

KIM SCOTT

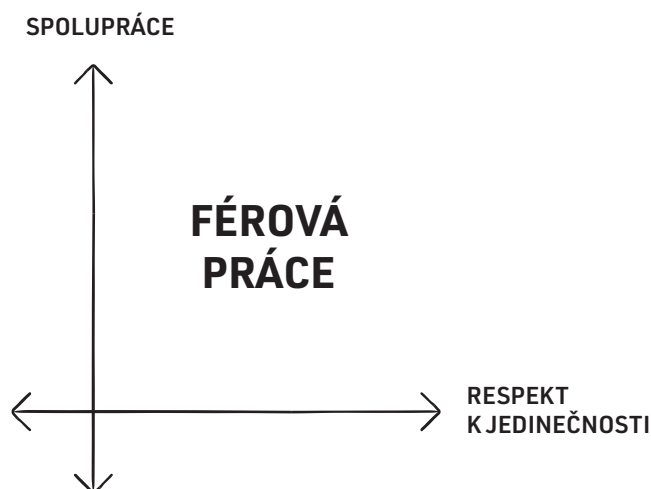
FÉROVÁ PRÁCE

*Zbavte se předsudků,
zaujatosti i diskriminace
a nakopněte růst firmy
i své kariéry*

Doprovodné materiály k audioknize

*Mějte prosím na paměti, že uvedené odkazy
a statistiky byly aktuální v době vydání knihy.
V momentě, kdy se její obsah dostává k vám,
už však aktuální být nemusí.*

Úvod



Poznámky a odkazy

- Jedno z nej přístupnějších vysvětlení konceptu privilegií najdete v tomto dvouminutovém videu: <https://twitter.com/bbcbytesize/status/1290969898517254145?s=19>
- V knize Claudie Rankin *Just Us: An American Conversation* (Graywolf Press, 2020) najdete na straně 26 shrnutí původu fráze „bělošská privilegia“, která se obvykle připisuje Peggy McIntosh.
- Podrobnější diskusi o užívání tohoto termínu před McIntosh najdete v diplomové práci Jacoba Bennetta „White Privilege: A History of the Concept“ (magisterská diplomová práce, Georgia State University, 2012), https://Scholarworks.gsu.edu/history_theses/54.
- Bojovat proti nerovnosti na pracovišti můžeme jedinečně společně. Kdybych se zaměřila jen na problémy, se kterými se setkávají heterosexuální bělošky s titulem z prestižních amerických univerzit a nadprůměrným ekonomickým zázemím, nic si tím nezjednoduším – takový přístup by mi naopak řešení celého problému znemožnil. Krásnou analýzu, proč tomu tak je, najdete v článku Elsy Barkley Brown „What has happened here: The politics of difference in women’s history and feminist politics“, *Feminist Studies* 18(2) (Summer 1992): s. 295–312
- Patří-li někdo do více než jedné nedostatečně zastoupené skupiny, říká se tomu intersekcionalita. Intersekcionalní teorie zkoumá, jak se mohou křížit různé aspekty našich společenských a politických identit a tím utvářet jedinečné podoby diskriminace. Jejím cílem je rozšířit záběr prvních vln feminismu, které se primárně soustředily na zkušenosti středostavovských bělošek. Pokud chcete intersekcionalitu lépe pochopit, podívejte se na TED Talk Kimberle Crenshaw o propojení rasy a genderu (a mnoha dalších os identity a útlaku) https://www.ted.com/talks/kimberle_crenshaw_the_urgency_of_intersectionality?language=en.
- Pro tuto knihu jsem přijala za své tři zásady inkluzivního designu z pera autorky Kat Holmes: (1) Rozpoznávat vyloučení. Nové příležitosti, kterých se mi dostalo jednoduše nebo automaticky, mohou být pro jiné lidi nedostupné. Svá privilegia mohu odložit, jedinečně když si uvědomím, jak ubližuji druhým. Nechci být jako jeden z těch kreténů, kteří se narodili v cílové rovině, ale myslí si, že uběhli celý maraton. (2) Učit se ode všech. Zajímala jsem se o pohledy co nejširšího spektra lidí, aby tato kniha byla také pro co nejvíce lidí užitečná. (3) Vyřešit pro jednotlivce, aplikovat plošně. Postoje a jednání, které mě poškodily coby ženu na pracovišti, jsou propojené s těmi, které působí nespravedlnost všeobecně, ale nejsou totožné.

Kapitola 1: Role a jejich odpovědnost

ZAÚJATOST, PŘEDSUDKY A ŠIKANA

PROBLÉM

REAKCE



ZAÚJATOST NEÚMYSLNÁ

Stereotypy si neuvědomuje



KROTITELÉ ZAÚJATOSTI

Upozorněte dotyčného



PŘEDSUDKY ÚMYSLNÉ

Uvědomuje si / racionalizuje si
své stereotypy



KODEX CHOVÁNÍ

Nedovolte jednotlivcům,
aby ostatním vnucovali
své předsudky



ŠIKANA ZLÓMYSLNÁ

Úmyslné využívání stereotypů se
záměrem ublížit



JEDNOZNAČNÉ DŮSLEDKY

Ukažte, že šikana se
nevyplácí

KAŽDÝ MÁ SVOU ROLI A ODPOVĚDNOST

ROLE	ODPOVĚDNOST
POŠKOZENÁ OSOBA	Zvolte si reakci
ZASTÁNCE	Zasáhněte
TEN, KDO ŠKODU ZPŮSOBUJE	Naslouchejte a zaříd'te nápravu
LÍDR	Předcházejte problémům a napravujte je

Poznámky a odkazy

- Psycholog Gordon Allport považuje předsudky za „postoj, který se opírá o názor založený na falešné a nadměrné generalizaci [...] Takovýto názorový systém má tendenci plíživě ospravedlňovat stálejší postoj. Jedná se o proces racionalizace, kterým se z názorů stávají postoje.“
- Pro vysvětlení pojmu objektifikace doporučuji přečíst si Marthu Nussbaum a Rae Langton. Nussbaum definuje sedm častých projevů objektifikace: (1) používat někoho jako nástroj k dosažení svých cílů, (2) přistupovat k druhým, jako by neměli autonomii či právo na ni, (3) přistupovat k druhým, jako by byli neschopni jednání a akce, (4) považovat druhé za zaměnitelné s jinými osobami stejného typu nebo s nástroji, (5) nerespektovat hranice druhých (např. když se někdo dotkne břicha těhotné ženy nebo vlasů člověka jiné rasy), (6) chovat se k lidem, jako by je šlo vlastnit, kupovat a prodávat, (7) jednat s lidmi, jako by nic necítili nebo jejich pocity neměly váhu. Langton pak dodává tři další projevy: (8) chovat se k lidem, jako by byli jenom částí těla, (9) zaměřovat se čistě na něčí vzhled, (10) jednat s lidmi, jako by neuměli nebo neměli mluvit. V případě mého zážitku ze školy jde především o 8 a 9.

Kapitola 2: Pro poškozené osoby

VYJÁDŘETE SE V DRUHÉ OSOBĚ A VYVOLEJTE DŮSLEDKY

KONFLIKT	ŠIKANA
Spor, ve kterém své názory projevují obě strany.	Cílem jedné osoby je druhého poškodit, ponížit nebo mu jinak ublížit.
Mezi stranami není žádný rozdíl v postavení.	Šikanující osoba má ve skupině vyšší postavení.
Jedinec způsobující škodu s tím obvykle přestane, když si uvědomí, že někomu ubližuje, a chování změní.	Jedinec způsobující škodu ve svém jednání pokračuje, i když si uvědomí, že někomu ubližuje.

TAHÁK

PROBLÉM

REAKCE



**ZAUJATOST
NEÚMYSLNÁ**



**NARUŠENÍ
ZAUJATOSTI**
Výrok v první osobě



**PŘEDSUDKY
ÚMYSLNÉ**



KODEX CHOVÁNÍ
Obecné a neosobní
vyjádření



**ŠIKANA
ZLOMYSLNÁ**



**JEDNOZNAČNÉ
DŮSLEDKY**
Vyjádření v druhé
osobě

Kapitola 3: Pro přihlížející

TAHÁK

PROBLÉM



**ZAÚJATOST
NEÚMYSLNÁ**



**PŘEDSUDKY
ÚMYSLNÉ**



**ŠIKANA
ZLÓMYSLNÁ**

REAKCE



**NARUŠENÍ
ZAÚJATOSTI**
Výrok v první osobě
Nastavte zrcadlo



KODEX CHOVÁNÍ
Obecné a neosobní
vyjádření
Nastavte štít



**JEDNOZNAČNÉ
DŮSLEDKY**
Vyjádření v druhé osobě
**Konfrontovat, rozptýlit, delegovat,
pozdržet, zdokumentovat**

Kapitola 4: Pro ty, kdo škodu způsobují



TAHÁK

PROBLÉM



ZAÚJATOST NEÚMYSLNÁ



PŘEDSUDKY ÚMYSLNÉ



ŠIKANA ZLOMYSLNÁ

REAKCE



NARUŠENÍ ZAÚJATOSTI

Najděte si své
krotitele zaujatosti



KODEX CHOVÁNÍ

Vyhňte se
esencializaci



JEDNOZNAČNÉ DŮSLEDKY

Pozor na
moc a hněv

Kapitola 5: Pro lídry

TAHÁK

PROBLÉM



ZAÚJATOST NEÚMYSLNÁ



PŘEDSUDKY ÚMYSLNÉ



ŠIKANA ZLÓMYSLNÁ

REAKCE



NARUŠENÍ ZAÚJATOSTI

Norma krocení
zaujatosti



KODEX CHOVÁNÍ

Nikdo nesmí druhé omezovat
svými předsudky



JEDNOZNAČNÉ DŮSLEDKY

Diskuse, odměny,
kariéra

Poznámky a odkazy

- Ačkoli se instituce The Second City zakládá na technikách Violy Spolin, v roce 2020 musela přesto spolu se stovkami dalších divadelních a uměleckých institucí čelit vlastnímu systémovému rasismu a zaujatosti poté, co její absolventi z řad Američanů jiné než bílé barvy pleti zveřejnili otevřené dopisy. Lídři Second City na to odpověděli: „Jsme ochotni všechno vymazat a začít znovu.“ Uspořádali sérii veřejných konzultací, na kterých sesbírali podněty, a následně začali proměňovat svou kulturu a fungování a strukturu spolku. V době, kdy píšu tuto knihu, přijala instituce závazek dosáhnout zásadních změn napříč celou organizací. Když se někde vyskytuje systémová nespravedlnost (a to se stává téměř všude), musí se změnit celý systém.
- Některé aktuální nástroje podpory v případě, že se stanete obětí, najdete zde: www.gong.io a www.macro.io/.

Kapitola 6: Role lídra v předcházení diskriminaci a obtěžování

TAHÁK



Poznámky a odkazy

- V této knize nebudu zacházet do podrobných právních definic. Pro detailní informace vám doporučím si projít webové stránky Komise pro rovnost pracovních příležitostí (EEOC). Příslušné zákony jsou jasné a promyšlené, i když se ne nutně vždy prosazují. Právní definice diskriminace založené na pohlaví naleznete zde: „Sex-Based Discrimination“, U.S. Equal Employment Opportunity Commission, <https://www.eeoc.gov/sex-based-discrimination>.
- Řada lidí netuší, že i hovory, které zaslechnete mimoděk, mohou představovat obtěžování. Pokud si tedy dva lidé rádi vyprávějí košilaté vtipy a třetí člověk se nemůže vyhnout tomu, aby je slyšel, může to být bráno jako obtěžování této třetí osoby. Právní definici obtěžování naleznete zde: „Harassment“, U.S. Equal Employment Opportunity Commission, <https://www.eeoc.gov/harassment>

Kapitola 7: Pro poškozené a zastánce

PŘÍKLAD, JAK BY MOHLA VYPADAT DOKUMENTACE AUTORČINA ZÁŽITKU SE ŠÉFEM

- 20. 1. – nadřízený mi řekl, že si mám pořídit lepší oblečení
- 22. 1. – koupila jsem si nové oblečení (účtenky zde)
- 24. 1. – nadřízený mi předal nové oblečení, které mi vybrala kolegyně, šlo o extrémně přiléhavé džíny, odhalující top, nepohodlné boty a sako. Firma podle něj všechno zaplatí (viz můj rozhovor se spolubydlící z vysoké z daného večera)
- 27. 1. – nadřízený mě požádal, abych firmě útratu zaplatila (fotka účtu zde)
- 14. 2. – nadřízený mě požádal, abych napravila svůj vztah s Jackem. Zmínil, že možná jde o zkreslení kompetence/oblíbenosti, ale pak seznal, že ve skutečnosti jsem „objektivně nesympatická“ (můj manžel si vzpomene, že jsem mu to večer vyprávěla a plakala)⁶
- 18. 3. – nadřízený navrhl, že by můj vztah s Jackem zlepšilo, kdyby mě přeřadil na nižší pozici (mluvila jsem o tom s kolegou)

PŘÍKLADY PŘÍMÝCH KONFRONTACÍ

NÁKLADY/RIZIKA	PŘÍNOSY
Konec popírání: když se k problému postavím přímo, stane se skutečným.	Problém ale skutečný je – a jediný způsob, jak realitu změnit, je se jí postavit.
Čas.	Když se budím ve tři ráno nebo vzteklá, protože jsem se neozvala, stojí mě to čas taky.
Emoční práce: Opravdu tímto chci procházet?	Nemusím to dělat, ale nemít východisko / muset pracovat s někým, komu nemůžu věřit, je taky emocionálně náročné. Když dotyčného konfrontuji, posílí to můj pocit akceschopnosti a sebeúcty, takže investice mé emoční práce je poměrně návratná.
Možnost odvety.	Když se ozvu, možná dostanu výpověď nebo dotyčný bude škodit mé reputaci, ale vždycky si můžu najít jinou práci. Když budu mlčet, bude toto jednání dál pokračovat nebo se i zhoršovat – pro mě i pro druhé.
Pokud se problém nevyřeší nebo bude reakce špatná, budu možná ještě naštvanější, než už jsem.	Když se neozvu, situace se nemůže vyřešit a daný vztah se nenapraví a bude dál zatížený nedůvěrou. Zároveň mě to bude čím dál tím víc štvát a poškozovat můj pocit akceschopnosti.
Možná ztratím kontrolu nad emocemi a budu se stydět.	Projevit emoce je v pořádku. Pokud druhá strana moje emoce nezvládne, je to její problém.

RIZIKA A PŘÍNOSY ZVEŘEJNĚNÍ ZÁŽITKU

RIZIKA ZVEŘEJNĚNÍ	PŘÍNOSY ZVEŘEJNĚNÍ
Ožívíte bolestivé vzpomínky.	Sebeuvědomění. Sepsat svůj příběh může být očistné. ¹⁷ Když své bolestné zkušenosti svěříte papíru, někdy vám to pomůže v nich najít smysl.
Vyprávět nebo sepsovat takovéto zážitky je často bolestné, obtížné a časově náročné.	Žít s tím, že se k vám někdo choval neférově, je také bolestivé a časově náročné.
Můžete se setkat s obviňováním a sekundární viktimizací. „Oběť si za to může sama.“	Sekundární viktimizaci způsobuje i mlčení. I když svůj příběh zveřejníte a setkáte se s nespravedlivým obviňováním, může vám to přinést větší pocit kontroly nad situací.
Riziko odvety.	Když se svěříte, dostane se vám možná více podpory než odvety. Výsledkem často bývá solidarita ze strany těch, kteří si prošli něčím podobným, a podpora od přátel i cizích lidí. Vědět, že pomáháte druhým, aby takovou diskriminaci nebo obtěžování zažívat nemuseli, je uspokojujivé. Hodnota solidarity mnohdy převáží nad rizikem odvety. Jakému riziku odvety budete čelit, si navíc můžete vybrat podle toho, s kým se o svůj příběh rozhodnete podělit a jak.
Nejspíš to k ničemu nepovede.	Když se se svým zážitkem svěříte, může to pro toho, kdo vám ublížil, znamenat důsledky. Když budete mlčet, skoro jistě mu to projde.

TAHÁK

PROBLÉM

REAKCE



DISKRIMINACE

Zaujatost / předsudky + moc
někoho vyloučit

Zdokumentovat

Budovat solidaritu

Najít východy

Konfrontovat napřímo

Ohlásit na HR

Zvážit právní cestu

Zveřejnit svůj zážitek



OBTĚŽOVÁNÍ

Šikana + moc zastrašovat

Kapitola 8: Fyzický kontakt

TAHÁK

PROBLÉM



PŘEKRAČOVÁNÍ FYZICKÝCH HRANIC

Fyzický kontakt + moc.
Výsledkem je celé spektrum
problémů od nechtěných
objetí po násilí.

REAKCE



KULTURA KONSENTU

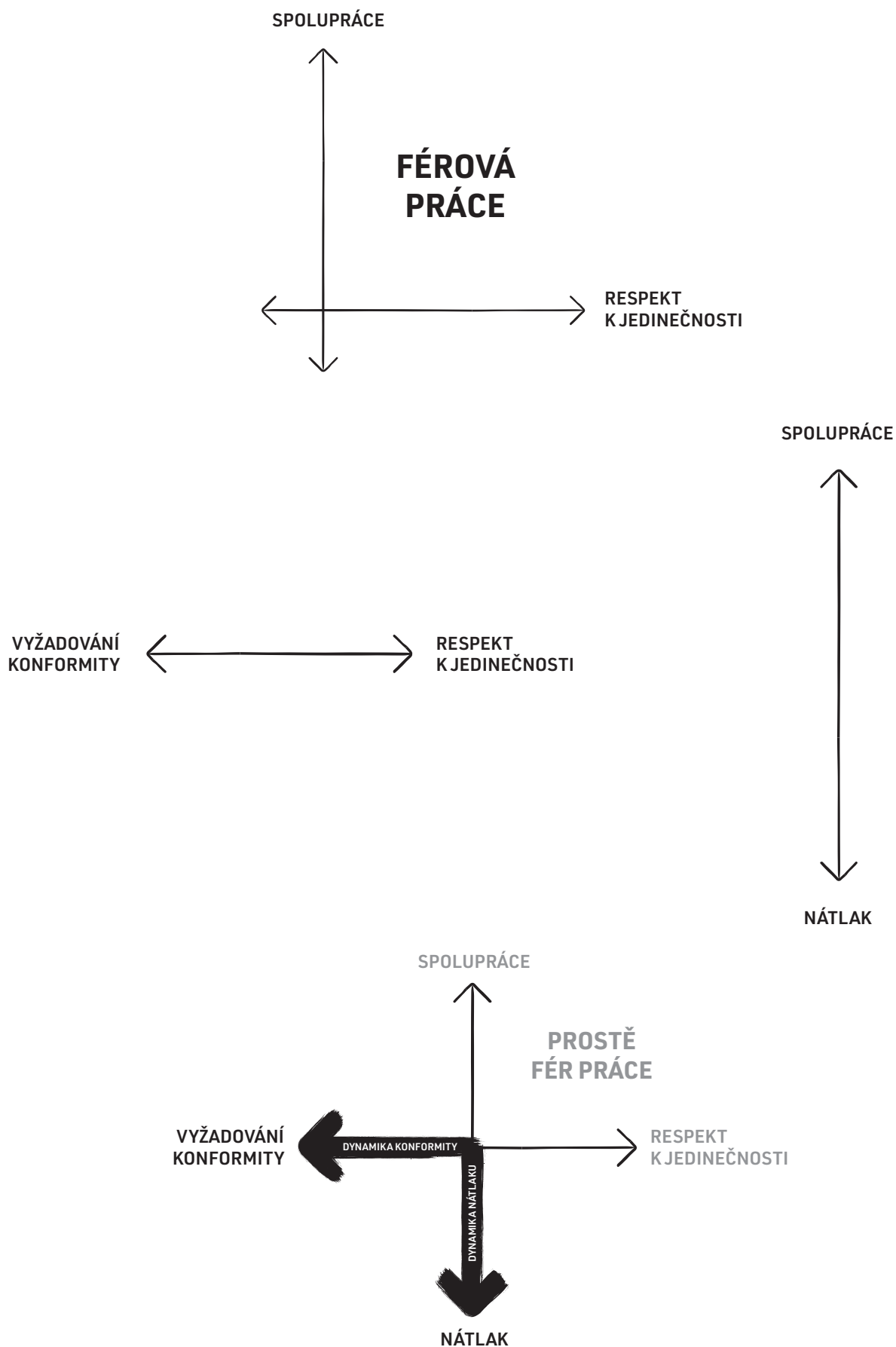
Pokud někdo nechce, aby se ho
ostatní dotýkali, nesahejte na něj.
Pokud máte jakékoli pochybnosti,
nesahejte na něj.



DŮVĚRYHODNÉ SYSTÉMY OZNAMOVÁNÍ

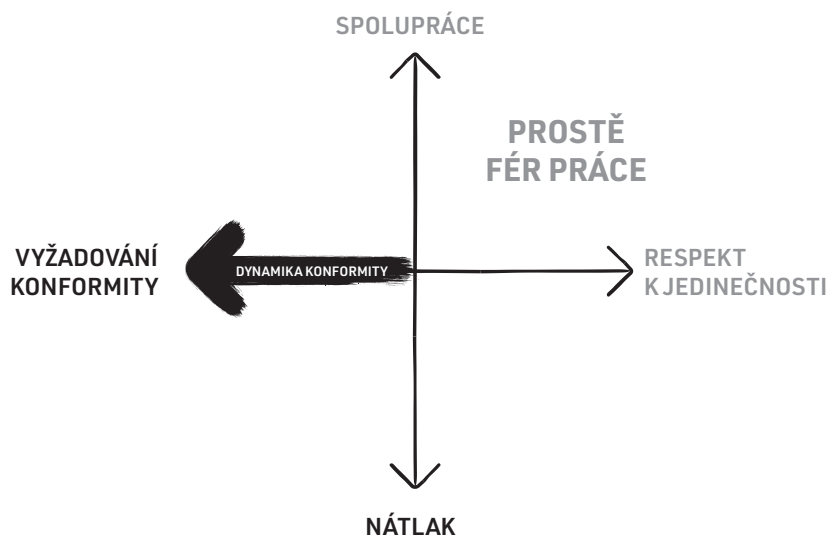
Zajistěte bezpečné a anonymní
možnosti oznamování. Vytvořte
férové vyšetřovací postupy.

Systémová spravedlnost a nespravedlnost

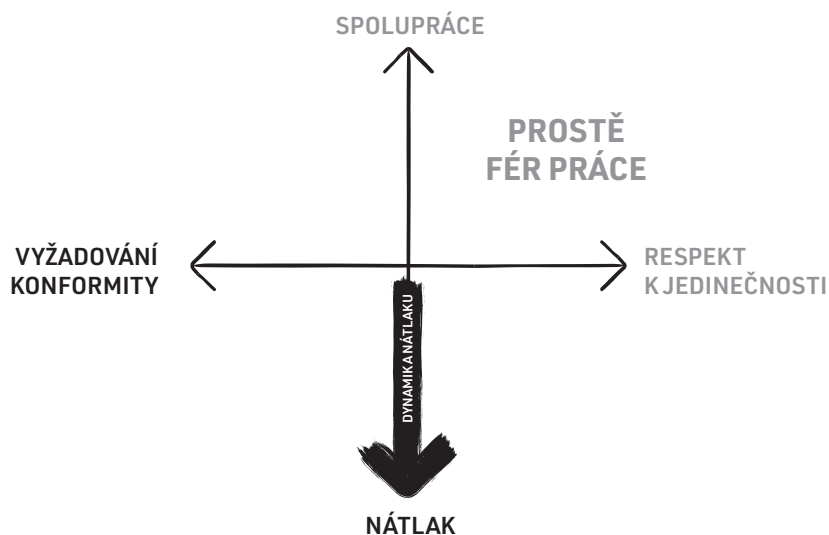


Kapitola 9: Dvě toxické dynamiky

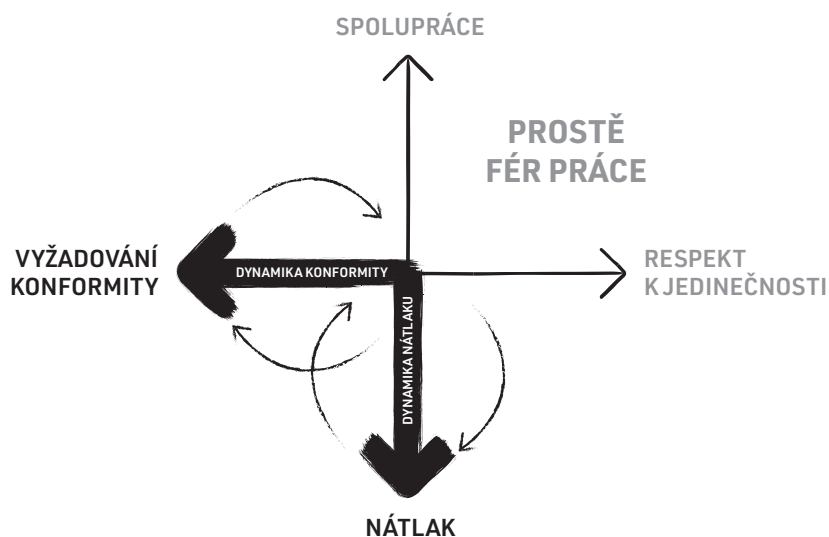
DYNAMIKA KONFORMITY



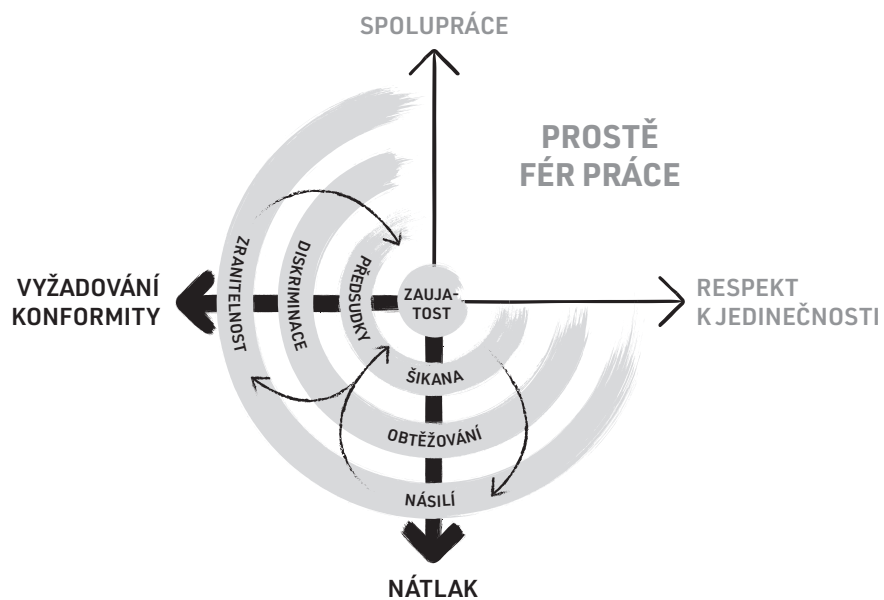
DYNAMIKA NÁTŁAKU



OBĚ DYNAMIKY SE NAVZÁJEM POSILUJÍ

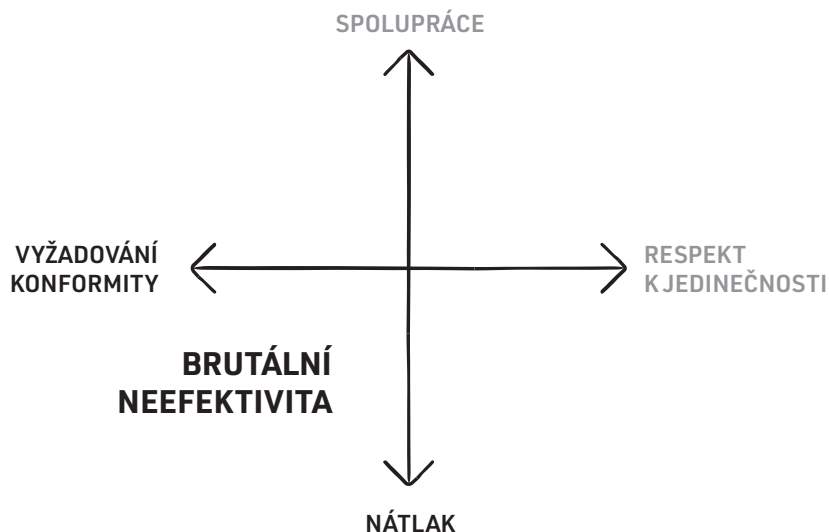


GENDEROVÁ DYNAMIKA – SEXISMUS VS. MISOGYNIE



Kapitola 10: Jak rozeznat různé systémy nespravedlnosti

SYSTÉM PRVNÍ – BRUTÁLNÍ NEEFEKTIVITA



Jak nahradit brutální neefektivitu prostě fér systémem

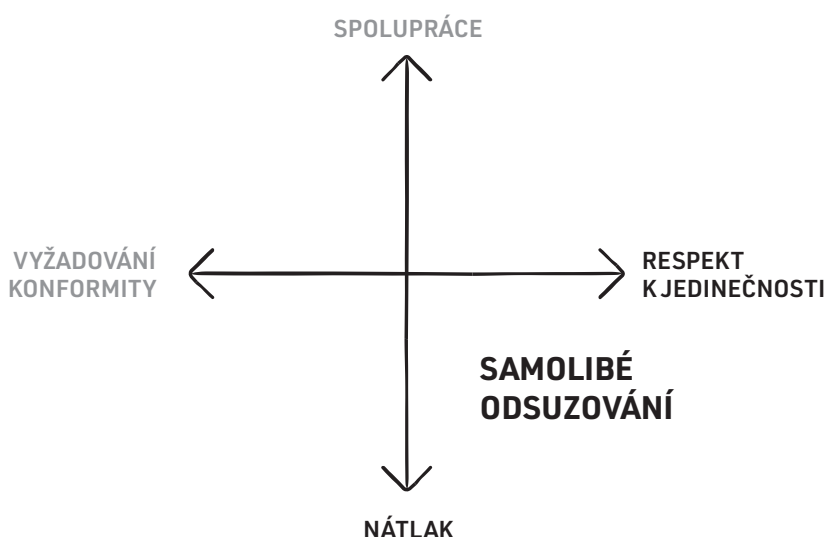
PŘESTAŇTE VYŽADOVAT KONFORMITU A ZAČNĚTE RESPEKTOVAT JEDINEČNOST

- ☐ Narušování zaujatosti je normální.
- ☐ Všichni chápou kodex chování.
- ☐ Každodenní procesy zahrnují kvantifikaci zaujatosti.

POSUŇTE SE OD NÁTŁAKU KE SPOLUPRÁCI

- ☐ Šikana má následky.
- ☐ Je nastavený systém kontrol a záruk.
- ☐ Existují důvěryhodné mechanismy pro oznamování.
- ☐ Všichni chápou kulturu konsentu.

SYSTÉM DRUHÝ – SAMOLIBÉ ODSUZOVÁNÍ



JAK SE CHOVAT MÉNĚ SAMOLIBĚ A ZAČÍT BÝT PROSTĚ FÉR

Pokud na vašem pracovišti zakořenila kultura samolibého odsuzování, dobrá zpráva je, že už jste se na cestě k prostě fér práci trochu posunuli a čelíte jen jedné toxické dynamice, ne hned dvěma. Špatná zpráva je, že nebudete-li pokračovat tímto směrem, nepovede to k ničemu pozitivnímu a vaše dosavadní dobrá práce dost možná vyjde vniveč. Samolibé odsuzování je nestabilní, protože šikana v něm obsažená snadno vede k diskriminaci a zneužívání.

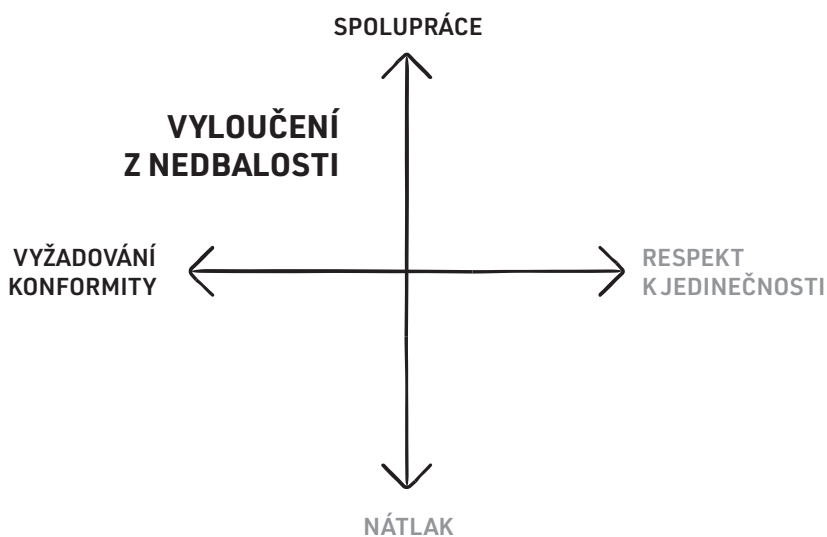
RESPEKT K JEDINEČNOSTI: JSTE NA DOBRÉ CESTĚ (ALE POKUD DOVOLÍTE HANBĚ PŘEVZÍT OTĚŽE, MŮŽETE Z NÍ SEJÍT)

- ☒ Narušování zaujatosti je normální.
- ☒ Všichni chápou kodex chování.
- ☒ Každodenní procesy zahrnují kvantifikaci zaujatosti.

POSUŇTE SE OD NÁTLAKU KE SPOLUPRÁCI: JEŠTĚ VÁS ČEKÁ HODNĚ PRÁCE

- ☐ Šikana má následky.
- ☐ Je nastavený systém kontrol a záruk.
- ☐ Existují důvěryhodné mechanismy pro oznamování.
- ☐ Všichni chápou kulturu konsentu.

SYSTÉM TŘETÍ – VYLOUČENÍ Z NEDBALOSTI



JAK BOJOVAT PROTI NEDBALOSTI

RESPEKT K JEDINEČNOSTI: JEŠTĚ VÁS ČEKÁ HODNĚ PRÁCE

- ☐ Narušování zaujatosti je normální.
- ☐ Všichni chápou kodex chování.
- ☐ Každodenní procesy zahrnují kvantifikaci zaujatosti.

SPOLUPRÁCE MÍSTO NÁTŁAKU: UŽ JSTE POKROČILI

- ☒ Šikana má následky.
- ☒ Je nastavený systém kontrol a záruk.
- ☒ Existují důvěryhodné mechanismy pro oznamování.
- ☒ Všichni chápou kulturu konsentu.

PODĚKOVÁNÍ

Knihy se rodí ze spolupráce, ne ze snahy jednotlivce. Fakt, že na obálce je pouze moje jméno, jen ukazuje mýtus odtržený od této reality. Na psaní a vydání této knihy se podílela řada lidí.

Můj autorský proces není lineární, mírně řečeno, což bývá pro moje spolupracovníky frustrující – a někdy nesnesitelné. Jsem jim extrémně vděčná, že to se mnou vydrželi navzdory statisícům napsaných a smazaných slov a obrovským změnám na poslední chvíli.

Na prvním místě je moje rodina. Cenu za nejvíce přečtení této knihy si zaslouží můj tatínek, který ji přečetl v *šesti* různých verzích. Jeho nadšení mi umožňovalo jít dál, i když jsem si nebyla jistá, jestli to nemám vzdát. Ke každé verzi mi dal spoustu podnětů i podrobných editorských poznámek. Teď, když dokončujeme poslední kolo redakčních úprav, bojuje tatínek s rakovinou a extrémním vyčerpáním spojeným s léčbou, ale stále zachytí více chyb než kdo jiný. Můj obdiv a vděk nejde slovy vyjádřit. Knihu si přečetli i moje maminka, můj bratr, sestra, manžel a jeho strýček Jim Ottaway a jejich připomínky a myšlenky ji nekonečně vylepšily. Nikdy bych ji nenapsala bez naší milované chůvy Rosy Garcia, a když nás karanténa rozdělila, hrdinně ji zastoupil můj muž, který se pokusil jít v jejích stopách a zároveň organizovat domácí vzdělávání našich dětí – ale Rosy nám ohromně chyběla a byli jsme nadšení, když se mohla vrátit. V mnoha ohledech nám pomohly i moje děti a samotná jejich existence mi byla inspirací zasazovat se o férovější svět. Přispěly svým selským rozumem, zvládaly moji nepřítomnost i nezanedbatelný stres a podělily se o spoustu dobrých nápadů k podtitulu knihy.

Editor (neboli šéf) knihy Tim Bartlett za mnou doletěl do Kalifornie, usadil se v mezipatře a pomohl mi začít dávat do pořádku chaos mé příšerné první verze. Následně trpělivě redigoval a redigoval, zatímco jsem psala a zahazovala jednu verzi po druhé. Kniha se ale postupně zlepšovala a já Timovi přísahám, že kdybych uměla přemýšlet efektivněji, tak to udělám – ale bohužel se zdá, že to jinak neumím. Děkuji ti, Time, žeš to se mnou vydržel! Ohromně také děkuji týmu z St. Martin's Press, který se mnou a s Timem pracoval na tom, aby tato kniha spatřila světlo světa. Alice Pfeifer si přečetla jednu z prvních verzí knihy a napsala mi jeden z nejpovzbudivějších komentářů, které jsem kdy dostala, ve chvíli, kdy jsem ho nejvíc potřebovala. Držela mě i Tima na uzdě a zajistila, že jsme se do finíše dostali víceméně včas. Korektorskou a redaktorskou práci, kterou tato kniha nezbytně potřebovala, jí věnovali Jennifer Fernandez, Jennifer Simington a Alan Bradshaw. Vylepšili doslova každou větu. Nadšení Laury Clark pro tento projekt a její rady ohledně toho, jak komunikovat se všemi jejími cílovými skupinami, mě neustále nutily ujasňovat si myšlenky a bavit se u toho. Díky smyslu pro humor a moudrosti Gabi Gantz byla propagace autentická – a umět dělat PR bez keců a nesmyslů je vzácná a vítaná dovednost. Energie, organizační schopnosti a jiskra Danielle Prielipp činí marketing zábavným a právní posouzení s Ellisem Levine mě velmi těšilo. Obrovský vděk patří i mému agentovi Howardu Yoonovi, který mi pomohl koncept této knihy dotáhnout, když byl ještě v zárodku, a který se nebál pustit do mé skutečně otřesné první verze a říct mi, co má smysl rozpracovat a co bych měla zahodit.

Obrovsky vděčná jsem i svému týmu z firmy Radical Candor: Brandi Neal, Nicku Ditmoreovi, Jasonu Rosoffovi, Amy Sandler a Noře Wilcox. Všichni si knihu přečetli a dali mi extrémně cenné připomínky a také ten nejcennější dar ze všech – čas. Odvedli ve firmě všechnu práci, abych se mohla soustředit jen na psaní. Různé verze knihy si přečetli, okomentovali a zlepšili i naši koučové otevřenosti. Nesmírně děkuji Melisse Andrada, Becce Barish, Aaronu Dimmockovi, Joeovi Dunnovi, Bině Martin, Farrah Mitra, Mikeu Pughovi a Stephanie Usry.

Moje myšlení je sice vizuální, ale nejsem designérka a neumím vůbec kreslit, takže spolupráce je pro mě v tomto ohledu nutností. Mým stálým společníkem v psaní byl Nick Ditmore, který nakreslil a stokrát překreslil každý obrázek v této knize a každá verze mi pomohla utřídit si myšlenky.

Nechtěla jsem být při psaní omezená svou žitou zkušeností, a proto mi obzory rozšířila spousta lidí, kteří mi nabídli vlastní znalosti a životní zkušenosti. Jako první se mnou v listopadu 2017 začala o tomto projektu mluvit Laura Eldridge, autorka píšící o ženském zdraví a aktivistka. Na každý den mi zadávala četbu. Ze začátku jsem byla trestuhodně nevzdělaná a neznala většinu autorů, kteří později tuto knihu zásadně ovlivnili. Každý týden si přečetla, co jsem napsala, a když jsem zahodila rukopis o 80 tisících

sloveh a začala znovu, vypadalo to, že to s ní ani trošku nehnulo. Prostě četla dál a každý pátek jsme si povídaly, až do poslední verze.

Když jsem začala psát, Becca Barish, vedoucí programu na podporu duševní pohody v The Second City, mi nabídla trochu radikální otevřenosti: „Tvé generaci vadí slovo „holka“ a moje generace je zase citlivá na používání zájmen. Nemůžeš v této knize zapomínat na otázku sexuální orientace a genderové identity.“ Měla pravdu a jen těžko se můžu nestydět za to, že mi to musela říct. Stud ale není produktivní emoce. Becca i Christ Bartlett, ředitel LGBT komunitního centra William Way, si knihu přečetli a sloužili mi jako krotitelé heteronormativní zaujatosti.

Sarah Lacy, zakladatelka Chairman Mom, taky přispěla svou trochou radikální otevřenosti a poradila mi, že jsem příliš omezená svým pohledem privilegované bělošky. Neskončila ale u kritiky a nabídla mi pomoc. Knihu podrobně prošla a vzhledem k tomu, že i jí se týkají bělošská privilegia, mě představila doktorce A. Breeze Harper, spoluzakladatelce Critical Diversity Solutions.

Breeze se stala jednou z mých hlavních krotitelek zaujatosti a mým oblíbeným člověkem celkově. Více než rok pročitala verze, které jsem jí posílala, dávala mi články a knihy k přečtení a byla neuvěřitelně velkorysá a příjemná, když mi pomáhala čelit problémům mého rukopisu. Dokonce mi pomohla najít další krotitele zaujatosti. Ohromně cenné připomínky mi daly Heather Carus, prodávka pro diverzitu, rovnost a inkluzi na Anderson School of Management Kalifornské univerzity v Los Angeles, Dr. Jennifer Gomez, profesorka psychologie na Wayne State University, Dr. Allyson Hobbs, profesorka historie na Stanfordově univerzitě, Annie Jean-Baptiste, ředitelka produktové inkluze v Googlu, a Danae Sterental, zakladatelka HereWe a vyučující na Stanfordově univerzitě, kde přednáší například o rovnosti jako součásti designu. Jsem jim všem hluboce vděčná!

Jedním z nejdůležitějších cílů této knihy je dát lídrům proveditelné rady. Píšu z vlastní zkušenosti, o věcech, které mi fungovaly, a o tom, co lituji, že jsem neudělala. Nebyla jsem si ale jistá, jestli budou tyto rady užitečné i pro jiné lídry a zda některé z těchto návrhů budou schopni uvést do praxe. Chtěla jsem se ujistit, že píšu realisticky, takže jsem se obrátila na dva nejinteligentnější aktivní lídry, které znám. Bývalá seniorní viceprezidentka pro obchodní operace v Googlu Shona Brown a Jared Smith, spoluzakladatel Qualtrics, mi velkoryse věnovali svůj čas. Shona průběžně četla, co jsem napsala, a v posledních třech letech mi každých pár týdnů posílala své rady. Jared zase prošel jednu z pozdějších verzí a nad každou kapitolou jsme strávili hodinu procházením jeho poznámek a živou debatou.

Sama jsem *Férovou práci* několikrát napsala a přepsala, takže mi neuvěřitelně pomohlo, když si rukopis přečetli čerstvými očima noví redaktoři. Dr. Zach Shore, historik z Naval Postgraduate School, mi během našich rozhovorů na procházkách pomohl rozpracovat několik raných nápadů na knihu a přečetl si i jednu z prvních verzí. Vyhodil spoustu zbytečné vaty, nabídl mi mnohem jasnější strukturu a vyčistil mi styl v několika neobratných pasážích. Will Dana, bývalý šéfredaktor *Rolling Stone*, mi také poskytl cenné připomínky a zredigoval dvě různé verze. Nutil mě se v psaní zlepšovat a mnoho jsem se od něj naučila. Zároveň se mnou měl nekonečnou trpělivost při telefonátech, které skoro vždycky probíhaly, když jsem čekala na letišti.

Během karantény si mě i můj rukopis vzala do ruky Alice Taux, bývalá redaktorka *New Yorkeru*, která mi velmi pomohla při psaní *Radikální otevřenosti*. Když jsem s ní na začátku tento projekt probírala, právě ona mě upozornila na to, před čím sama zavírám oči, a při čtení věnovala pozornost každému slovu v každé větě. Zároveň mě postrčila (vždy velmi laskavě) k několika zásadním odhacením o mně samé. Myslela jsem si, že svému popření rozumím, ale Alice mi pomohla pochopit, že je přede mnou ještě dlouhá cesta. Díky Alici je *Férová práce* mnohem lepší kniha a já šťastnější člověk.

Zatímco jsme s Alicí knihu redigovaly, Dr. Lisa Schiegelbein, zakladatelka a výkonná ředitelka střediska Center for Institutional Courage, procházela knihu a zaměřovala se na citace. Lisa má oko pro detail i pro strukturu textu, a navíc má encyklopedické znalosti psychologických výzkumů. Neznám moc lidí, kteří by dokázali pracovat rychleji a radostněji než Lisa.

Tuto knihu si přečetla a upravila spousta dalších lidí: Aileen Lee, Allison Kluger, Ann Poletti, Anne Libera, April Underwood, Barbara Chai, Beth Ann Kaminkow, Bethany Crystal, Caroline Reitz, Christine Howard, Christa Quarles, Clea Sarnquist, Dambisa Moyo, Dan Pink, Darren Walker, Deborah Gruenfeld, Diane Chaleff, Elizabeth Kim, Ellen Konar, Ellen Ray, Emily Procter, Esther Dyson, Evan Cohen, Françoise Brougher, Frank Yeary, Heather Caruso, Jane Penner, Jason Li, Jim Collier, Joanna Strober, John Maeda, Jorge Arteaga, Joshua Cohen, Julia Austin, Hope Blackley, Kamini Ramani, Kelly Leonard, Lauren Yeary, Leyla Seka, Lisa Krupick, Meghan Olivia Warner, Mekka Okereke, Michael Schrage, Moira Paz, Moises Naim, Natalie Ray, Olga Narvskai, Peter Reinhardt, Ruchi Sanghvi, Russ Laraway, Ryan Smith, Sanjay Khare, Steve Diamond, Sarah Kunst, Scott O'Neil, Sheryl Sandberg, Sukhinder Singh Cassidy, Susan Fowler, Tamar Nisbett a Tiffani Lee mi velkoryse věnovali svůj čas a radikálně otevřenou chválu i kritiku. Jsem každému z nich velmi vděčná!

Děkuji také lidem, které jsem potkala na Twitteru a kteří se se mnou podělili o své příběhy z prostě fér práce. Je to Indu Khoslao, Joshua Lewis, Miche Priest, Alexandria Procter, „RunningDin“, Andrew Prasatya, Sunder Sarangan, Pierre Babineu, Jen Ross, Brandon Belvin, Maulik, Mika Bludell, Betty Carroll a Tuli Skaist.

Jak se mi podařilo zapracovat připomínky od tolika lidí? Právě pro to byly vytvořeny Google dokumenty. Možná se zdá směšné, že chci děkovat lidem, kteří vytvořili nástroj, pomocí kterého jsem tuto knihu napsala, ale konkrétně chci poděkovat Alanu Warrenovi a Judeovi Flannerymu. Když jsme s Alanem a Judem pracovali v Juice Software, hodně jsme si povídali o chatu zaměřeném na dokumenty a spolupráci. V Juice se nám tento koncept do reality uvést nepovedlo, ale pak nás najal Google a tam to dotáhli. Oba z týmu Google Docs už odešli, ale jejich kolegové tento produkt dále zlepšují. Je to taková malá lekce zázraku, kterým je lidská spolupráce. Náhle se zažehne jiskra v podobě nápadu a následně vyhasne – ale v jiném kontextu znovu vzplane, a nakonec pochodeň dál nese někdo úplně jiný.

Když už mluvíme o tom, co mi psaní této knihy umožnilo, zaslouží si další poděkování můj manžel Andy, který přišel s nápadem na můj zahradní domek. Psát knihu o genderových nerovnostech ve vlastní ložnici není ideální. Děkuji tedy Mikeu Turkingtonovi a Alexovi Cordreymu za to, že mi postavili můj vlastní pokoj, který každá spisovatelka potřebuje.

Tím se dostáváme na skoro dva tisíce slov poděkování a jsem si jistá, že jsem zapomněla na další lidi, na kterých mi záleží. Ať už jste kdokoli, může za to moje děravá mysl, ale vězte, že vás mám ráda a děkuji vám.