

# EERLIJK WERK

*Get sh\*t done, snel & eerlijk*

---

KIM SCOTT



# Inleiding

## We kunnen geen problemen oplossen die we niet willen zien

Ik heb mezelf nooit als een slachtoffer willen zien, als iemand die beschadigd is geraakt door onrechtvaardigheid op het werk. En ik heb mezelf nog minder willen zien als een dader, als iemand die schade berokkent of bijdraagt aan onrechtvaardigheid. En daarom dacht ik er nooit over na. Ik wandelde door mijn carrière terwijl ik geen oog had voor de oneerlijke nadelen en voordelen, voor de manieren waarop ik als vanzelfsprekend werd over- of ondergewaardeerd.

Als je me vijf jaar geleden had gevraagd of het feit dat ik een witte vrouw ben van invloed was op mijn werk, zou ik mijn schouders hebben opgehaald en geantwoord: ‘Nee, niet echt.’

Als de auteur van *Radicaal openhartig* heb ik er moeite mee om toe te geven dat ik in ontkenning leefde. Ik heb gewerkt in Memphis, Boston, New York, Silicon Valley, Parijs, Moskou, Jeruzalem, Pristina en andere plekken. Ik heb leidinggegeven aan internationale teams met mensen uit Japan, China en Australië tot India, Ierland, Brazilië en Mexico. Maar het maakt helemaal niet uit waar je bent. Ik ben altijd een vrouw geweest en er was altijd sprake van sekseongelijkheid, overal. Ik had ook een aantal privileges die mijn leven aangenaamer maakten.<sup>1</sup> En dan meestal op manieren waar ik niet graag verder over nadacht. Ik was altijd wit en er was altijd raciale onrechtvaardigheid, overal. Ik was nooit arm en er is altijd economische ongelijkheid, overal. Ik ben altijd hetero geweest, maar er is altijd homofobie, overal.

Om dieper in te gaan op mijn weigering de realiteit onder ogen te zien, wil ik iets vertellen over mijn eerste baan na mijn studie. Dat was

in 1991. Ik was 23 jaar oud en ik had een baan aangenomen bij een investeringsmaatschappij.

Het begon allemaal met een anekdote. Robert (niet zijn echte naam),<sup>2</sup> de CEO van het bedrijf, vertelde graag het verhaal dat hij ooit met een van de Russische partners van het bedrijf naar het Bolsjojballet was geweest. De eerste keer (maar zeker niet de laatste) dat ik dat verhaal hoorde, was toen een vergadering over de strategie bijna ten einde was. Robert vertelde het verhaal als volgt: ‘Aan het einde van de voorstelling wendt Vladimir zich naar mij toe en fluistert: “Robert, vind je ballerina’s leuk?”’

Robert trok een gezicht alsof hij door die vraag verrast was en zei: ‘Tuurlijk.’

De Russische fabrieksdirecteur siste hem toe: ‘Maar Robert, welke ballerina?’

Robert keek met gefronste wenkbrauwen om zich heen – naar drie jongemannen en mijzelf. ‘Hij bood aan om de ballerina van mijn keuze bij mij af te leveren in mijn hotelkamer!’

De mannen lachten, deels uit bewondering en deels in ongeloof, maar ik voelde mijn maag omdraaien. Hoe konden ze dit nu in hemelsnaam leuk vinden?

‘En ben je op zijn aanbod ingegaan?’ vroeg een van de jongemannen. ‘Denk je dat hij dat echt kon regelen?’

Op dat moment keek Robert naar mij en richtte toen zijn zelfgenomen blik weer op de mannen. ‘Nee, natuurlijk niet. Zo ben ik helemaal niet. Maar ja, ik denk wel dat hij het kon regelen.’

De jongemannen waren onder de indruk. Ik was geschokt.

Robert leek te denken dat hij voldoende had gedaan door niet op het aanbod in te gaan. Robert is niet de held in dit verhaal, maar ik weet ook dat hij en de andere mannen in mijn team het met mij eens waren dat mensenhandel immoreel is. Maar toen wij samenwerkten met een partner die van mening was dat hij in zijn recht stond om Robert te voorzien van iedere danseres die hij uitkoos, deed niemand zijn mond open – ik ook niet. Robert maakte van dit alles een ‘grappige’ anekdote, alsof deze situatie kon worden weggepoetst door erom te lachen. Ontkenning dus.

Niet lang hierna ontdekte ik dat ik veel minder verdienende dan het marktconforme salaris voor mijn functie. Een vriendin die een vergelijkbare functie bekleedde, vertelde me dat ze vier keer meer verdiende

dan ik. Ze legde uit dat haar salaris marktconform was, hetzelfde als wat haar mannelijke collega's verdienden. Toen ik mijn baas, Thomas, dit vertelde riep hij uit: 'Dan slaapt ze vast met haar baas!' Dat was complete onzin en dat vertelde ik hem ook. Toen ik Thomas om opslag vroeg, reageerde hij alsof ik hem in een onredelijke en lastige positie bracht ten opzichte van Robert, de CEO. Robert was een legende in onze bedrijfstak en stond niet alleen bekend om de successen die hij behaalde als tegendraadse investeerder, maar ook om zijn explosieve karakter. Ik vermoedde dat Thomas niet verwachtte dat ik zelf met Robert zou gaan praten.

Zodra het mogelijk was vroeg ik Robert om een gesprek en niet lang daarna zat ik tegenover hem in een vergaderruimte. Hij zat in een comfortabele stoel met armleuningen. Zijn grote buik en warrige, witte haardos gaven hem een vriendelijke uitstraling, zoals de kerstman. Hij wees naar een kleine houten stoel recht tegenover hem. Aanvankelijk was hij hartelijk, zij het uit de hoogte. 'Je weet toch dat onze Russische partners jou mijn geheime wapen noemen.' Hij lachte uitbundig en ik probeerde met hem mee te lachen, maar begreep niet goed wat er nu zo grappig was. Toen ik over mijn salaris begon, sloeg de sfeer om: de kerstman was verdwenen. Nu had hij meer weg van een roofvogel. Zijn glimmende ogen en gefronste grijze wenkbrauwen maakten mij duidelijk dat hij zelden werd uitgedaagd, en al helemaal niet door iemand als ik. Voor mijn gevoel keek hij mij enkele minuten zonder met zijn ogen te knippen aan.

'Ik heb geen idee waarom jij denkt dat je onderbetaald wordt, maar ik kan je wel verzekeren dat het niet eerlijk tegenover de anderen zou zijn als ik jou een salarisverhoging geef,' zei hij terwijl hij daarmee het gesprek leek te willen beëindigen. Vervolgens legde hij zijn armen op de leuning om aanstalten te maken om op te staan. Maar ik was beslagen ten ijs gekomen en had informatie ingewonnen over mijn collega's en de gemiddelde salarissen in de bedrijfstak. Ik spoorde mezelf aan om dit bewijs op tafel te leggen. De informatie die ik had maakte hem boos.

'Als ik je zoveel zou betalen, verdien je meer dan mijn dochter. En ik weet zeker dat je niet tussen mij en mijn dochter in wilt komen.' Dit was zo'n enorme drogreden dat ik niet eens de moeite nam om hem erop te wijzen dat zijn dochter een lerares was, en dat de oplossing van onderbetaalde leraren niet het verlagen van de salarissen van vrouwen, of die van mannen, op de financiële afdeling was. Ik durfde dat niet te

zeggen omdat Robert echt boos was, bijna losgeslagen. Het gesprek eindigde abrupt.

Nu, dertig jaar later, weet ik dat de reactie van Robert een typisch voorbeeld van psychologische manipulatie was, ook wel *gaslighting*<sup>3</sup> genoemd. Als 23-jarige vroeg ik me af of zijn verwerping van mijn redelijke argumentatie kwam doordat ik iets verkeerd had gedaan. Wat had ik niet begrepen? Helaas is gaslighting een beproefde methode, tenzij je weet hoe je je daartegen moet verweren – en dat wist ik toen niet. In plaats daarvan probeerde ik niet meer aan het onderwerp van ongelijke beloning te denken.

Ons team was voornamelijk actief in Moskou, waar we samenwerkten met onze Russische partners. In Moskou woonden en werkten we samen in een groot huis dat voor ons project beschikbaar was gesteld door het Russische ministerie van Defensie.

Mijn baas, Thomas, en ik reisden vaak samen heel Rusland en Oekraïne door en aten dan ook vaak samen. Toen hij mij in vertrouwen vertelde dat hij een ernstige chronische aandoening had en bang was dat hij niet ouder dan veertig jaar zou worden, begon ik me zorgen om hem te maken. Op een avond, toen we tot laat hadden gewerkt aan een aantal financiële ramingen, kuste hij mij – en barstte daarna prompt in huilen uit. Hij vertelde me dat hij nog maagd was en bang was dat hij ook als maagd zou sterven. Ik zorgde ervoor dat dat niet zou gebeuren. Later zeiden vrienden tegen me dat hij mij had gebruikt. En misschien was dat ook wel zo. Ik ben hoe dan ook blij dat Thomas nog leeft en het goed maakt. Ik wens hem niets slechts toe, maar ik zou wel willen dat hij ter verantwoording was geroepen.

Het was een grote fout om met mijn baas naar bed te gaan. Daar heb ik zelf schuld aan. In elk geval voor de helft. Het probleem is echter dat ik voor alles moest bloeden. Toen Robert van onze relatie hoorde, zei hij tegen Thomas dat hij mij moest vertellen te vertrekken uit ons gezamenlijke huis in Moskou. Thomas deed dat. Omdat ik wist dat Thomas mij niet zou verdedigen, ging ik zelf het gesprek met Robert aan. ‘Rusland is een seksistische samenleving,’ zei Robert tegen me. ‘Ik ben bang dat de Russische overheid denkt dat we het huis niet op een gepaste manier gebruiken als er ook jonge vrouwen wonen.’

Ik was zo boos dat ik niets kon uitbrengen. Robert bracht me in gevaar door me te dwingen een eigen appartement te huren. Ik moest nu helemaal alleen in Moskou op een illegale manier een plek om te

wonen zien te vinden, terwijl de Amerikaanse ambassade net een waarschuwing had uitgedaan dat de metro geen veilige plek voor Amerikanen was. En omdat er in Moskou geen betrouwbare taxidienst was, moest ik telkens een willekeurige auto zien aan te houden om naar en van mijn werk te komen. Een kennis van mij moest onlangs uit een op hoge snelheid rijdende auto springen toen de bestuurder die haar een lift gaf, besloot om te rijden via een verlaten park.

Ik vond een appartement dat illegaal aan mij werd onderverhuurd, waagde het erop met vervoer en probeerde niet te denken aan hoe gevaarlijk deze situatie was. Ik heb daarna nog enkele maanden een relatie met Thomas gehad totdat hij mij – wederom in tranen – vertelde dat de vrouw van wie hij echt hield zijn liefde niet beantwoordde. Hij verwachtte kennelijk een knuffel van me en dat ik hem zou vertellen dat het allemaal niet uitmaakte omdat ik zoveel van hem hield. Hij kwam terecht tussen mijn ‘hempathie’<sup>4</sup> en mijn waardigheid. Ik verbrak mijn relatie met hem, maar helaas was hij nog steeds mijn baas.

Relaties met wederzijdse instemming waarbij de ene persoon vanwege zijn positie macht heeft over de andere persoon (bijvoorbeeld wanneer de een de baas is van de ander) monden vaak uit in psychologisch misbruik, met name wanneer de relatie ten einde is. Bij ons verliep het niet anders. Ik zat op een gegeven moment de krant te lezen in de lobby van het hotel waar we verbleven tijdens een zakenreis. Thomas griste in het voorbijgaan de krant uit mijn handen en zei: ‘Eerst lezen de directeuren de krant en dan pas de analisten.’ Hij deed dit soort dingen nu de hele tijd.

Fred, de baas van Thomas, was mee op deze zakenreis en zag wat er gebeurde. Hij volgde me naar de lift. Fred wist van onze relatie en was bezig om mij overgeplaatst te krijgen naar een andere manager. We hadden het ook gehad over mijn salaris en hij had een kleine salarisverhoging voor mij geregeld. Hij werd een mentor die ik vertrouwde.

‘Hij deed echt heel naar zonet,’ zei Fred tegen me, met net voldoende sympathie om vochtige ogen te krijgen.

Ik knikte terwijl de lift naar de verdieping waar ik mijn kamer had ging. Ik noemde in mijn hoofd de priemgetallen op om mijn emoties in bedwang te houden, een techniek die ik op school van een wiskundeleraar had geleerd. Fred strekte zijn armen uit voor een knuffel. Ik viel in zijn armen, deels omdat ik hem vertrouwde en deels zodat hij niet zou zien dat ik huilde. En opeens voelde ik dat hij zijn stijve penis tegen

me aan drukte. Gelukkig ging de liftdeur open. Ik dook onder zijn arm door en rende de lift uit. Ik heb me zelden zo alleen of belaagd gevoeld. Maar ik zette alles van me af.<sup>5</sup> Ik hoop dat iedere jonge vrouw vandaag de dag, na #MeToo, zichzelf sterk genoeg voelt om anders te reageren als haar hetzelfde overkomt. Ik denk echter niet dat we daar zomaar van uit kunnen gaan. Deze dingen gebeuren nog steeds en het is nog steeds moeilijk om je te verweren.

Een paar weken later kwam Robert samen met Peter, zijn chef, en Emmett, een partner in het bedrijf, naar Moskou. Ik zag dat Emmett een versleten exemplaar van *Pride and Prejudice* las. Toen ik zag dat hij een van mijn favoriete romans las, besloot ik om een gesprek met hem aan te knopen. We hadden het eerst over boeken en later over het echte leven. Emmett was het met me eens dat mijn salaris, dat na mijn recente salarisverhoging nog steeds de helft was van wat het zou moeten zijn, onredelijk was. Hij vertelde ook dat hij geschokt was dat ik uit het huis was gezet dat door het bedrijf was geregeld. Hij mompelde ‘dat Thomas toch echt degene was die had moeten worden verwijderd’. Hij zei dat hij er al met Robert over had gesproken maar dat dat niets had opgeleverd. Hoewel zijn inmenging niets veranderde aan mijn salaris of mijn huisvesting, betekende het wel veel voor me. Hij bekrachtigde mijn gevoel van onrecht. Emmett was een reddingsboei voor me. Ik werd altijd om drie uur ’s nachts malend wakker door de woede die ik de hele dag had onderdrukt. Was ik nu onredelijk, of waren deze mannen met wie ik samenwerkte onredelijk? De wetenschap dat iemand op dezelfde manier naar de dingen keek als ik, zorgde ervoor dat ik ’s nachts weer kon slapen.

Emmett stelde voor dat ik met Peter ging praten omdat hij veel invloed had. Ik stapte op Peter af, die sympathiek reageerde en voorstelde dat we het tijdens een etentje zouden bespreken. Ik stemde daarmee in en voelde een sprankje hoop: misschien kwam het dan allemaal nog goed. Een paar uur later liet hij me weten dat hij geen reservering in het restaurant waar hij heen wilde had kunnen maken en dat hij eten mee zou nemen naar mijn appartement. Dat voelde niet goed, maar ik wist niet hoe ik nee moest zeggen.

Hij kwam met het eten en toen we tegenover elkaar aan tafel zaten, maakte hij nogmaals duidelijk dat hij begrip had voor de positie waarin ik mij bevond. Dit was een stressvolle bedrijfstak, zo zei hij. En stress was moeilijk voor vrouwen. Hij zou nooit willen dat zijn eigen zus ooit

in zo'n zelfde situatie terecht zou komen. Ik zei tegen hem dat ik geen stress voelde, maar dat ik wel boos was omdat ik onderbetaald werd. Peter knikte, maar zijn toon veranderde toen hij me vertelde dat hij was opgegroeid in een land waar bijna iedereen onderbetaald werd, zo erg zelfs dat ik mij dat als Amerikaanse niet kon voorstellen. Ik zag wat hij probeerde te doen: hij probeerde me een schuldgevoel te bezorgen, omdat ik om geld vroeg, terwijl zoveel mensen in de wereld het zoveel slechter hadden dan ik. Ik wist dat dat hypocriet van hem was, omdat hij waarschijnlijk twintig keer zoveel verdiende als ik. Mijn directe mannelijke collega's verdienden twee keer zoveel als ik, maar hij zou hun nooit een schuldgevoel hebben opgedrongen. En hoewel ik dat allemaal wist, werkte zijn trucje toch. Ik had het gevoel dat ik te veel aandrang en hebzuchtig was.

Voordat ik het in de gaten had, was hij naar mijn kant van de tafel gekomen en begon hij van achteren mijn schouders te masseren. En ik zat daar maar: gespannen, verlamd en geschokt.

Mensen bekritisieren vrouwen vaak als ze niet direct uit zo'n situatie weglopen. Maar dit was een van de hoge omes binnen het bedrijf. Hij had een schijnbaar onbepaalde macht over me. En hij bevond zich ook nog eens in mijn appartement. Waar moest ik dan heen?

Peter had niet meer dan dertig seconden nodig – dertig zeer lange en onplezierige seconden – om over mijn schouder heen naar mijn borst te grijpen. Hierdoor kwam ik in actie. Ik sprong op, opende de deur van mijn appartement en rende de trap af, de straat op. Ik keek over mijn schouder om zeker te weten dat hij me niet volgde. Terwijl ik 's nachts door het koude Moskou liep, lachte ik in mezelf en bedacht hoe stom hij zich moest voelen helemaal in z'n eentje in mijn appartement. Ik vroeg me af hoe het kon dat ik me opeens realiseerde dat ik veiliger was op straat in nachtelijk Moskou dan in mijn eigen huis met een leidinggevende van het bedrijf waar ik voor werkte.

Ik hoef je niet meer te zeggen dat ik geen opslag kreeg.

En denk je dat ik personeelszaken informeerde over deze incidenten? Dat deed ik niet. Daar waren meerdere redenen voor, maar een van de voornaamste was dat ik bang was dat de situatie met Thomas me in de weg zou gaan zitten. Mensen zouden mogelijk zeggen dat Fred en Peter wisten van Thomas en zouden speculeren dat als ik een relatie met Thomas had gehad, ik ook wel in zou zijn voor een relatie met andere medewerkers. Ik wist dat dit onzin was. Dat ik een relatie met



Thomas had gehad, betekende nog niet dat Fred zich zomaar zonder mijn toestemming aan me kon opdringen<sup>6</sup> in de lift, of dat Peter het recht had om aan mijn borst te zitten. Maar ik wist ook dat zulke absurde insinuaties wel werken, zoals Robert die me een schuldgevoel probeerde aan te praten over mijn salaris. Het was een gevecht dat ik niet kon winnen.

Niet alleen zou men mijn persoonlijkheid in twijfel trekken, maar ook mijn vakbekwaamheid. Een van de eerste dingen die mensen altijd zeggen tegen vrouwen die seksueel misbruik melden is: ‘Zorg ervoor dat er op je prestaties niets aan te merken valt.’ Hoe men mij ook behandelde, ik leverde goed werk. Maar laten we eerlijk zijn: niemand kan op de toppen van zijn kunnen presteren als je op zo’n manier wordt behandeld. In mijn volgende werk kon ik wel het beste van mezelf laten zien. Ik zette een bedrijf op dat binnen twee jaar een omzet behaalde van honderd miljoen dollar per jaar. Ik denk dat betere werkomstandigheden voor een groot deel aan dat succes hebben bijgedragen. Als Robert mij een eerlijk salaris had gegeven, had gezorgd voor de juiste checks-and-balances waardoor het roofzuchtige gedrag van Peter en Fred zou zijn ontmoedigd, dan had het weleens een van de allerbeste investeringen kunnen zijn die hij ooit heeft gedaan. Dit is een simpele manier om duidelijk te maken waarom diverse, goed functionerende teams goed zijn voor je bedrijf.

Waarom ik het incident met Robert niet bij de afdeling personeelszaken heb gemeld? Ik was drieëntwintig jaar oud en net aan mijn loopbaan begonnen. Robert was de oprichter en CEO van het bedrijf met een meerderheidsaandeel. Niemand controleerde zijn macht. Ik besloot dat het beste wat ik kon doen was zo snel mogelijk daar weggaan en een nieuwe baan vinden. Emmett, dezelfde partner die bij Robert had aangedrongen op een salarisverhoging voor mij, introduceerde me bij een ander bedrijf. Ze boden me een baan aan, mét een marktconform salaris.

Tot mijn verrassing wilde Robert mij spreken toen hij had vernomen dat ik zou vertrekken. Ook nu reageerde hij weer boos en noemde hij me niet loyaal. En wederom was ik sprakeloos. Wat ik eigenlijk wilde zeggen was: ‘Wat heb jij mij \*% ooit gegeven om loyaal aan te zijn? Jij hebt het over mensenhandel alsof het een grapje is, je onderbetaalt me, schreeuwt naar me als ik om een salarisverhoging vraag en je creëert een omgeving waarin leidinggevenden mijn borsten mogen betas-

ten en hun piemel tegen me aan mogen duwen in de lift en ik geen enkele veilige mogelijkheid heb om daar melding van te maken!’

Helaas heb ik niets van dat alles gezegd – deels omdat ik dan gedwongen zou worden om wat er gebeurd is in detail te beschrijven. En ik vermoedde dat wanneer ik precies zou beschrijven wat er was gebeurd ik te schande zou worden gemaakt en dat Fred en Peter niet ter verantwoording zouden worden geroepen.

Dus ik zei gewoon: ‘Robert, ze betalen me twee keer zoveel als jij me betaalde.’

Robert antwoordde: ‘Dus het gaat je alleen maar om het geld, niet-waar?’ Alsof zijn eigen loopbaan in de financiële wereld niet gedreven was door de wens om veel geld te verdienen. Alsof het verdacht was wanneer een vrouw een eerlijk salaris verwachtte.

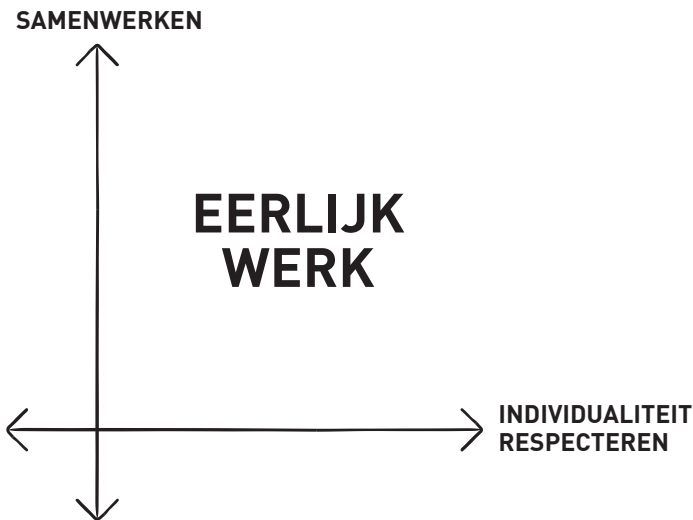
Dit was mijn eerste baan na mijn studie, en toen ik er wegging, was ik behoorlijk gebroken. Al deze ervaringen voelden als een groot geheel maar tegelijkertijd ook als allerlei verschillende ervaringen. Ik kon er geen chocola van maken. Het is veel gemakkelijker om vast te stellen wat er mis was met de Sovjet-Unie dan om toe te geven dat er iets niet goed zat in mijn eigen omgeving. Ik kon veel makkelijker de onrechtvaardigheden en de inefficiëntie van het Sovjetsysteem herkennen omdat die niets met mijzelf van doen hadden. Ik kon duidelijk herkennen dat onrechtvaardigheid – het gevangenzetten van dissidenten en de handel in ballerina’s – mede verantwoordelijk was voor de neergang van het systeem. En ook het feit dat het systeem niet werkte – toiletpapier en brood waren in Moskou moeilijk te verkrijgen – zorgde ervoor dat het instortte. Communisme was (net als fascisme) net zo ineffectief als het onrechtvaardig was.

Ik was zowel gefascineerd als verbaasd dat zo’n corrupt en slecht functionerend regime het zo lang had weten uit te houden. Deze nieuwsgierigheid had me mede gemotiveerd om een managementopleiding te doen. En toch had ik jarenlang niet gezien dat mijn interesse in het ontwikkelen van omgevingen waarin mensen hun beste prestaties ooit konden leveren en daar ook plezier in hadden, voortkwam uit mijn eigen persoonlijke ervaring bij die investeringsmaatschappij (die net als het Sovjetregime in elkaar stortte).

Door die eerste baan raakte ik zo sterk gedesoriënteerd dat ik er dertig jaar over deed om een theorie te bedenken die al mijn intellec-

tuele vragen over hoe je de juiste werkomgeving kunt ontwikkelen en mijn eigen ervaringen met onheus behandeld worden op het werk samenbracht. Dit boek is het resultaat van die inspanningen.

Ik kan het probleem dat ik in die baan ondervond analyseren en opdelen en beginnen met het vaststellen van effectieve reacties op elk onderdeel. De onrechtvaardigheid die ik ervaarde op mijn werk voelde kolossaal, maar met het voordeel van wijsheid achteraf kan ik nu begrijpen dat dat niet zo was. Onrechtvaardigheid op de werkplek bestaat feitelijk uit zes verschillende problemen: vooroordelen, vooringenomenheid, pesten, discriminatie, verbale intimidatie en aanranding. Dit boek gaat dieper in op al deze gedragingen om vast te stellen hoe leiders, waarnemers, mensen die onrecht is aangedaan en zelfs mensen die zelf anderen onrecht aandoen, op zo'n manier kunnen reageren dat we uiteindelijk van eerlijk werk kunnen spreken, oftewel: een omgeving waarin iedereen kan samenwerken en elkaars persoonlijkheid respecteert. Ik zal ook ingaan op de dynamiek tussen deze gedragingen, alsmede de systemen die leiders kunnen ontwikkelen om een slechte dynamiek te versterken of te doorbreken.



Sekseongelijkheid bestaat niet in een vacuüm. Het wordt beïnvloed door en beïnvloedt zelf ook andere vormen van onrechtvaardigheid op de werkplek en daarbuiten. Vooroordelen, vooringenomenheid, pesten,

discriminatie, intimidatie en aanranding komen op mij anders over dan op andere mensen. De enige manier om onrechtvaardigheid op de werkplek te bestrijden is als we er samen een vuist tegen maken. Het zou het probleem voor mij op geen enkele manier vereenvoudigen als ik alleen zou kijken naar de problemen die heteroseksuele witte vrouwen met een universitaire opleiding en voldoende financiën ondervinden. Sterker nog, zo'n benadering maakt het probleem onoplosbaar.<sup>7</sup>

Toen ik bezig was aan dit boek, ontdekte ik dat ik het meest leerde over het aanpakken van onrechtvaardigheid op de werkplek op wat Kimberlé Crenshaw de raakvlakken<sup>8</sup> tussen sekseongelijkheid en raciale ongelijkheid noemt, waar sekseongelijkheid en economische ongelijkheid samenvallen, waar het gevecht voor vrouwenrechten samenvalt met het gevecht voor homorechten, waar de erkenning van hoe taal een bepaald vooroordeel creëert over mensen met een handicap samenvalt met de erkenning van hoe taal een vooroordeel creëert over vrouwen.<sup>9</sup>

Deze raakvlakken waarop ik mij bevond, waren verontrustende plekken omdat ik telkens zowel het slachtoffer als de dader was. En ik wilde geen van beiden zijn. Maar problemen die we niet willen zien kunnen we niet oplossen. Pas als ik erken dat ik met mijn bevoorrechte positie anderen schade berokken kan ik er iets over zeggen. Deze raakvlakken hebben weliswaar onaangenaam aangevoeld, maar het waren ook de plekken waar het meeste herstel plaatsvond, waar ik de meeste wijsheid vond, waar ik in vrijheid kon ademen en de dingen kon zien voor wat ze waren. Toen ik me door het ongemak heen sloeg, voelde ik een spanning die ik al heel lang had als een last van me af vallen. Op deze raakvlakken ontdekte ik zowel praktische als morele lessen voor de werkomgeving.

Ongelijkheid bij bedrijven en instellingen is niet alleen oneerlijk, het is ook nog eens ineffectief. Volgens een onderzoek van McKinsey is het zo dat 'bedrijven die in het onderste kwart scoren ten aanzien van diversiteit in sekse en etniciteit/cultuur, 29 procent minder kans hebben om een bovengemiddelde winstgevendheid te behalen dan alle andere bedrijven die wij hebben onderzocht. Kortom: ze waren verre van leidend en presteerden zelfs minder dan gemiddeld.'<sup>10</sup> Homogene teams presteren ondermaats.

Homogene teams versterken zichzelf over het algemeen omdat ontzettend veel mensen beschikken over homogene netwerken. Aanstel-

lingscommissies nemen het risico om mensen aan te nemen die minder gekwalificeerd zijn maar wel een netwerk hebben. Het kan heel lastig zijn om ergens binnen te komen zonder connecties, hoe goed je ook bent.<sup>11</sup>

En de ondervertegenwoordigde mensen die wel worden aangenomen kunnen onmogelijk hun volledige potentieel benutten als de omgeving niet inclusief is. Ik kon niet mijn allerbeste prestatie neerzetten nadat iemand tegen me aan had zitten rijden. Dit versterkt het vooroordeel dat mensen die ondervertegenwoordigd zijn niet goed in hun werk zijn, en dit vooroordeel vind je terug in beslissingen over welke personen worden aangenomen. Het bedrijf zit dan uiteindelijk met homogene teams, die gemiddeld genomen slechter presteren dan diverse teams. Innovatie en productiviteit lijden hieronder.<sup>12</sup> Het is heel moeilijk om iets te missen wat je niet hebt, maar wanneer de concurrentie het wel heeft, zul je de problemen terugzien in je financiële resultaten.

Er zijn morele en praktische redenen waarom we állemaal een rol moeten spelen in het realiseren van eerlijk werk. Ik zal strategieën aanreiken voor mensen die geschaad zijn door onrechtvaardigheid, omdat we niet van slachtoffers kunnen verwachten dat zij de volledige last dragen. Ik zal ook strategieën bieden voor mensen die onrechtvaardigheid op de werkplek waarnemen, zodat zij het voor anderen kunnen opnemen en niet alleen toekijken. Ook zal ik strategieën bieden aan mensen die zelf schade berokkenen, zodat zij kunnen leren herkennen hoe hun gedrag het vermogen van teamleden om samen te werken negatief beïnvloedt, en aan leiders, zodat zij kunnen leren om niet alleen effectief te reageren wanneer zulke situaties zich voordoen, maar ook vooral onrechtvaardigheid kunnen helpen voorkomen.

Dit boek gaat over de dingen die we nú kunnen doen, om eerlijke effectieve werkplekken te creëren. Ik heb niet het antwoord op alle wereldvragen. Maar het feit dat we niet alles kunnen oplossen, is geen goede reden om dan maar helemaal niets te doen. Als we niet ingrijpen, bekrachtigen we vicieuze cirkels waarin de onrechtvaardigheid na verloop van tijd alleen maar toeneemt. Onrechtvaardige krachten zijn alomtegenwoordig, maar niet onvermijdelijk. We kunnen wel degelijk leren herkennen wanneer er sprake is van een verband tussen onbewust gedrag en gedrag dat echt schade toebrengt. We kunnen wel degelijk herkennen hoe de systemen die wij hebben opgezet onrechtvaardigheid in stand houden, en we kunnen wel degelijk die systemen veranderen.

En wanneer we proactieve maatregelen in het leven roepen om een werkomgeving te ontwikkelen waarin we elkaars persoonlijkheid respecteren en effectiever samenwerken, zullen we allemaal ons werk en onze collega's meer waarderen, betere beslissingen nemen en succesvoller worden.<sup>13</sup>

Ik zal ingaan op hoe we kunnen komen tot eerlijk werk door verhalen te delen uit mijn eigen loopbaan over de keren dat ik het bij het juiste eind had en andere keren dat ik niet heb gereageerd zoals ik graag had gewenst. In dit boek probeer ik mijn eigen ervaringen te duiden, zodat ik hopelijk anderen kan helpen bij wat zij meemaken – en ons allemaal kan helpen om gelijkwaardige werkplekken te creëren. Of zoals de auteur en ontwerper Kat Holmes het formuleerde: 'Bied een oplossing voor één, en breid die uit naar anderen.'<sup>14</sup>

Omdat ik veel persoonlijke verhalen zal delen, zal ik iets meer over mezelf vertellen. Ondanks de onheilspellende start van mijn werkzame leven die ik hierboven heb beschreven, heb ik tot nu toe een aange-name en prettige loopbaan doorgemaakt.

Veel daarvan was niet alleen mogelijk door hard werken, maar ook doordat ik op een aantal vlakken automatisch werd geaccepteerd of overgewaardeerd. Dat ik als witte hetero Amerikaanse burger in goede gezondheid en in een gunstig economisch klimaat ben opgegroeid, betekent niet automatisch dat ik ook schuldig ben; maar een weigering om het onrecht te erkennen – laat staan aan te pakken – dat mensen wordt aangedaan die deze privileges niet hebben is verkeerd. Net zoals het feit dat ik een vrouw ben mij niet automatisch tot een slachtoffer maakt; maar de schade ontkennen die mij als vrouw op de werkplek is toegebracht, zorgt ervoor dat ik en anderen kwetsbaarder zijn voor meer schade, niet minder. Met dit boek wil ik het lange proces in gang zetten om mijn ontkenning onder ogen te zien en mijn fout te herstellen.

Ik groeide op in Memphis in de staat Tennessee als dochter van een advocaat en een huisvrouw. Iedereen in onze familie had altijd gestudeerd, aan beide zijden van de familie. Iedereen in onze familie is wit, en ze kwamen oorspronkelijk uit Engeland en Ierland. Ik groeide op als een aanhanger van Christian Science en ging naar een particuliere meisjesschool van de anglicaanse kerk, van de kleuterschool tot en met de middelbare school. Vanaf mijn vijfde werd ik op alle vlakken voorbereid om naar de universiteit te gaan. Na heel veel begeleiding van toegewijde leraren en veel, heel veel examenvoorbereiding en ontiege-

lijk hard blokken omdat mijn IQ nou eenmaal niet zo bijzonder is, werd ik toegelaten tot Princeton, waar ik Russische literatuur studeerde. Mijn ouders en grootouders betaalden de studie, waardoor ik na mijn afstuderen geen schuld had en ik in de positie was om risico's te nemen. Die risico's loonden. Met dank aan privileges.

Van 1990 tot 1994 woonde en werkte ik in Moskou. Daar deed ik mijn eerste managementervaring op toen ik een diamantslijperij begon. Hier begon ook mijn levenslange passie voor goed management. Soms zorgde de werkomgeving voor ellende en ondermaatse resultaten, terwijl ze andere keren juist zorgde voor plezier en het mogelijk maakte om dingen voor elkaar te krijgen. Waarom dat zo was? Op mijn weg om dat te ontdekken, bezocht ik de Harvard Business School, was ik de CEO van twee technologische start-ups, was ik een leidinggevende bij Google en Apple, en coachte ik de CEO's van Dropbox, Qualtrics en Twitter. Uiteindelijk schreef ik een boek over wat ik had geleerd: *Radicaal openhartig, wees een baas door mens te blijven*.

Toen ik *Radicaal openhartig* uitbracht, grapte ik dat het een guerilla-achtige feministische tekst was – ook al zat al het feminisme dan verborgen in de tekst. Ik schaam me ervoor dat ik de ironie daarvan niet heb gezien: dat ik op een tersluikse manier de boodschap over eerlijke werkomstandigheden in een boek over openhartigheid had verstoppt. Ik leefde niet in overeenstemming met mijn persoonlijke overtuiging.

In *Radicaal openhartig* schetste ik op overtuigende wijze een beeld van hoe dingen zouden moeten werken: we krijgen meer voor elkaar en we vinden elkaar ook veel aardiger wanneer we persoonlijk betrokken zijn en elkaar ook direct kunnen uitdagen. Maar ik kon geen onzinnige zones op het werk creëren als ik de aard van de onzin negeerde. En dan was er nog iets wat ik niet wilde toegeven, ook niet aan mezelf. De filosofie achter *Radicaal openhartig* werkte, maar niet voor iedereen even goed.

Veel vrouwen vertelden me dat het riskant voelde om radicaal openhartig te zijn. Een zo'n vrouw, die bij een grote internationale oliemaatschappij werkte, trad naar voren en vertelde dat radicale openhartigheid haar van nature goed af ging, maar dat ze ervan overtuigd was dat het haar een promotie had gekost. Ik erkende dat dit zeer goed mogelijk was. Wanneer een vrouw radicaal openhartig is, wordt ze vaak een bitch genoemd, iemand die geslepen, bazig en nog meer is.

De neiging om een verband te leggen tussen competentie en iemand aardig vinden bestaat. Als je radicaal openhartig bent, helpt dat je om beter te worden in je werk. Maar bij vrouwen zit er een addertje onder het gras: hoe competenter je bent, hoe minder mensen, inclusief je baas, je aardig vinden. En wanneer je baas je niet aardig vindt, is het heel lastig om promotie te krijgen. Is dat dan een reden om maar minder competent te zijn? Nee, natuurlijk niet. Maar vrouwen komen daarvoor wel in een oneerlijke paradoxale situatie terecht. De opluchting en dankbaarheid op haar gezicht waren onvergetelijk, toen ik deze werkelijkheid op zo'n manier besprak dat ook de mannen in het publiek er iets van opstaken.

Dit vooroordeel was van invloed op hoe mensen radicale openhartigheid konden toepassen. James, een deelnemer aan een van mijn seminars, wees erop dat mensen heel anders op hem reageren dan op mij wanneer we allebei radicaal openhartig zijn. Daar had hij gelijk in. Ik ben een niet zo lange witte vrouw. Hij is een langere zwarte man. We hebben allebei hetzelfde probleem: mensen hebben vaak een verkeerd beeld van wie we zijn op basis van lengte, geslacht en ras; met als gevolg dat mensen ons vaak verkeerd inschatten of onderschatten. Beiden hebben we dergelijke vooroordelen, vooringenomenheid, pestgedrag, intimidatie, discriminatie en fysiek geweld meegemaakt – maar op zeer verschillende manieren. En het zou onverstandig van me zijn om te zeggen dat hij op dezelfde manier met zijn variant van het probleem moet omgaan als ik met de mijne heb gedaan. Tegelijkertijd heb ik wel een aantal nieuwe benaderingen ontdekt door naar zijn ervaringen te luisteren, en hoop ik dat mijn verhalen hem ook hebben geholpen.

Zwarte vrouwen hebben me verteld dat zij het gevoel hadden dat radicaal openhartig zijn voor hen een veel riskantere strategie was dan voor witte vrouwen. Toen ik een training gaf bij een bedrijf dat werd geleid door Michelle, een zwarte CEO, vertelde ze me dat ze bijzonder voorzichtig moest zijn als ze de techniek van radicaal openhartig zijn toepaste. 'Als ik er ook maar een beetje geërgerd uitzie, word ik ervan beschuldigd dat ik een boze zwarte vrouw ben,' zo vertelde ze.<sup>15</sup> 'Het is een eeuwenoud stereotiep beeld.' Pas op dat moment realiseerde ik me dat ik haar al bijna tien jaar kende en haar nog nooit gestrest of boos had gezien. Wat had die repressie haar gekost? Waarom was deze extra last op haar schouders mij nooit eerder opgevallen?

Radicaal openhartig zijn werkte, maar het was het gemakkelijkst



om in praktijk te brengen voor witte mannen. Dat vormde een probleem. En zelfs deze mannen gaven aan dat ze zich onveilig voelden. Na gesprekken en workshops vertelden mannen me vaak dat ze het ook riskant vonden om radicaal openhartig te zijn tegenover hun vrouwelijke collega's. Sommige heteromannen waren bang dat wanneer ze hun 'persoonlijke betrokkenheid uitten' dat verkeerd zou worden geïnterpreteerd als een romantische of seksuele toenadering. Andere mannen gaven aan dat ze bezorgd waren dat pogingen om openhartig te zijn, zouden worden gezien als een vorm van *mansplaining*. We weten allemaal dat mansplaining zelden als excuus wordt aangedragen om iemand geen promotie te verlenen, terwijl geslepenheid vaak als reden wordt genoemd om een vrouw geen hogere positie te geven. Deze zorgen zijn niettemin reëel en ze moeten ook onder ogen worden gezien als we het probleem van onrechtvaardigheid op de werkplek willen oplossen.

Ene John vertelde me over een bespreking waarbij een marketingmanager, Susan genaamd, de introductie van het marketingprogramma van haar team de naam Rolling Thunder had meegegeven. Deze naam was pakkend genoeg voor een grootse en brede mediacampagne, maar John was bang dat Susan niet wist dat dit ook de naam was van een desastreus verlopen bombardement tijdens de Vietnamoorlog waarbij vele tienduizenden burgers het leven lieten.

Ik ken Susan goed genoeg om te weten dat ze dankbaar zou zijn geweest als ze die informatie had gekregen. Ik weet ook dat John heel graag kansen wilde creëren voor iedereen met wie hij samenwerkte, ongeacht hun geslacht. Het was niet zijn bedoeling om Susan met zijn zwijgen te straffen; hij hield bewust zijn mond dicht. Een dergelijke angst en wantrouwen tasten de samenwerking in een team aan. Het is slecht voor de resultaten, het is slecht voor relaties en het is slecht voor het moraal.

Ik heb dit boek geschreven voor John en Susan, voor James en Michelle, voor mijn zoon en mijn dochter. En hoewel veel van mijn verhalen gaan over geslacht en afkomst, hoop ik dat de oplossingen ook hun weg vinden naar alle andere vormen van onrechtvaardigheid op de werkvloer. Als we eenmaal weten hoe we één soort vooringenomenheid een halt kunnen toeroepen, zal het eenvoudiger worden om ook de andere, vaak onbewuste, gedachtepatronen te wijzigen die kunnen leiden tot andere vormen van vooringenomenheid, of erger nog. Wan-

neer we deze misvattingen, en het gedrag dat daaruit voortvloeit, uit de weg kunnen ruimen, kunnen we gelukkigere en productievere werkomgevingen creëren.

## ***EEN POGING OM EERLIJK TE WERKEN IN 2020***

Ik begon aan dit boek in de zomer van 2017. Terwijl ik bezig was, gebeurden er dingen in de wereld die niet alleen onrechtvaardigheid op de werkplek aantoonde, maar ook onze samenleving in haar geheel aantastten. Ontkennen werd steeds lastiger. Niet eerder werd seksongelijkheid zo sterk benadrukt als door de MeToo-hashtag. En door COVID-19 viel de economische en raciale onrechtvaardigheid niet meer te ontkennen. De moord op Breonna Taylor en op George Floyd inspireerden een beweging waardoor het niet langer mogelijk was om geweld tegen zwarte mensen in de Verenigde Staten te negeren.

Terwijl mijn man voor onze kinderen zorgde en ze in hun slaapkamer les kregen via Zoom, trok ik me terug in ons tuinhuis om dit boek te redigeren. Dit illustreert het driedelige voordeel van in quarantaine zitten: een echtgenoot die bereid is om een deel van de huishoudelijke taken op zich te nemen, een tuin, en een eigen werkplek in die tuin. De werkloosheid liep net zo hoog op als tijdens de Grote Depressie en het congres ging op reces zonder financiële steun te regelen voor de werklozen die het nodig hadden. Vervolgens stond Californië in brand en werd ik door de rook uit het tuinhuis verbannen en weer naar binnen gedreven, waar het veel lastiger was om mijn werk goed te doen.

In deze context past ook een zin die ik zes maanden eerder had opgeschreven: ‘Organisaties hebben door hun grote schaal en vermogen om gedragsnormen af te dwingen, de mogelijkheid om de cultuur op de plek waar de meesten van ons hun tijd doorbrengen te wijzigen: op het werk.’ Toen ik het opschreef leek het een redelijke aanname. Maar nu leek deze zin een uitgelezen voorbeeld van iets wat ik in dit boek ‘onbewuste uitsluiting’ noem. Terwijl zoveel mensen werkloos zijn en degenen die nog wel een baan hebben zich afvragen hoe ze hun werk onder de huidige omstandigheden nog kunnen doen, kun je je afvragen of eerlijk werk een zoveelste privilege is waar de meeste mensen van worden uitgesloten.

Eerlijk werk is nu urgenter dan ooit. Waarom? Een hoge ethische

norm is belangrijk in zowel slechte als goede tijden, maar het is met name belangrijk om eerlijke werkomstandigheden te creëren in een tijd waarin het werk schaars is, want met name werknemers vormen een kwetsbare groep. En als samenleving moeten we ons ook zorgen maken over veel dingen: een sociale crisis, een milieucrisis. We kunnen het ons niet veroorloven om zomaar wat te doen. Eerlijk werk is rechtvaardig én effectief. Onrechtvaardigheid is zowel immoreel als inefficiënt.

Ik weet niet in wat voor wereld dit zal worden gepubliceerd als het eenmaal af is. Zal de economie weer opleven net zoals ze deed na de Grote Depressie? Zullen leiders worden gedwongen om betere werkomstandigheden te creëren of lopen ze het risico de slag om nieuw talent te verliezen? Of zal het door grote werkloosheid voor werknemers lastig worden om onrechtvaardigheid aan de kaak te stellen? Zullen meer mensen thuiswerken, en als ze dat doen, zullen mannen dan ook meer in het huishouden gaan doen of zullen we terugkeren naar de scheiding van taken zoals in de jaren vijftig van de vorige eeuw, waardoor het voor vrouwen onmogelijk wordt om eerlijk te werken. Ik hoop dat het het eerste en niet het laatste scenario is, maar alles wijst erop dat het waarschijnlijk het laatste zal zijn. Het rapport *Women in the Workplace 2020*<sup>16</sup> geeft aan dat dankzij COVID-19 een op de vier vrouwen erover nadenkt om haar carrière op een lager pitje te zetten of helemaal niet meer te gaan werken. Het is echter nog veel te vroeg om te bepalen wat de impact hiervan zal zijn.

Wat ik wel weet is het volgende. We zitten in een periode die gevuld is met verdriet, maar ook met optimisme. De Black Lives Matter-beweging is nog steeds actief en met 15 tot 26 miljoen activisten nu al een van de grootste protestbewegingen in de Amerikaanse geschiedenis.<sup>17</sup> Deze beweging heeft mensen overal ter wereld eraan herinnerd dat we de kans hebben om ons te verenigen en onze instellingen, waaronder ook de werkplek, anders in te richten. In onze samenleving zijn onrechtvaardigheid en ongelijkheid niets vreemds, maar ze lijken nu wel uitgesprokener en zichtbaarder. En wanneer we problemen opmerken en benoemen zijn we eerder geneigd om ze op te lossen.<sup>18</sup> In 2020 werd de onrechtvaardigheid zo zichtbaar dat we niet langer weg kunnen kijken. We hebben nu de kans om ons te verenigen en te leren leven in overeenstemming met onze idealen.

Onrechtvaardigheid op de werkplek is een menselijk probleem dat we samen moeten oplossen. Het is niet een probleem waarbij de ene

groep wordt opgezet tegen de andere. Wanneer er sprake is van een cultuuroorlog op de werkplek, zal er een strijd plaatsvinden tussen mensen die in volle overtuiging actie willen ondernemen om een eerlijke werkplek te creëren en degenen die dat niet willen. Wie we ook zijn, wat onze functie ook is en waar we ons ook bevinden, het gaat om een bewuste keuze om ons bij deze strijd te voegen. Er is plek voor ons allemaal. We zijn allemaal nodig.

Dus miljoenen mensen zijn zich nu meer bewust dan ooit dat wij, wij allemaal, de neiging hebben om sommige mensen te onderschatten en anderen te overschatten. We onderwaarden sommige mensen en daardoor wordt hun volledige potentieel niet benut. Tegelijkertijd promoveren we anderen naar een niveau dat te hoog is voor hun competentie. Deze trend is ineffectief en onrechtvaardig. Het doel is om iedereen de kans te geven het werk te doen dat zij graag doen en plezierig samen te werken met collega's, niet gehinderd door inefficiëntie en vrij van de verbolgenheid die voortvloeit uit een onrechtvaardige behandeling. Dat is nogal een doel, maar de beste manier om vooruitgang te boeken is volgens mij de lat hoog leggen en continu de kloof blijven meten tussen de doelen en de realiteit, en dagelijks werken aan het verkleinen van die kloof.

De fundamentele vooronderstelling van dit boek is dat we allemaal dingen kunnen doen om onrechtvaardigheid op de werkplek uit te bannen. Er zijn heel veel dingen die je er mogelijk toe hebben aangezet om dit boek te lezen. Misschien ben je wel aangenomen om een diverse en inclusieve werkcultuur te ontwikkelen. Of wellicht ben jij bezorgd over de behandeling van de enige transgender persoon in je team. Of misschien heb je om je heen gekeken en bemerk je dat al je teamleden witte mannen zijn en besef je voor het eerst dat dit een probleem is dat je voor iedereen moet oplossen. Wat je redenen ook zijn om dit boek te lezen, het is mijn doel dat als je het uit hebt, je beschikt over het vermogen om problemen waar je tegen aanloopt te analyseren en dat je dan kennis hebt van verschillende strategieën waarmee je die problemen kunt aanpakken, zodat jij en de mensen om je heen eerlijk kunnen werken.

Vandaag nog.