

Посвящается Энди Скотту. Ты взял на себя всю заботу о детях, ты готовил для нас, чтобы я могла уединиться в своем сарайчике на заднем дворе и заниматься «Антологией офисного неравенства» в разгар пандемии Covid-19. Теперь, когда я закончила свою книгу, настал мой черед готовить и проверять задания по Mountain Math¹. Ты мой надежный партнер во всех начинаниях и любовь всей моей жизни.

Я также благодарна нашим детям, Бэттлу и Маргарет. Вы наследуете мир, полный изъянов. Мы с вашим отцом приложили немало усилий, чтобы исправить его несовершенства, но нам еще многое предстоит сделать. Надеюсь, эта книга обеспечит вас частью необходимых инструментов, которые позволят продолжить нашу работу в будущем.

¹ Программа для дистанционного обучения, распространенная в школах США.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	II
Часть I. Справедливый труд и ваша роль в его создании ..	23
ГЛАВА 1. СПРАВЕДЛИВЫЙ ТРУД, РАВНОПРАВНЫЙ И ЭФФЕКТИВНЫЙ	25
ГЛАВА 2. РОЛИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	50
ЧАСТЬ II. Предвзвещения, предубеждения и буллинг	63
ГЛАВА 3. ПОСТРАДАВШИМ: ЧТО ГОВОРИТЬ, КОГДА НЕ ЗНАЕШЬ, ЧТО СКАЗАТЬ	67
ГЛАВА 4. КАК ИГРАТЬ РОЛЬ НЕРАВНОДУШНОГО СТОРОННИКА ЖЕРТВЫ	102
ГЛАВА 5. ТЕМ, КТО ПРИЧИНЯЕТ ВРЕД: БУДЬТЕ ЧАСТЬЮ РЕШЕНИЯ, А НЕ ЧАСТЬЮ ПРОБЛЕМЫ	112
ГЛАВА 6. ЛИДЕРАМ	139
Часть III. Дискриминация и притеснения	171
ГЛАВА 7. ПОСТРАДАВШИМ И ИХ НЕРАВНОДУШНЫМ СТОРОННИКАМ	177
Часть IV. Нарушение физической неприкосновенности ...	211
ГЛАВА 8. ПРИКОСНОВЕНИЯ	215
Часть V. Стыд	259
ГЛАВА 9. ХАНЖЕСКИЙ ШЕЙМИНГ И ДАВЛЕНИЕ	261
Заключение. Справедливый труд	301
Алфавитный указатель	314

«Я долго колебалась, прежде чем написать книгу о женщине. Эта тема вызывает раздражение, особенно у женщин; к тому же она не нова».

Симона де Бовуар (1949)

ВВЕДЕНИЕ

Мы не можем решить проблемы, которые не хотим признавать.

Несправедливость на работе — это проблема прав человека, решать которую мы должны все вместе. Ее ни в коем случае нельзя рассматривать как противопоставление одной группы людей другой. На рабочих местах ведется борьба между теми, кто нацелен на создание справедливого устройства рабочей среды, и теми, кто не видит в этом никакой необходимости.

Я не буду рассказывать историю о героях и подлецах. Мне приходилось испытывать притеснения, но при этом, даже невзирая на самые благие намерения, мне и самой доводилось выступать в роли притеснителя. Меня несколько не прельщает роль жертвы, но в роли преступника я хотела бы оказаться еще меньше. Моя цель — Справедливый труд. Рабочие места с честным отношением к каждому сотруднику; среда, где каждый может трудиться с полной отдачей, делать свое дело, не отвлекаясь на всякий вздор, идущий вразрез с человеческими ценностями, — верный спутник несправедливого отношения.

Книга описывает вещи, которые мы можем сделать прямо сейчас, чтобы добиться непредвзятой

и эффективной рабочей среды. У меня нет готового решения для всех проблем этого мира. Но это не повод сидеть сложа руки.

* * *

Мне был 21 год. Я училась в колледже и приехала домой в Мемфис, чтобы пройти летнюю практику в банке, где потом надеялась получить работу. Мне поручили отвечать на звонки, в то время как другого практиканта, мужчину, привлекли к работе над исследовательским проектом. Мы оба чувствовали себя несчастными. Я обожала проводить исследования, а он их просто ненавидел. По всем объективным показателям среди нас двоих я имела более академический склад ума. Система же телефонных звонков была сложной, а он понимал ее на интуитивном уровне. Мы спросили у руководителя, нет ли возможности для нас поменяться задачами, и нам ответили, что мужчины не отвечают на звонки, поскольку это женская работа. Эти слова были для меня знаком, указывающим на то, что в родном городе меня никогда не будут воспринимать всерьез. Тогда я думала, что в любом другом месте все будет иначе. Я работала в Бостоне, Нью-Йорке, Калифорнии, Париже, Москве, Иерусалиме и в Приштине — столице Косово. Дважды я занимала должности, на которых управляла командами, разбросанными по всему миру: от Японии, Китая, Австралии и Индии до Ирландии, Бразилии и Мексики.

Но где бы ты ни был, ты всегда остаешься собой. Я всегда была женщиной и повсюду сталкивалась с гендерной несправедливостью.

Мне хотелось серьезно поразмышлять над тем, какие качества позволяют человеку стать прекрасным боссом и как лидеры могли бы очистить рабочие пространства от нелепого вздора предрассудков. Как могло бы все это выглядеть в идеальном мире? Спрятавшись в своем кабинете, я начала писать книгу под названием «Радикальная прямота. Как управлять, не теряя человечности»¹.

””

Но где бы ты ни был, ты всегда остаешься собой. Я всегда была женщиной и повсюду сталкивалась с гендерной несправедливостью.

””

Многие из моих бывших коллег — а все они глубоко преданы делу по созданию справедливых рабочих условий — поддержали мои начинания. Я пыталась облечь в слова идею того, каким лидером хотела бы стать я и какими лидерами стали они на моих глазах. Я поняла, что блестящее управление

¹ Скотт К. (2019). Радикальная прямота. Как управлять, не теряя человечности (Пересмотренное и обновленное издание). Нью-Йорк: St. Martin's Press.

всегда сводилось к двум факторам: личная заинтересованность и прямой вызов проблеме. Мои коллеги с энтузиазмом приняли эту формулировку.

Шона Браун, старший вице-президент Google по коммерческой деятельности, сыграла бесценную роль в формировании моего образа мышления. Дик Костоло, в прошлом директор Twitter, Дрю Хьюстон, директор Dropbox, и Райан Смит, директор Qualtrics¹, — все они пользовались моими услугами в качестве наставника. Они читали то, что я писала, старались применять это на практике и впоследствии рассказывали, что сработало, а что нет. И, кажется, рекомендации оказались полезными широкому кругу людей, а не только специалистам из области технологий. В 2017 году, а затем и в 2018 и 2019 годах, согласно изданиям *New York Times* и *Wall Street Journal*, моя книга была признана бестселлером.

«Радикальная прямота» послужила великолепным инструментом в создании картины, показывавшей, как именно должна быть устроена рабочая среда: мы достигаем лучших результатов и лучше относимся друг к другу тогда, когда проявляем *личную заинтересованность* и *бросаем прямой вызов проблеме*.

Но я не смогла бы очистить рабочие пространства от нелепого вздора, если бы отрицала саму его

¹ Qualtrics International — технологичная компания, основана в 2002 г.

природу. В русском языке есть выражение «не тронь говно — вонять не будет». Но раз уж я собралась его вычистить, мне так или иначе придется к нему притронуться.

””

Блестящее управление всегда сводилось к двум факторам: личная заинтересованность и прямой вызов проблеме.

””

Я основала компанию по обучению высшего руководства, и мы путешествовали по миру помогая разным коллективам воплощать философию «Радикальной прямоты» на практике. Люди, встречавшиеся на моем пути, заставили меня признать те вещи, которые я прежде отказывалась замечать. Стало очевидно, что тот идеальный мир, который я рисовала в своем воображении работая над книгой, в реальности не существует. Сложно быть радикально откровенным говоря о шпинате, застрявшем в зубах. И уж куда сложнее быть таким, говоря о расе, религии или гендерной принадлежности. Но тем не менее «Радикальная прямота» не сможет реализовать свой потенциал до тех пор, пока мы не научимся делать именно это.

Однажды мы научимся избавляться от предрассудков. Ведь изменить часто неосознанные