.
– Obawiam się, że jeśli będą tu mieszkać młode kobiety, rosyjski rząd może dojść do wniosku, że korzystamy z tego domu w nieodpowiedni sposób.

Aż zaniemówiłam ze złości. Robert narażał mnie na spore niebezpieczeństwo, każąc mi samodzielnie wynajmować mieszkanie. Nie tylko było to w tamtym czasie i przy moim statusie nielegalne, ale w dodatku ambasada USA wydała wcześniej oficjalne ostrzeżenie, uznając moskiewskie metro za niebezpieczne miejsce dla swoich obywateli. Ponieważ w Moskwie nie było godnych zaufania firm taksówkarskich, pozostawało mi zatrzymywanie samochodów na ulicy i okazyjne zabieranie się z nieznanymi – jakiś czas wcześniej moja znajoma musiała wyskakiwać z jadącego pojazdu, kiedy kierowca postanowił zrobić objazd przez opuszczony park.

A jednak wynajęłam nielegalnie mieszkanie, ryzykowałam życie, dojeżdżając do pracy, i starałam się nie myśleć o tym, jak

chora była ta sytuacja i niebezpieczna dla mnie. I jeszcze przez kilka miesięcy nadal spotykałam się z Thomasem, dopóki nie powiedział mi – znów zalany łzami – że kobieta, którą naprawdę kocha, nie odwzajemnia jego uczuć. Wydawało się, że oczekuje, że go przytulę i powiem, że to nie ma znaczenia, bo ja bardzo go kocham. W końcu dotarł do granicy między moją himpatią⁶ a godnością. Zerwałam z nim. Niestety, on nadal był moim szefem.

Relacje – nawet te konsensualne (oparte na zgodzie obu stron) – w których jedna osoba ma formalną władzę nad drugą (np. jest jej przełożoną), często stają się niezdrowe i przybierają formę nadużycia. Zwłaszcza po ich zakończeniu. Tak też stało się w naszym przypadku. Pewnego wieczoru, podczas jednej z podróży służbowych, siedziałam w hotelowym lobby i czytałam gazetę. Thomas, który właśnie przechodził obok, wyrwał mi ją z rąk, mówiąc:

– Dyrektorzy czytają przed analitykami.

Bez przerwy tak się zachowywał. Fred, bezpośredni przełożony Thomasa, który był z nami w tej podróży służbowej, widział całą sytuację. Wsiadł ze mną do windy. Wiedział o całej sprawie i zabiegał o przeniesienie mnie pod skrzydła innego kierownika. Rozmawialiśmy też o wysokości mojego wynagrodzenia i udało mu się wywalczyć dla mnie niewielką podwyżkę. Stał się dla mnie kimś w rodzaju zaufanego mentora.

– Thomas naprawdę zachowuje się paskudnie – stwierdził ze współczuciem.

To wystarczyło, by do oczu napłynęły mi łzy. Skinęłam głową, a winda ruszyła w górę. Żeby zapanować nad swoimi emocjami, zaczęłam odliczać w myślach liczby pierwsze – sztuczka, którą poznałam dzięki mojemu nauczycielowi matematyki w szkole średniej. Fred wyciągnął ręce. Chciał mnie przytulić. Po części dlatego, że mu ufałam, a po części dlatego, że uścisk

⁶ Od ang. *himpathy* (ang. *him* + *empathy* – on + empatia) – tendencja do sympatyzowania z toksycznymi mężczyznami, a nie z ich ofiarami (przyj. red.).

pozwoliłby mi ukryć moje łzy, zanurzyłam się w jego ramionach. Poczułam, jak ociera o mnie penisem w erekcji. Na szczęście w tym momencie winda zatrzymała się na moim piętrze. Wykręciłam się więc z jego uścisku i uciekłam na korytarz. Chyba nigdy nie czułam się tak samotna i atakowana z każdej strony. Szybko jednak wyrzuciłam to wszystko z głowy⁷. Chciałabym myśleć, że w dzisiejszych czasach – czasach po akcji #MeToo – każda młoda kobieta miałaby dość odwagi, by w podobnej sytuacji zareagować inaczej. Nie wydaje mi się jednak, aby można było uznać to za pewnik. Takie sytuacje wciąż mają miejsce i wciąż trudno jest nam właściwie na nie zareagować.

Kilka tygodni później Robert przyleciał do Moskwy z Peterem, swoim zaufanym sekretarzem, oraz Emmettem, partnerem w firmie. Zauważyłam, że Emmett czyta podniszczony już egzemplarz książki *Duma i uprzedzenie*. To jedna z moich ulubionych powieści i zapewne ten fakt sprawił, że postanowiłam z nim porozmawiać i się przed nim otworzyć. Zaczęliśmy od książek, ale później przeszliśmy do rzeczywistości. Emmett przyznał, że moja pensja – połowa tego, co powinnam zarabiać na tym stanowisku – była niesprawiedliwa. Powiedział mi również, że z zaskoczeniem przyjął informację o wyrzuceniu mnie z firmowego domu.

– Wydaje się, że to raczej Thomas powinien być odejść – mruknął.

Ponoć poruszył już ten temat z Robertem, ale bez żadnych rezultatów. Chociaż jego interwencja w żaden sposób nie wpłynęła na poprawę mojej sytuacji – czy to pod względem zarobków, czy mieszkania – wiele to dla mnie znaczyło. Emmett potwierdził, że moje poczucie niesprawiedliwości jest uzasadnione. To było dla mnie prawdziwe koło ratunkowe. Przed tą rozmową

⁷ Tym, którzy nigdy nie byli w mojej sytuacji, a nawet niektórym z tych, którzy byli, moja reakcja może wydawać się niewytłumaczalna. Jednak tłumienie świadomości tego, co się dzieje, jest powszechną psychologiczną reakcją na bycie zdradzonym przez kogoś, komu się ufa. Pięknie pisze o tym psycholog Jennifer Freyd w książce *Betrayal Blindness*.

obudziłam się o trzeciej w nocy, przepełniona myślami i gniewem, które tłumiłam w sobie przez cały poprzedni dzień. Czy to ja zachowywałam się irracjonalnie, czy może jednak coś było nie tak z tymi wszystkimi mężczyznami, z którymi pracowałam? Świadomość, że ktoś postrzega tę sytuację tak samo jak ja, pomogła mi spokojniej przespać całą noc.

Emmett zasugerował, że powinnam porozmawiać z Peterem, który był w naszej firmie bardzo wpływowym człowiekiem. Posłuchałam jego rady. Peter okazał mi współczucie i zaproponował, żebyśmy omówili szczegóły przy kolacji. Zgodziłam się, czując przypływ nadziei. Może jednak wszystko się jeszcze jakoś ułoży? Kilka godzin później poinformował mnie, że nie udało mu się zarezerwować stolika w restauracji, do której chciał mnie zabrać, dlatego po prostu wpadnie z jedzeniem do mojego mieszkania. Ten pomysł wydał mi się dziwny, ale nie wiedziałam, jak mu odmówić.

Usiedliśmy przy stole i Peter zaczął rozmowę od ponownego wyrażenia współczucia dla mojej sytuacji. Powiedział, że pracujemy w stresującej branży. A stres jest trudny do zniesienia dla kobiet. Nie chciałby, aby jego siostra kiedykolwiek znalazła się w moim położeniu. Wyjaśniłam, że ja wcale nie czuję się zestresowana pracą, ale jestem po prostu zła z powodu zaniżonego wynagrodzenia. Peter przytaknął, ale jego ton zaczął się zmieniać, gdy wyjaśniał, że on sam dorastał w kraju, w którym praktycznie wszyscy byli niedostatecznie opłacani i to w sposób, jakiego żaden Amerykanin nie byłby w stanie sobie nawet wyobrazić. Zdawałam sobie świetnie sprawę z tego, co próbuje zrobić – chciał wzbudzić we mnie poczucie winy z tego powodu, że proszę o więcej pieniędzy, podczas gdy tak wiele osób na świecie jest w o wiele gorszej sytuacji. Wiedziałam też, że to z jego strony hipokryzja, bo sam zarabiał zapewne jakieś dwadzieścia razy więcej ode mnie. Mężczyźni na stanowiskach podobnych do mojego zarabiali dwukrotnie więcej ode mnie, ale on nigdy nie próbowałby wzbudzić w nich poczucia winy z tego powodu. I chociaż zdawałam sobie z tego wszystkiego

sprawę, jego plan zadziałał. Zaczęłam mieć wyrzuty sumienia, uznając, że jestem zbyt chciwa i nachalna.

Zanim zorientowałam się, co się dzieje, przeszedł na moją stronę stołu i zaczął masować moje ramiona. Siedziałam jak sparaliżowana – cała napięta i przerażona.

Ludzie często krytykują kobiety za to, że nie reagują natychmiast w takich sytuacjach. Ale to nie takie proste. To była jedna z najważniejszych osób w firmie. Miałam wrażenie, że ma nade mną nieograniczoną władzę. I to on był w moim mieszkaniu. Gdzie miałam pójść?

Sięgnięcie do moich piersi zajęło mu jedynie 30 sekund – dla mnie to było niezwykle długie i nieprzyjemne pół minuty. I dopiero ten gest pobudził mnie do działania. Poderwałam się z krzesła, otworzyłam drzwi i zbiegłam po schodach prosto na ulicę. Obejrzałam się przez ramię, sprawdzając, czy za mną nie biegnie. Idąc przed siebie i oddychając głęboko zimnym powietrzem, śmiałam się sama do siebie, myśląc o tym, jak głupio musi się teraz czuć, tkwiąc tak sam w moim mieszkaniu. Zastanawiałam się, jak to się stało, że nagle czuję się bezpieczniej, będąc sama na moskiewskiej ulicy, niż w moim mieszkaniu z dyrektorem firmy, w której pracowałam.

Nie muszę chyba dodawać, że podwyżki nie otrzymałam.

Czy zgłosiłam któryś z tych incydentów do działu HR? Nie. Powodów ku temu było wiele, ale najważniejszy był chyba ten, że bałam się konsekwencji romansu z Thomasem. Ludzie na pewno doszliby do wniosku, że Fred i Peter wiedzieli o moim związku z Thomasem, a skoro spotykałam się z Thomasem, to zapewne byłam też otwarta na relacje z innymi współpracownikami. Wiedziałam, że to bzdura. Fakt, że spotykałam się z Thomasem, nie dawał Fredowi prawa do ocierania się⁸

⁸ Wydawało mi się wtedy, że to, co mi się przytrafiło, jest jednostkowe. Okazuje się jednak, że jest to na tyle powszechne, że istnieje na to słowo: „ocieractwo” (froteryzm, frotteuryzm) – ocieranie się penisem o nieświadomą niczego osobę. Zjawisko to może odnosić się także do dwóch mężczyzn (ang. *princeton rub*), a nie tylko do mężczyzny i kobiety.

o mnie w windzie i Peterowi do łapania mnie za piersi. Wiedziałam jednak, że te absurdalne insynuacje okażą się skuteczne, podobnie jak stosowanie gaslightingu przez Roberta, gdy poprosiłam go o podwyżkę. To była bitwa, której raczej bym nie wygrała.

Zaczęto by kwestionować nie tylko moją moralność, ale także moje kompetencje. Jedną z pierwszych rzeczy, które ludzie mówią kobietom zgłaszającym niewłaściwe zachowania seksualne, jest: „Upewnij się, że twoje wyniki w pracy są absolutnie bez zarzutu”. Pomimo tego, jak mnie traktowano, ja wykonywałam swoją pracę dobrze, ale powiedzmy to sobie jasno, nikt nie jest w stanie wzbic się na wyżyny swoich możliwości, gdy jest traktowany w ten sposób. Tak samo było ze mną – dopiero w następnej pracy mogłam dać z siebie naprawdę wszystko. Zbudowałam firmę, która zaledwie po dwóch latach zaczęła przynosić 100 milionów dolarów rocznie. Jestem przekonana, że kluczowe znaczenie dla osiągnięcia tego sukcesu miały lepsze warunki pracy. Gdyby Robert płacił mi uczciwie, wprowadził takie mechanizmy, które zniechęcałyby Petera, Freda i im podobnych do przejawiania niewłaściwych zachowań, mogłaby to być jedna z najlepszych inwestycji, jakie kiedykolwiek poczynił. To chyba najbardziej bezpośredni sposób wyjaśnienia, dlaczego zróżnicowane i dobrze funkcjonujące zespoły są dobre dla biznesu.

A teraz wróćmy do przyczyn, dla których nie zgłosiłam niewłaściwego zachowania Roberta i nie zwróciłam się o pomoc do działu HR. Miałam wówczas 23 lata i byłam dopiero na początku mojej kariery zawodowej. Robert był założycielem firmy, jej dyrektorem naczelnym i większościovym udziałowcem. Miał absolutną władzę.

Doszłam więc do wniosku, że najlepszym rozwiązaniem jest znalezienie sobie nowej pracy. Emmett, ten sam partner, który interweniował u Roberta w sprawie mojego wynagrodzenia, skontaktował mnie z inną firmą. Dostałam ofertę z wynagrodzeniem na poziomie rynkowym.

Ku mojemu zaskoczeniu, kiedy Robert dowiedział się, że odchodzę, chciał ze mną porozmawiać. I tym razem zareagował gniewem, zarzucając mi nielojalność. A mnie po raz kolejny odebrało mowę. Chciałam wygarnąć mu całą prawdę. Chciałam powiedzieć: „Z jakiego powodu, do jasnej chole*y, mam być lojalna? Czy zadbałeś o to w jakikolwiek sposób? Traktujesz handel ludźmi jako temat do żartów, płacisz mniej, niż się należy, wydzierasz się na mnie, gdy proszę o podwyżkę, i budujesz w tej firmie taką atmosferę, w której dyrektorzy nie boją się łapać mnie za piersi czy ocierać się o mnie penisem w windzie, a ja boję się to zgłosić!”.

Niestety, niczego takiego nie powiedziałam – po części chyba dlatego, że musiałabym wtedy dokładnie opisać te sytuacje. A podejrzewałam, że gdybym to zrobiła, to ja byłabym zawstydzona, a Fred i Peter i tak nie zostaliby pociągnięci do odpowiedzialności. Dlatego po prostu stwierdziłam fakt:

– Robert, oni oferują mi dwa razy tyle, co ty mi płacisz.

– A więc tobie chodzi wyłącznie o kasę? – dopytywał Robert z wyraźną krytyką w głosie.

Jakby jego kariera w branży finansowej nie była podyktowana pragnieniem zarabiania pieniędzy. I jakby kobieta nie miała prawa oczekiwać sprawiedliwego wynagrodzenia.

TO BYŁA MOJA PIERWSZA PRACA po studiach i przyznaję, że wywołała ona we mnie spore rozczarowanie. Byłam wręcz załamana. Wszystko, co mnie tam spotkało, wydawało się pewną całością, ale poszczególne doświadczenia były na swój sposób odrębne. Nie mogłam sobie tego wszystkiego poukładać w głowie. Znacznie łatwiej było mi zrozumieć, co jest nie tak w Związku Radzieckim, niż przyznać, że coś jest nie tak w moim własnym środowisku pracy. Łatwiej było mi dostrzec toksyczność i niewydolność systemu sowieckiego, bo nie miały ze mną nic wspólnego. Wyraźnie widziałam, że przejawy przemocy – więzienie dysydentów i handel baletnicami – stanowią ewidentnie część tego, co niebawem doprowadziło do upadku całego systemu.

Fakt, że ten system zwyczajnie nie działał – nawet w Moskwie trudno było o papier toaletowy i chleb – również miał tu znaczenie. Komunizm (tak jak faszyzm) był równie nieefektywny, co toksyczny.

Byłam zarówno zafascynowana, jak i zdziwiona tym, jak tak skorumpowany i dysfunkcyjny reżim funkcjonował aż tak długo. I częściowo właśnie taka ciekawość pchnęła mnie na studia biznesowe. A jednak przez długie lata nie zdawałam sobie sprawy, że moje życiowe zainteresowanie budowaniem takich środowisk, które pozwalają ludziom wznosić się na wyżyny swoich możliwości w pracy i czerpać z niej przyjemność, było również zakorzenione w moim osobistym doświadczeniu pracy w tamtej firmie *private equity* (która rozpadła się wraz z upadkiem reżimu sowieckiego).

Tamta pierwsza praca wzbudziła we mnie tak wielką dezorientację, że 30 lat zajęło mi zbudowanie teorii, która połączyła moje intelektualne pytania o to, jak budować przyjazne środowiska pracy, z moimi osobistymi doświadczeniami złego traktowania. Ta książka jest efektem owego wysiłku.

Dziś jestem już w stanie na chłodno przeanalizować problem, którego doświadczyłam w tamtej firmie, rozłożyć go na czynniki pierwsze i zidentyfikować skuteczne rozwiązania i odpowiedzi. Toksyczność w miejscu pracy, której doświadczyłam, wydawała się monolityczna, ale z perspektywy czasu dostrzegam, że tak nie było. W gruncie rzeczy miałam do czynienia z sześcioma różnymi problemami: uprzedzeniami, stronniczością, mobbingiem, dyskryminacją, molestowaniem i przemocą fizyczną⁹. W książce przeanalizuję wszystkie te postawy i zachowania,

⁹ *uprzedzenie* – nieświadoma postawa polegająca na odrzucaniu czegoś lub kogoś bez racjonalnych przesłanek.

stronniczość – świadoma i celowa postawa polegająca na odrzucaniu czegoś lub kogoś bez racjonalnych przesłanek.

mobbing (ang. czas. *to mob* ‘nagabywać, napadać, zaczepiać’ i rzecz. *mob* ‘motłoch’) – prześladowanie, uporczywe nękanie i zastraszanie, stosowanie przemocy psychicznej wobec podwładnego lub współpracownika w miejscu pracy. Wiele osób nie wie, że słyszane przy okazji niechciane treści mogą być formą mobbingu. Jeśli dwie osoby lubią opowiadać sobie sprośne dowcipy w pracy,

aby określić, w jaki sposób szefowie, osoby poszkodowane, wspierające, a nawet sami sprawcy mogą reagować, by przybliżyć nas do czegoś, co nazywam nietoksycznym, przyjaznym środowiskiem pracy – miejscem, w którym każdy może współpracować z każdym i wszyscy szanujemy wzajemnie swoją indywidualność. Zbadam także dynamikę pomiędzy poszczególnymi postawami i zachowaniami a systemami stworzonymi przez szefów, które wzmacniają lub osłabiają te niewłaściwe zachowania.

Nierówność ze względu na płeć nie dzieje się w próżni. Ma wpływ na inne formy toksyczności w miejscu pracy i poza nim. Upředzenia, stroniczość, mobbing, dyskryminacja, molestowanie i przemoc fizyczna dla mnie łączą się inaczej niż dla kogoś innego. Jedynym sposobem na skuteczną walkę z tymi przejawami przemocy w miejscu pracy jest wspólne działanie. Ograniczenie się wyłącznie do problemów napotykanych przez heteroseksualne białe kobiety z dyplomami Ivy League¹⁰ i zarabiającymi powyżej średniej wcale nie ułatwiłoby mi zadania

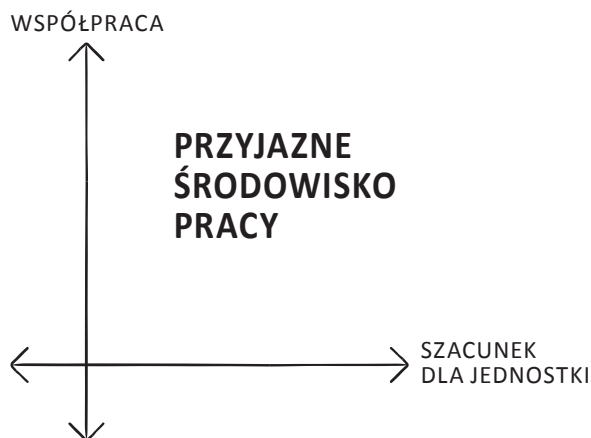
a trzecia osoba nie może ich nie słyszeć, można to uznać za mobbing tej trzeciej osoby. W polskim prawie przepisy dotyczące mobbingu pojawiły się w kodeksie pracy w 2004 r. Zgodnie z art. 94(3) § 2 mobbingiem jest „działanie lub zachowanie dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękananiu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników” (przyp. red.).

molestowanie – nieakceptowane zachowanie o charakterze seksualnym, którego skutkiem jest naruszenie godności lub poniżenie osoby nim dotkniętej. Według jednej definicji molestowania są nim wyłącznie zachowania fizyczne, werbalne lub pozawerbalne, które nie mają cech gwałtu, według innych (np. Amerykańskie Towarzystwo Psychologiczne) istnieją dwie formy napastowania seksualnego: nieinwazyjne (np. obsceniczne rozmowy telefoniczne, podglądanie, ekshibicja) oraz inwazyjne (np. pieszczoty, usiłowanie zgwałcenia, gwałt). Polska wykładnia prawa wiąże niektóre formy molestowania seksualnego z odpowiedzialnością karną za gwałt, wskazując, że zgwałcenie to ekstremalny przejaw molestowania.

przemoc fizyczna – to zarówno naruszenie nietykalności cielesnej, jak i uszkodzenie ciała lub czyn niosący takie ryzyko (przyp. red.).

¹⁰ Ivy League to lista obejmująca 8 prywatnych uniwersytetów badawczych w północno-wschodnich Stanach Zjednoczonych uznawanych za najlepsze szkoły na świecie (przyp. red.).

– przeciwnie, takie podejście raczej uniemożliwiłoby rozwiązanie problemu¹¹.



Pisząc tę książkę, odkryłam, że najwięcej dowiedziałam się o właściwym podejściu do przejawów toksyczności w miejscu pracy w tych miejscach, które Kimberlé Crenshaw nazywa interseksjonalnością¹², czyli punktami przecięcia, w których niesprawiedliwość ze względu na płeć spotyka się z niesprawiedliwością rasową, gdzie niesprawiedliwość ze względu na płeć spotyka się z niesprawiedliwością ekonomiczną, gdzie walka o prawa kobiet spotyka się z walką o prawa osób homoseksualnych, gdzie zrozumienie, w jaki sposób język tworzy uprzedzenia wobec osób niepełnosprawnych, spotyka się ze zrozumieniem, w jaki sposób język tworzy uprzedzenia wobec kobiet¹³.

¹¹ Doskonałą analizę powodów można znaleźć w artykule Elsy Barkley Brown, *What has happened here: The politics of difference in women's history and feminist politics*, „Feminist Studies” nr 18(2), lato 1992, s. 295–312.

¹² Interseksjonalność (teoria przecięć) to zjawisko krzyżowania się ze sobą, nakładania i zazębiania różnych kategorii społecznych, wzmacniających dyskryminację grup i jednostek, np. płci, etniczności, rasy, klasy, orientacji seksualnej, narodowości, wieku, religii itd. Według Kimberlé Williams Crenshaw, która wprowadziła to pojęcie, w przypadku przecinania się kilku rodzajów dyskryminacji nie możemy mówić o ich sumie, ale o współdziałaniu (przyp. red.).

¹³ Autorka Annie Jean-Baptiste nakreśla 12 wymiarów, w których ludzie mają tendencję do bycia nadmiernie lub niedostatecznie reprezentowanymi: wiek,

Analiza tych punktów przecięcia była dla mnie nieprzyjemnym doświadczeniem, jako że w każdym z nich byłam zarówno ofiarą, jak i sprawcą. A nie chciałam być ani jednym, ani drugim. Nie można jednak rozwiązać problemów, których nie chcemy dostrzec. Dopiero w momencie, w którym dostrzeżemy, że nasze uprzywilejowanie wpływa negatywnie na inne osoby, można świadomie zacząć coś z tym robić. Punkty przecięcia kilku rodzajów dyskryminacji wywoływały mój dyskomfort, ale były jednocześnie miejscami, w których najintensywniej toczył się proces uzdrowienia. To były punkty, w których znalazłam najwięcej mądrości, które pozwoliły mi swobodnie oddychać i dostrzec rzeczy takimi, jakimi naprawdę są. Kiedy udało mi się przebić przez to poczucie dyskomfortu, poczułam, jak całe napięcie rozplywa się i znika z moich ramion. W tych punktach przecięcia znalazłam zarówno praktyczne, jak i mentalne lekcje, które można zastosować w miejscu pracy.

Wszelkie dyskryminacje w korporacjach i instytucjach są nie tylko toksyczne, ale prowadzą też do braku efektywności. Według badania przeprowadzonego przez McKinsey „firmy znajdujące się w dolnym kwartylu, zarówno pod względem różnorodności płci, jak i różnorodności etnicznej/kulturowej, mają o 29 procent mniejsze szanse na osiągnięcie ponadprzeciętnej rentowności niż inne firmy. Krótko mówiąc, nie tylko nie znajdują się na czele, ale pozostają daleko w tyle”¹⁴. Wniosek jest taki, że zespoły homogeniczne osiągają gorsze rezultaty.

Co więcej, zespoły jednorodne mają skłonność do coraz większej homogeniczności, co wynika z faktu, że tak wiele osób ma homogeniczne sieci. Komisje rekrutacyjne stawiają na osoby o niższych kwalifikacjach, ale mające powiązania. Nawet dla wysoko wykwalifikowanej osoby dostanie się do takiej firmy

rasa, zdolności, kultura, status społeczno-ekonomiczny, wyznanie, geografia, orientacja seksualna, płeć, edukacja, pochodzenie etniczne i język. *Building for Everyone*, Wiley, Nowy Jork 2020.

¹⁴ *Delivering through diversity*, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>, dostęp 9 stycznia 2018.

bez znajomości może okazać się niezwykle trudne¹⁵. A osoby niedostatecznie reprezentowane, które zostaną zatrudnione, nie będą w stanie osiągnąć swojego pełnego potencjału, jeśli środowisko nie będzie sprzyjać integracji.

Po wszystkich tych doświadczeniach również nie byłam w stanie wzbic się na wyżyny swoich umiejętności. Problem w tym, że ten fakt jedynie wzmacnia uprzedzenia i utrwała opinię w firmie, że takie osoby nie radzą sobie najlepiej w pracy, co przekłada się na kolejne decyzje o zatrudnieniu. W ten oto sposób firmy opanowują homogeniczne zespoły, które – jak wynika z badań – średnio osiągają gorsze wyniki niż zespoły zróżnicowane. Cierpi na tym innowacyjność i produktywność¹⁶. Trudno tęsknić za czymś, czego się nie ma, ale kiedy się okazuje, że konkurencja to ma, problemy zaczynają być widoczne w wynikach finansowych.

Zarówno z powodów etycznych, jak i praktycznych wszyscy mamy do odegrania rolę w tworzeniu przyjaznego środowiska pracy. Proponuję odpowiednie strategie dla osób będących *ofiarami* toksyczności z uwzględnieniem faktu, że nie można oczekiwać, by to one wzięły na siebie ten ciężar. Zaproponuję także odpowiednie strategie dla osób, które dostrzegają przejawy toksyczności w swoim miejscu pracy – tak, by przestały być jedynie biernymi obserwatorami, a stały się osobami *wspierającymi* i mogły zrobić coś, by poprawić sytuację. Proponuję także strategie dla sprawców (osób *krzywdzących*), aby zrozumieli, w jaki sposób ich zachowania zatruwają zdolność zespołu do współpracy, oraz dla *szeefów*, aby nauczyli się nie tylko reagować, kiedy pojawiają się takie problemy, ale również skutecznie zapobiegać toksyczności.

¹⁵ A. Swanson, *The industries where personal connections matter the most in getting a job*, „Washington Post”, <https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/03/20/the-industries-where-personal-connections-matter-the-most-in-getting-a-job/>, dostęp 20 marca 2015.

¹⁶ D. Rock, H. Grant, *Why diverse teams are smarter*, „Harvard Business Review”, <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>, dostęp 4 listopada 2016.

Masz wrażenie, że pomysły, które przedstawiasz, są pomijane, a zasługi przypisywane innym? Czujesz, że twój szef nie jest tylko wymagający, a jego zachowanie ociera się wręcz o mobbing? Boisz się zareagować na dyskryminację, bo obawiasz się o swoją karierę?

TO NIE SĄ „ZWYKŁE PROBLEMY W PRACY”.

TO RED FLAGS – SYGNAŁY OSTRZEGAWCZE TOKSYCZNEGO ŚRODOWISKA

TA KSIĄŻKA POKAZUJE:

- jak rozpoznać, kiedy drobne komentarze i stereotypy przeradzają się w poważne formy niesprawiedliwości
- w jaki sposób uprzedzenia i milczenie utrwalają toksyczną kulturę pracy
- jak reagować mądrze i skutecznie – niezależnie od tego, czy jesteś ofiarą, świadkiem, liderem czy nawet sprawcą
- jak budować zespół i organizację, w których każdy ma równe szanse i czuje się doceniony.

Red flag w pracy nie zachęca do konfrontacji na siłę. Daje narzędzia, które pozwolą ci działać świadomie, bez niszczenia relacji i własnej kariery.

**NAUCZ SIĘ DOSTRZEGAĆ SYGNAŁY ALARMOWE I REAGOWAĆ TAK,
BY TWOJE MIEJSCE PRACY STAŁO SIĘ ZDROWSZE**

Patron:



ISBN 978-83-8231-761-9



9 788382 317619

MT26015

Cena 59,90 zł

Książka dostępna także jako e-book i audiobook.

MTBIZNES.PL