

OD AUTORKY BESTSELLERU RADIKÁLNÍ OTEVŘENOST

KIM SCOTT

# FÉROVÁ PRÁCE

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

---

*„Férová práce ve mně zanechala víru,  
že můžeme vytvořit fér pracoviště.“*

— HENRY LOUIS GATES, JR.

Kim Scott

FÉROVÁ PRÁCE

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

Podle anglického originálu Just Work: Get Sh\*t Done, Fast & Fair vydalo v edici Žádná velká věda nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2023. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Překlad Iva Vávrová

Odpovědná redaktorka Vendula Kusá

Jazyková redaktorka Martina Rybičková

Redakční spolupráce Jitka Vlha Stríšková

Šéfredaktor Marek Vlha

Grafická úprava a sazba David Dvořák

Úprava obálky David Dvořák

Jazyková korektura Vilém Kmuniček

Tisk a vazba PBTisk, a. s., Příbram

Vydání první

Jan Melvil Publishing, 2023

Všechny naše knihy najdete na  
melvil.cz



Chyby a připomínky: [melvil.cz/chyby](https://melvil.cz/chyby)

Recenze a pochvaly: [melvil.cz/kniha-ferova-prace, libisemi@melvil.cz](mailto:libisemi@melvil.cz)

Knihy vychází také elektronicky a jako audiokniha.

ISBN 978-80-7555-185-6

*Mé spřízněné duši, lásce a partnerovi pro všechny situace,  
Andymu Scottovi. Vzal jsi na sebe odpovědnost za školu přes  
Zoom i za vaření, abych se za covidu mohla uklidit do zahradního  
domku a pracovat prostě fér. Teď je kniha hotová, takže je řada  
na mně, abych zastala vaření a domácí úkoly a postarala se o víc  
z toho milionu dalších věcí, které jsou potřeba, aby láska mohla  
být pro radost a k přežití.*

*A mým dětem, Battleovi a Margaret. Svět, který zdědíte, je  
rozbitý. S tatínkem jsme se ho snažili spravit, ale ještě zbývá  
hodně práce, a já doufám, že v téhle knize naleznete nástroje,  
které vám ji usnadní.*

Rozdíly musí být nejen tolerovány, musí být chápány jako zdroj nezbytných polarit, mezi nimiž může jiskřit naše kreativita. [...] Teprve potom nás nutnost vzájemné závislosti přestane ohrožovat.

— Audre Lorde

# | Obsah

<b>Úvod</b> .....	9
<i>Nemůžeme napravit problém, který si odmítáme připustit</i>	
<b>ČÁST PRVNÍ: Základní příčiny nespravedlnosti na pracovišti</b>	
<i>Zaujatost, předsudky a šikana</i> .....	29
<b>1. Role a jejich odpovědnost</b> .....	33
<i>Kdo je odpovědný za řešení těchto problémů? Všichni</i>	
<b>2. Pro poškozené osoby</b> .....	39
<i>Co říct, když nevíte, co říct</i>	
<b>3. Pro přihlížející</b> .....	83
<i>Jak být zastáncem</i>	
<b>4. Pro ty, kdo škodu způsobují</b> .....	101
<i>Staňte se součástí řešení, ne součástí problému</i>	
<b>5. Pro lídry</b> .....	131
<i>Vytvořte rámec pro narušování zaujatosti, kodex chování a důsledky šikany</i>	
<b>ČÁST DRUHÁ: Diskriminace, slovní obtěžování a překračování fyzických hranic</b>	
<i>Jak kontrolovat moc tak, aby nekontrolovala ona vás</i> .....	169
<b>6. Role lídra v předcházení diskriminaci a obtěžování</b> .....	171
<i>Vytvořte systém kontrol a záruk a kvantifikujte zaujatost</i>	

<b>7. Pro poškozené a zastánce</b> .....	227
<i>Jak bojovat s diskriminací a obtěžováním, aniž byste si rozvrátili kariéru</i>	
<b>8. Fyzický kontakt</b> .....	251
<i>Jak vytvořit kulturu konsentu a co vám hrozí, když to nezvládnete</i>	
<b>ČÁST TŘETÍ: Systémová spravedlnost a nespravedlnost</b> .....	305
<b>9. Dvě toxické dynamiky</b> .....	311
<b>10. Jak rozeznat různé systémy nespravedlnosti</b> .....	325
<b>11. Prostě fér</b> .....	361
<i>Chvilka optimismu</i>	
Poděkování .....	373
Poznámky .....	379
Rejstřík .....	399

# ZÁKLADNÍ PŘÍČINY NESPRAVEDLNOSTI NA PRACOVÍŠTI

Volně šiřitelná ukážka z knihy **FÉROVÁ PRÁCE**: Zbavte se předsudků, zaujatosti i diskriminace a nakopněte růst firmy i své kariéry



# | Zaujatost, předsudky a šikana

## *Jak s nimi efektivně bojovat*

Co stojí v cestě spravedlivému zacházení<sup>1</sup> v práci? Z mé zkušenosti má nespravedlnost na pracovišti tři základní příčiny: zaujatost, předsudky a šikana. Každá z nich je odlišná, a chceme-li najít nejefektivnější způsob, jak proti nim bojovat, musíme je vzít v potaz odděleně. V prostředí, kde panuje mocenská nerovnost, rychle dochází ke zhoršení situace a objevuje se diskriminace, obtěžování a překračování fyzických hranic. Na tyto problémy se zaměříme v druhé části. Nejprve se pojďme podívat na to, jak od základu rozebrat ony základní příčiny.

### **PROBLÉMY**

Než začneme, předložím vám pár kratičkých definicí a jednoduchý rámec, abychom se v často velmi matoucím problému mohli zorientovat.

Zaujatost<sup>2</sup> znamená, že „to tak nemyslíte“. Často se jí říká „nevědomá zaujatost“ a pochází z té části naší mysli, která dochází k závěrům – často aniž bychom o tom vůbec věděli.<sup>3</sup> Tyto závěry a předpoklady nejsou nesprávné *vždy*, ale často ano, a to především tehdy, když odrážejí naše stereotypy. Nemusíme však zůstat vydaní na milost svému mozku a můžeme se naučit zabrzdit a naši zaujatost kriticky přezkoumat.

Předsudky znamenají, že „to tak myslíte“. Smutnou pravdou je, že i když si čas na rozmyšlenou dáme, nedojdeme vždycky k nejlepším výsledkům. Někdy si svou zaujatost racionalizujeme, a tím ji přetavíme v předsudky<sup>4</sup> – jinými slovy si zkreslené představy odůvodníme, místo abychom zpochybnili chybné předpoklady a stereotypy, na nichž stojí.

Šikana znamená „být na někoho zlý“ – je to úmyslné a opakované zneužívání postavení nebo moci ve skupině, abychom někoho poškodili nebo ponížili.<sup>5</sup> Někdy je šikana vázaná na předsudky, ale často jde spíše

o instinktivní jednání, které nemusí být vůbec podpořené žádnými myšlenkami ani ideologií. Může jít o plán, nebo prostě jen o pudovou potřebu ukázat dominanci a prosadit se.

## REAKCE

Nejefektivnější reakce musí odpovídat problému, který chceme řešit. Chceme-li odstranit zaujatost, předsudky a šikanu, musíme k nim přistupovat odlišně.

Moje zkušenost ukazuje, že když jasně a empaticky upozorníme na něčí zaujatost, dotyčný se obvykle opraví a omluví.

Předsudky jsou naopak vědomá, zakořeněná přesvědčení, kterých se lidé po prostém upozornění většinou nevzdají. V takových případech nepomáhá nastavit zrcadlo, protože dotyčným se jejich odraz líbí. Důležité je jasně říci, že každý má sice právo na svůj názor, ale to neznamená, že své předsudky může vnucovat ostatním.

Šikanu pak jde zastavit jedině tehdy, když má pro šikanujícího reálné následky. Kdyby pachatele od šikany odradilo jen to, že si uvědomí, jak ubližují svým obětem, nikdy by s ní ani nezačali. Někomu ublížit je ale většinou jejich záměr. To, že je upozorníte na škody, které způsobují, je nezastaví – naopak je to může povzbudit.

Vaše míra volnosti i míra odpovědnosti tváří v tvář zaujatosti, předsudkům a šikaně závisí na vaší roli. V kapitole 1 najdete popis jednotlivých rolí, které všichni zastáváme, zatímco kapitoly 2–5 popisují konkrétní způsoby, jak v rámci své role můžete na takové jednání reagovat. Bez ohledu na vaši roli ale může být snaha o řešení efektivní jen tehdy, když porozumíte pohledu lidí zastávajících jiné role. Navíc čím lépe jednotlivé role pochopíte, tím lépe budete schopni reagovat, když se do nich někdy dostanete – ať už úmyslně, nebo neúmyslně. Společným cílem je vytvořit prostředí, ve kterém se všem bude pracovat lépe a spokojeněji.

**PROBLÉM**

**REAKCE**



**ZAUJATOST  
NEÚMYSLNÁ**

Stereotypy si neuvědomuje



**KROTITELÉ  
ZAUJATOSTI**

Upozorněte dotyčného



**PŘEDSUJKA  
ÚMYSLNÉ**

Uvědomuje si / racionalizuje si své stereotypy



**KODEX CHOVÁNÍ**

Nedovolte jednotlivcům, aby ostatním vnucovali své předsudky



**ŠIKANA  
ZLOMYSLNÁ**

Úmyslné využívání stereotypů se záměrem ublížit



**JEDNOZNAČNÉ  
DŮSLEDKY**

Ukažte, že šikana se nevyplácí

Volně šiřitelná ukážka z knihy **FÉROVÁ PRÁCE**: Zbavte se předsudků, zaujatosti i diskriminace a nakopněte růst firmy i své kariéry

## 1. | Role a jejich odpovědnost

### *Kdo je odpovědný za řešení těchto problémů? Všichni*

Kdykoli se potkáte s nespravedlností na pracovišti, budete hrát *minimálně jednu ze čtyř rolí*: poškozená osoba, zastánce, ten, kdo škodu způsobil, nebo lídr. V každé z nich budete mít nějakou odpovědnost.

Při přemýšlení nad těmito rolemi je nutné vzít v potaz, že se nejedná o neměnné identity, ale spíše o dočasné rámce, do nichž vstupujete. V různých situacích se můžete vyskytnout v *každé* z nich. Někdy se dokonce člověk ocitne ve dvou nebo více z nich zároveň, což může být matoucí.

To, že si budeme aktivně připomínat, že v konkrétních chvílích hráme jednu nebo více těchto rolí, nám umožní uvědomit si, že nejsou neměnné a jednoznačné. A když pochopíme perspektivy lidí v ostatních rolích, pomůže nám to vytvořit si lepší strategie pro reakce, které mohou vyvolat skutečnou změnu, a můžeme se na sebe i na ostatní začít dívat jako na lidi schopné poučení a nápravy. Toto porozumění je extrémně důležité, protože nám umožňuje dále růst a měnit se i po ubližujících incidentech, aniž bychom měli pocit, že nás musí navždy definovat.

V příbězích, které vám budu vyprávět, jsem někdy hrála roli poškozené a jindy zase toho, kdo škodu způsobil. Někdy jsem problému přihlížela, zatímco jindy jsem byla lídrem, jenž zodpovídal za prevenci škod. V některých situacích jsem reagovala špatně nebo nereagovala vůbec. V jiných mi přišlo, že je nemožné dělat to, co mám. Ale občas jsem měla ze své reakce i dobrý pocit.

Klíčovým cílem této knihy je, abychom se sebou ve všech těchto rolích dokázali soucítit a abychom byli schopni bez ohledu na svou roli vytvářet strategie, které nám umožní na nespravedlnost na pracovišti reagovat efektivněji.

**ROLE: POŠKOZENÁ OSOBA****ZVOLTE SI REAKCI**

Když se stanete terčem nespravedlnosti na pracovišti, máte odpovědnost především vůči sobě samým. Mějte proto na paměti, že si můžete zvolit, jak zareagujete, i když máte pocit, že je to těžké nebo že máte omezené možnosti. To, že tyto možnosti identifikujete, posoudíte jejich výhody a nevýhody a jednu z nich si zvolíte, vám může pomoci obnovit pocit kontroly nad situací. I když vás někdo postaví do role oběti, máte možnost si vybrat, jak zareagujete. Při rozhodování myslte především na sebe. Máte právo se bránit.

Z mé zkušenosti žádná oběť nespravedlnosti o svém zážitku mlčet *nechce*. Náš první instinkt je se ohradit. Tento instinkt je však potlačován tisícer různých věcí. Výzkum psycholožky Jennifer Freyd například ukazuje, že když je člověk v závislé pozici (tedy například v pozici toho, kdo potřebuje dostat výplatu), je pro jeho mozek těžší nespravedlnost uložit do paměti, natož o ní otevřeně promluvit.<sup>6</sup> Právě toto potlačení schopnosti promluvit je ochromující – a někdy dokáže ublížit víc než samotný špatný zážitek. Jak se můžeme naučit nespravedlnost rozpoznávat, abychom na ni mohli reagovat způsobem, který nám pomůže obnovit pocit kontroly a svobody?

V této knize najdete řadu návrhů, ovšem mým cílem je dát vám možnost volby, ne na vás vyvíjet další nátlak. V některých případech špatného zacházení na pracovišti se oběti setkávají s velkým tlakem, aby věc nahlásily, a to i v situacích, kdy by kvůli tomu čelily zjevnému a značnému riziku. Já ale poškozené osoby rozhodně nechci povzbuzovat, aby dělaly cokoli, co by jim způsobilo další škody.

Nabízím následující poznatek. Konfrontace má zjevnou cenu a skryté výhody. Mlčení má skrytou cenu a zjevné výhody. Čím víc si budete onu zjevnou cenu a skryté výhody uvědomovat, tím lépe se dokážete rozhodnout. Pokud se po zvážení všech důsledků rozhodnete pro konfrontaci, najdete v této knize konkrétní tipy, jak k ní přistoupit tak, aby vám nezničila kariéru. Zároveň ale uznávám, že má smysl vybírat si, za co chcete bojovat. Rozhodnout se, že na něco reagovat nebudete, je legitimní volba a nikdo by vás za to neměl odsuzovat – já už vůbec ne. Ať už se rozhodnete jakkoli, vědomé rozhodnutí vám může pomoci znovu získat pocit kontroly.

V neposlední řadě k sobě také buďte shovívaví, pokud svého rozhodnutí začnete později litovat. Výčitkami, že jste nezareagovali „správně“, si budete jen přisypávat sůl do ran – nezapomínejte na to, že to vy jste poškozená strana! Odpustit si neznamena svoji lítost ignorovat. Znamená to, že vezmete na vědomí, jak těžké je na nespravedlnost na pracovišti reagovat, odpustíte si za příležitosti, které jste propásli, a pokusíte se z věci poučit a příště reagovat lépe.

### **ROLE: PŘIHLÍŽEJÍCÍ ZASTÁNCE** **NEPŘIHLÍŽEJTE. ZASÁHNĚTE**

Slovo „přihlížející“ zní pasivně. Pokud chcete pomoci bojovat proti nespravedlnosti, jíž jste se stali svědky, musíte se stát zastánci, tedy někým, kdo proaktivně hledá způsoby, jak podporovat poškozené – nikoli jen pasivními kolemjdoucími, kteří mlčky přihlížejí, jak se někomu ubližuje, a možná z toho mají špatný pocit, ale nic s tím nedělají.

Všimnete-li si nespravedlnosti, ať už jakkoli významné, máte odpovědnost jednat. Všimát si nespravedlnosti je vaše povinnost – nevědět vás neomlouvá. Pravdou je, že problém nemůžete vždycky vyřešit, vždycky ale můžete poškozené osobě projevit solidaritu. A právě uznání, že „toto není v pořádku“, je neocenitelné.

### **ROLE: TEN, KDO ŠKODU ZPŮSOBUJE** **NASLOUCHEJTE A ZAŘIĎTE NÁPRAVU**

Možná jste nikomu ublížit nechtěli nebo jste si třeba neuvědomili, jak budou vaše slova nebo činy na druhého působit. Nebo jste možná škodu způsobit *chtěli*, ale nečekali jste, že si toho někdo všimne. Možná jste zrovna jenom měli vztek nebo se cítili ohrožení. Možná jste svého chování později litovali.

Fakt ale je, že jste druhému ublížili, a teď vás na to někdo upozornil. Jak zareagujete? Vybuchnete v defenzivním nebo agresivním hněvu? Lhostejně celou věc přejdete? Nebo si výtku vezmete k srdci?

Nikdy není příjemné slyšet, že jste někomu ublížili – zvláště když jste to tak nemysleli. Podobně jako u jakékoli jiné kritické zpětné

vazby to ale můžete brát jako dar. Zpětná vazba vám umožňuje naučit se větší ohleduplnosti. Může vám pomoci neublížovat ostatním a svoje chování (přínejmenším) napravit předtím, než povede k eskalaci a dalším škodám nebo vás dostane do vážných problémů. Vyslechněte si ji a řiďte se jí.

## ROLE: LÍDR

### PŘEDCHÁZEJTE PROBLÉMŮM A NAPRAVTE JE

Vedoucí pozice s sebou nese jedno velké pozitivum – umožňuje vám vytvořit kolaborativní a respektující pracovní prostředí. Zdravá organizace ale vyžaduje více než jen absenci nepříjemných symptomů. Vytvářet spravedlivé pracovní prostředí znamená nejen odstranit negativní chování, ale také podpořit chování založené na spolupráci a respektu. K tomu je potřeba ostatní naučit, jak nenechat zaujatost ovlivnit jejich úsudek, a nedovolit jim omezovat druhé svými předsudky. Musíte zajistit, že se šikana neobejde bez důsledků, a předcházet tomu, aby ve vašem týmu docházelo k diskriminaci, obtěžování a překračování fyzických hranic. Nespravedlnost na pracovišti není nevyhnutelná. Můžete přijmout konkrétní opatření, která zajistí, že vás i váš tým bude práce (a to i ta společná) bavit, abyste mohli společně dosahovat úspěchů – rychle a spravedlivě. Jakmile taková opatření zavedete, začnete tím roztáčet pozitivní spirálu.

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

### Jak to vypadá, když všichni hrají svoje role

Emelia Holden, servírka v pizzerii ve městě Savannah v americké Georgii, ucítila, že jí někdo sáhl na zadek, když tiskla účtenku. Otočila



se, dotyčného muže chytila za košili a se slovy „Nesahejte na mě!“ do něj strčila tak, až upadl na zem.<sup>7</sup> Emeliin manažer si všiml, že ji zákazník osahával, a zavolal na něj policii. Zbylý personál přišel a zákazníka obestoupil, aby nemohl odejít. Policie muže zatkla za přestupek v podobě sexuálního obtěžování.

Pojďme se podívat na to, jaké okolnosti Emelii umožnily se bezpečně bránit:

Zaprvé na tuto reakci měla dost fyzické síly i odhodlání. Její schopnost ohradit se ale nebyla jediným důvodem, proč celý příběh skončil vítězstvím spravedlnosti.

Není vůbec těžké si představit pracoviště, kde by šéf Emelii vyčetl, že to přehání, a vyhodil ji, nebo kde by manažer u incidentu nebyl či se za ni nepostavil. Emeliini kolegové také nemuseli obviněného muže obestoupit a místo toho mohli ze strachu o vlastní místo celou věc mlčky přejít. Policie také klidně mohla v poutech odvést Emelii, a ne muže, který ji osahával.

V tomto případě naštěstí skoro všichni zareagovali správně. Emelie měla dostatek síly i akceschopnosti, které jí umožnily se bránit. Její manažer měl zájem své zaměstnance chránit před predátorským chováním zákazníků a nainstaloval v podniku kamery. Kolegové se za Emelii postavili a policie respektovala její právo na sebeobranu. Zároveň se také chovali férově k muži, který ji obtěžoval, a před jeho zatčením se zajímali o důkazy a nepoužili nepřiměřených donucovacích prostředků. Jak už dnes všichni víme, kdyby Emelia nebo muž, který ji osahával, byli černoši, mohl celý příběh skončit tragicky. O spravedlivější policejní a soudní systém se musíme zasadit všichni.

Pokud chceme pracovat prostě fér, musíme si všichni uvědomit, jaká je naše role a jakou máme odpovědnost.

## Navigační lišta

Už jsem zmínila, že nespravedlnost na pracovišti není jednoduší problém, ale dělí se na jednotlivé součásti – zaujatost, předsudky, šikanu, diskriminaci, obtěžování a překračování fyzických hranic. Řešit tyto problémy mohou lídři, zastánci, ti, kdo škodu způsobují, a poškození. To už je docela dost věcí k zapamatování. V této knize se zaměřím na to, co s konkrétními problémovými postoji a chováním můžeme dělat s ohledem na naši roli. V zápatí sudých stránek najdete navigační

lištu, která vám pomůže se zorientovat. Tam vždy uvidíte, jakou roli zrovna řešíme, a zakroužkovaný postoj nebo chování, kterým se zabýváme. V oddíle, který se zaměřuje na to, jak mohou lídři řešit šikanu, tudíž bude:

ZAUJATOST PŘEDSUDKY **LÍDR & ŠIKANÁ** ⚡ DISKRIMINACE OBTĚŽOVÁNÍ PŘEKRAČOVÁNÍ FYZICKÝCH HRANIC

Oddíl vysvětlující, jak mohou poškození rozlišit zaujatost, předsudky a šikanu, pak bude označen následovně:

**POŠKOZENÁ OSOBA &**  
ZAUJATOST PŘEDSUDKY ŠIKANÁ ⚡ DISKRIMINACE OBTĚŽOVÁNÍ PŘEKRAČOVÁNÍ FYZICKÝCH HRANIC

## 2. | Pro poškozené osoby

*Co říct,  
když nevíte,  
co říct*

Vaše mlčení vás neochrání.

— Audre Lorde

Básnířka Claudia Rankine vyjádřila pocit dezorientace a znepokojení, když vám dojde, že si o vás někdo vytváří nesprávné domněnky na základě stereotypů, takto:

Co to právě řekl? Opravdu tohle řekla? Slyšela jsem dobře? Opravdu jsem/jsi tohle právě vypustil z úst? Ta chvíle je na nic. [...] Pak vám hlásek v hlavě tiše napoví, abyste si přestali stát na hlasivkách, protože s někým prostě jen vycházet by neměl být váš cíl.<sup>1</sup>

V takových situacích bývá těžké zareagovat mimo jiné proto, že si nejsme jistí, co druhého k jeho chování vede. Mluví z něj bezděčná zaujatost? Nebo to, co řekl, skutečně myslí vážně? Nebo dokonce svoji poznámku zamýšlel jako ukázkou moci a chce mě zastrašit?

Příklad vydá za tisíc slov, takže se pojdme podívat na tři příběhy ilustrující, jak složité mohou být i ty nejkratší interakce. Z jednoho úhlu pohledu se jedná o bezvýznamná setkání, která netrvala déle než šedesát vteřin, ale z jiného úhlu jsou extrémně výmluvná.

## Pan Spínací špendlík

Bylo zrovna těsně před mou přednáškou o radikální otevřenosti pro publikum složené ze zakladatelů a ředitelů špičkových startupů ze Silicon Valley. Na konferenci bylo pár set mužů a já jsem byla jednou z mála žen. Těsně předtím, než jsem vyšla na pódium, za mnou přišel jeden z účastníků s frustrovaným výrazem.

„Potřebuju spínací špendlík!“ zasyčel na mě. Držel se přitom za zadek košile, protože se mu zjevně utrhl knoflík. Zjevně si myslel, že jsem jedna z hostesek. Organizátoři konference se sice pokusili takovýmto situacím předejít tím, že všechen personál oblékli do svítivé žlutých triček, ale muž si všiml jen své potřeby a mého pohlaví.

Nevěděla jsem, co na to říct. Choval se dost nezdvořile a kvůli svému odhalenému břichu téměř panikařil. Mnohem víc než jeho nezdvořilost mě ale zaujala jeho absolutní jistota, že vyřešit jeho problém je moje práce. Sama jsem byla trochu nervózní, protože jsem měla těsně před prezentací. Pojďme si celou tu situaci zpomalit a podívat se na to, proč bylo těžké vědět, co říct.

Chtěla jsem věřit, že pan Spínací špendlík svou domněnkou, že jsem jedna z hostesek, zosobnil typický příklad nevědomé genderové zaujatosti. To není žádný zločin. Většina z nás už se někdy spletla a přiřadila někomu nesprávnou roli na základě nějaké vlastnosti – takové chvíle jsou trapné, ale běžné. Nejlepší taktikou pro někoho v mé pozici v podobných situacích obvykle bývá takovou chybu opravit a jít dál – klasické „promiňte, já tady nepracuji“.

Možná ale za jeho poznámkou nestála nevědomá zaujatost, ale vědomé *předsudky*. Třeba si myslel, že ženy by měly zastávat pomocné role, a ne psát knihy o leadershipu. Kdybych mu řekla: „Nemůžu vám pomoci, protože se musím připravit na svoji přednášku,“ možná by odpověděl: „Aha, vy musíte být ta paní s Radikální otevřeností. Já na tyhle měkké a zženštilé kraviny o leadershipu nevěřím.“ Není to sice moc pravděpodobné, ale rozhodně to není nemožné – podobné věci se mi několikrát staly. Kdyby mu můj pokus o zdvořilou reakci dal důvod odhalit jeho vědomé *předsudky* vůči ženám, naštvalo by mě to a hůř by se mi pak soustředilo na moji přednášku. A to se mi nechtělo riskovat.

Pak tu byla ještě třetí možnost: *šikana*. Co kdybych ho opravila a on reagoval eskalací? Něčím jako: „No no, paninko, nemusíte hned hysterčit?“ Nevím, jestli bych dokázala odolat pokušení reagovat na tak

nepříjemnou odpověď něčím podobně nepříjemným: „*Přišla jsem vás sem naučit, jak být silným lídrem, ne vám nosit špendlíky!*“ Pak bych na pódium šla rozpálená doběla a našťvaná jak na něj, tak i na sebe, že jsem ztratila hlavu, a nepodala bych stoprocentní výkon.

Kromě genderu tu hrál roli ještě další matoucí faktor: moc a privilegia. Dotyčný měl pocit, že má právo chovat se nezdvořile k personálu. Kdyby zjistil, že jsem přednášející, a ne hosteska, a že tudíž mám stejná ekonomická privilegia a kontakty jako on, možná by se omluvil a přepnul na slušné chování – jenomže způsob, jakým se mnou mluvil, by byl nevhodný vůči *komukoli*.

Měla jsem pocit, že je situace příliš složitá, než abych ji byla schopná řešit v těch pěti minutách, které zbývaly do mé přednášky, takže jsem neřekla nic a pan Spínací špendlík našťvaně odešel. Zjevně ho udivilo, že odmítám dělat svoji práci, a pod vousy si bručel něco o tom, že si na nedostatečně nápomocný personál postěžuje organizátorům.

Když se na to podívám zpětně, paralyzovaly mě dva typy nejistoty. První, kterou jsem popsala výše, se týkala toho, co jeho chování motivuje, tedy jestli se jedná o zaujatost, předsudky nebo šikanu. Zároveň jsem si ale nebyla jistá ani ohledně své role v celé této výměně. Byla jsem poškozená, lídr, nebo zastánce? A kdybych nedostala své odpovědnosti v jedné z těchto rolí, nedostala bych se tím do pozice toho, kdo škodu způsobuje?

Na jednu stranu jsem byla v dané situaci poškozená. Dotyčný se ke mně choval nezdvořile a já se bála, že mě před důležitou přednáškou rozptýlí. Opravování jeho mylných domněnek nemělo být v tu chvíli moje práce. Na stranu druhou jsem ale v té situaci byla potenciálním zastáncem: skutečnost, že jsem ho neopravila, jej mohla vést ke stížnostem na personál, tedy na lidi, kteří byli ve výrazně zranitelnější pozici než já. Pravděpodobně nejdůležitější však je, že jsem na akci byla ve vedoucí pozici, a jako lídr jsem tudíž měla povinnost se ohradit.

Zpětně si uvědomuji, že svým mlčením jsem poškodila všechny: nejen personál, ale i sebe samu, protože jsem nedostala svým hodnotám, a ve výsledku dokonce i pana Spínacího špendlíka. Neupozornila jsem ho totiž na jeho zaujatost (pokud tedy za jeho požadavkem skutečně

byla zaujatost), a tím jsem zvýšila pravděpodobnost, že takovou chybu zopakuje.

## Ťuknutí pěstí

Můj dlouholetý kolega Derek se se mnou podělil o svůj zážitek z konference zaměřené na vytváření inkluzivnějšího pracovního prostředí pro ženy. Této konference se asi z devadesáti procent účastnily právě ženy. K čemu tam došlo?

Derek nemá moc rád kontaktní pozdravy, jako jsou objetí nebo potřesení rukou – především kvůli tomu, že automaticky obnášejí i přenos bakterií. Na konferencích proto raději než potřesení rukou volí ťuknutí pěstí.<sup>2</sup> V době koronavirové pandemie se jeho obavy zdají pochopitelné, ale před ní byly poněkud méně obvyklé.

Derek si konferenci užíval, hodně se tam toho naučil a byl plně zapojený. Pak šel za hlavní řečníci, významnou filozofkou a akademičkou zabývající se diverzitou a inkluzí, aby se jí ještě na něco zeptal. Když se jí představil, zareagovala: „Aha, vy jste ten ťukač.“ Na jeho dotaz mu vysvětlila, že ostatní účastnice a účastníci konference si o jeho tendenci ťukat si s lidmi pěstí povídali a získali pocit, že se projevuje jako klasický „tech bro“, tedy typický machistický muž pracující v IT. Osobně mu to ale nikdo neřekl, jen o tom mluvili za jeho zády – a to na konferenci o inkluzi.

Derekova první reakce byla, že jde o nespravedlivé obvinění – přišlo mu nefér, že si ho všichni tak rychle zaškatulkovali jako „tech bro“. On sám se tak rozhodně nevnímal a jeho blízcí si to o něm také nemysleli. Když ale překonal počáteční pocit křivdy, že ostatní ohledně něj podleli stereotypu, začal být Derek především zvědavý. Představoval tento závěr zaujatost, názor nebo šikanu? Nejspíš šlo o zaujatost. Možná ale účastnice opravdu vědomě věřily, že všichni muži v IT patří do kategorie tech bro. Anebo šlo skutečně o šikanu a účastnice ho nechaly zakusit chování, kterému tak často musely čelit ony samy – vyčleňovaly ho ze skupiny, protože patřil k méně zastoupenému pohlaví.

Tyto myšlenky dovedly Dereka k uvědomění, že *jakákoli* majorita, ať už se skládá, z koho chce, dokáže vytvářet vylučující prostředí. Když k tomu mohla sklouznout právě *tato* skupina (odbornice na diverzitu a inkluzi), může se to stát komukoli. Jakákoli většina, zejména je-li drtivá, má sklony k vytváření podmínek, v nichž se dobře daří zaujatosti,

předsudkům a šikaně. Obvykle k tomu dochází náhodou, ale někdy jde o úmysl. Ve výsledku to pak vede ke vzniku prostředí, které vyčleňuje méně zastoupené skupiny, nebo je vůči nim dokonce nepřátelské.

Nakonec byl Derek za toto osvícení vděčný. Už dlouhá léta si racionálně uvědomoval neférovost toho, že v týmu složeném z více než devadesáti procent z mužů může vést sebemenší gesto ženy k nepříjemným klepům a nepřiměřeným závěrům o její povaze. Vždycky to věděl, ale teď to skutečně *pocítil*.

Je důležité poukázat na rozdíl mezi mou špendlíkovou situací a Derekovým zážitkem s ťuknutím pěstí. Já se s takovými „spínacími špendlíky“ potkávám pořád, zatímco pro Dereka byl tento moment jedinečný. Často bývám jednou z mála žen ve skupině, protože systémové nerovnosti vedou k nedostatečnému zastoupení žen v IT. Stejně tak jsem byla v až příliš mnoha týmech složených čistě z bělochů, protože běloši jsou kvůli systémovým nerovnostem v IT nadměrně zastoupení. O systémových nerovnostech si více povíme v kapitolách 9 a 10.

## Sestřih

Kolegyně, která je lesba, měla za úkol představit klientovi důležitou prezentaci. Aniž by o tom věděla, klient si našel její starou fotku, na níž měla dlouhé vlasy, a rozeslal ji všem partnerům. Ti pak tento účes očekávali. Ona se ale zrovna nechala ostříhat nakrátko. Po setkání s kolegyní si klient stěžoval, že její krátký sestřih je „neprofesionální“. Vzhledem k tomu, že krátké vlasy měli všichni muži v místnosti, zjevně na nich nic neprofesionálního být nemohlo, a kdyby byla kolegyně oblečená více tradičně žensky, v podpatcích a s make-upem, a neměla na sobě kalhotový kostým, samotné krátké vlasy by asi klientovi nevadily. Takto ale neodpovídala jejich očekávání, jak by žena „měla“ vypadat. Je zvláštní, že si někdo myslí, že může druhým diktovat, jak se mají ostříhat nebo co si vzít na sebe. Děje se to však neustále.

Je zjevné, že klientova stížnost byla nefér, ovšem není úplně jasné, odkud pramenila. Jednalo se o průnik genderové a heteronormativní zaujatosti? Nebo se v ní odrážely skutečné předsudky? A byly to potom

předsudky vůči ženám v byznysu nebo vůči homosexuálům? Nebo se snad klient snažil mou kolegyni šikanovat? A pokud ano, proč? Protože šlo o ženu? Protože byla lesba? Nebo kvůli obojímu?

Toto zmatení ohledně pachatelových záměrů vám může výrazně ztížit snahu stát si za svým. Proto je důležité se právě na tyto nejasnosti zaměřit a řádně si rozmyslet, jak situaci vyjasnit.



## JAK ROZPOZNAT ZAUJATOST

Skoro všichni jsme v něčem zaujatí.<sup>3</sup> To z nás samo o sobě nečiní zlé lidi – ani to neznamená, že zaujatosti nelze uniknout. Morálním selháním však je, když si odmítáme připustit a vnímat svou zaujatost, škodu, kterou způsobuje, nebo to, jak často zaujatost vede k vytváření předsudků, k diskriminaci, šikaně, zneužívání nebo násilí. Uvědomíte-li si, v čem jste zaujatí vy sami, může vám to pomoci řešit zaujatosti druhých s větším pochopením.

Abyste poznali, že vám v práci něčí zaujatost hází klacky pod nohy, a dokázali na to zareagovat, za sebou nemusíte mít desítky hodin studia ani znát tu nejpřesnější definici celého jevu. Pro začátek vám může pomoci těchto pár příkladů projevů zaujatosti na pracovišti:

- **Automatické připisování nesprávné role.** Jeden CEO latinsko-amerického původu mi vyprávěl, jak mu jednou cestou na schůzku podala jeho zaměstnankyně klíčky od svého auta, protože ho měla za hotelového zřízence. Naštěstí pro ni má tento můj známý smysl pro humor. Nebo zase jiný můj přítel, bílý Američan, který má za ženu známou Afričanku, dostal velkou lekcí rasové zaujatosti při jejich první společné cestě. Když spolu dorazili do hotelu, hned tři lidé zaměnili jeho ženu za zaměstnankyni hotelu, a to navzdory tomu, že s nimi stála ve frontě, a ne za přepážkou.
- **Automatické připisování nevhodných úkolů.** Tým ve velké IT firmě si chtěl vyrazit do mexické restaurace. Jeden z bělošských



členů týmu požádal svou portorickou kolegyni, aby našla nejlepší mexickou restauraci ve městě. Možná nevěděl, jaký je rozdíl mezi Mexikem a Portorikem, nebo si třeba myslel, že restauraci by měla vybírat žena – anebo tu možná hrála roli národnost i pohlaví zároveň. Snad si myslel, že je mexického původu, ale i tak jí přišel jeho požadavek zvláštní. Proč by od ní kvůli tomu čekal, že bude odpovědná za rezervaci? Jeho příjmení znělo italsky, ale ji by nikdy nenapadlo ho proto žádat, aby vybral italskou restauraci. Od méně zastoupených skupin se často čeká, že na sebe vezmou „kancelářské domácí práce“, jak to nazývá odbornice na oblast práva Joan Williams – tedy že budou zodpovědní za zápisy, plánování výletů nebo úklid hrníčků.<sup>4</sup>

- **Chybné závěry o něčí inteligenci a dovednostech.** Vernon Jordan, advokát v oblasti lidských práv a někdejší poradce prezidenta, vypráví ve svých pamětech o urážlivé scénce, která se odehrála v době, kdy brigádnil v Atlantě jako řidič pro bělošského bankéře v důchodu. Když si jeho zaměstnavatel dával po obědě šlofíka, Jordan si ve volném čase četl. Později zaslechl, jak jeho zaměstnavatel říká šokovaně svým příbuzným: „Vernon umí číst!“<sup>5</sup>
- **Chybné závěry ohledně něčí odbornosti.** Rebecca Solnit ráda vypráví historku, která ukazuje, jak se zaujatost může přetavit do „mansplainingu“. Na večírku se jí jeden muž zeptal, o čem píše, a ona mu odvětila, že napsala životopis fotografa z devatenáctého století Eadwearda Muybridge. Dotyčný chtěl hned vědět, jestli slyšela o té „velice významné“ nové publikaci o Muybridgeovi, která ten rok vyšla. Solnit to komentuje: „Do přidělené role poučované naivky jsem se vžila natolik, že jsem byla naprosto ochotná připustit, že na toto téma vyšla i nějaká další kniha, a já ji přehlédla. [...] Pan Vele důležitý mi o této knize, kterou bych rozhodně měla znát, nadále samolibě vyprávěl, až ho přerušila [moje kamarádka] Sallie se slovy: ‚To je její kniha.‘ Tedy alespoň se pokusila ho přerušit.“<sup>6</sup> Dokonce i potom, co se Sallie podařilo pana Vele důležitého přesvědčit, že mluví o knize, kterou napsala Solnit, pokračoval tento muž v poučování dál, jako kdyby byl na knihu větší odborník než její vlastní autorka.



„Skvělý návrh, slečno Triggs. Možná by ho mohl přednést některý z přítomných mužů.“

- **Oslovování špatným jménem nebo rodem.** Naučit se, že někdo používá nové jméno nebo rod, může vyžadovat snahu a soustředění, ale je fér čekat, že se lidé budou snažit ke kolegům chovat s respektem. Když kolegové neustále někoho oslovují špatným rodem nebo trans kolegovi říkají jeho dřívějším jménem (tedy jménem, které dostal při narození), vnucují mu svoje předpoklady týkající se jeho genderu a identity. Nikdo nemá právo druhým diktovat, co jsou zač.
- **Přehlížení návrhů jednoho člověka a oslavování druhého, který vzápětí nadnese totéž.** Někdy se stane, že žena na jednání přednese dobrý nápad a všichni reagují zmateně – jako kdyby se ozvala část mobiliáře. Následuje chvilka trapného ticha, načež jednání pokračuje jakoby nic. O devadesát vteřin později řekne přesně totéž muž a všichni ho oslavují jako génia. Takové situace jsou natolik časté, že pro ně v angličtině vzniklo nové slovo: „he-peating“. Po vypuknutí pandemie covidu-19 spousta žen zjistila, že na video callech se s přehlížením a přerušováním setkávají ještě častěji než na osobních jednáních.

- **Zaměňování lidí téže rasy, pohlaví nebo jiné kategorie.** Básniřka Claudia Rankine se svěřila, jak moc jí ubližovalo, když ji její blízká kamarádka občas oslovila jménem své černošské hospodyně. Je nepříjemné, když si vás někdo plete s někým jiným, s kým sdílíte nějakou fyzickou vlastnost, a to zejména pokud s vámi daný řečník má výrazně jiný vztah než s tím, s kým si vás spletl.<sup>7</sup>
- **Urážlivá nebo ponižující volba slov.** Například když muži jsou „muži“, ale ženy jsou „holky“, nebo když se ženskost používá jako urážka: „házíš jako baba“, „na holku dobrý“ nebo pokud někdo používá „ahoj, slečinky“ jako urážku vůči skupině mužů.<sup>8</sup>
- **Nereflektovaná očekávání založená na stereotypech** Od žen se očekává, že budou „pečovatelské typy“ nebo „tiché“, a okolí je proto trestá za silné názory. Muži zase mají „mít koule“ a „nebýt zženštilí“. Tento nepoměr vysvětluje, proč se u mužů oceňuje nekompromisnost a tvrdost, zatímco ženy jsou za totéž chování často trestány. Tyto stereotypy se staly ještě problematictějšími v době, kdy se na pracovišti mohou stereotypy související s pohlavím a tělem obzvlášť dotýkat trans a nebinárních lidí.



## JAK REAGOVAT NA ZAUJATOST

### FORMULUJTE SVÉ SDĚLENÍ V PRVNÍ OSOBĚ A UMOŽNĚTE TAK DRUHÉMU NAHLÉDNOUT VĚC VAŠIMA OČIMA

Pokud čelíte zaujatosti, můžete druhé straně pomoci uvědomit si vlastní chybu. Vzdělávat někoho, kdo vám právě ublížil, není vaše práce. Někdy se ale přesto můžete rozhodnout tuto práci odvést, protože ozvat se pro vás může být méně emočně náročné než mlčet. Dotyčného v takovém případě nekáráte, jen mu dáváte možnost podívat se na věc z vašeho úhlu pohledu. To se snáze řekne, než udělat. Základní pravidlo je, že i když nevíte, co zrovna říct, začnete mluvit

v první osobě. Použijete-li první osobu, vyzýváte tím svůj protějšek, aby zvážil situaci z vaší perspektivy – tedy proč vám jeho výroky nebo chování přišly zaujaté.

Nejjednodušší, co můžete za použití první osoby udělat, je jednoduše druhého opravit. V příběhu o spínacím špendlíku bych tak například mohla říct: „Já zrovna jdu na pódium přednášet. Myslím, že spínací špendlík vám může pomoci najít někdo z personálu ve žlutých tričkách.“ Ředitel, kterému zaměstnankyně hodila klíčky od auta, ji zase mohl opravit takto: „Asi jste si mě spletla s hotelovým zřízencem. Já jsem ale váš výkonný ředitel. Chci být sice také nápomocný, ale trochu jiným způsobem.“ Tyto dvě formulace jsem ovšem nějakou dobu upravovala a tolik času člověk v dané situaci nemívá. Váš výrok v první osobě nemusí být dokonalý, chytrý nebo vtipný. Klidně může být i trochu nešikovný. Cílem je prostě v situaci, kdy se rozhodnete zareagovat, něco říct. Moje prababička vyšivala pro své čtyři dcery na polštáře nápisy: „Řekni něco. Zpátky to můžeš vzít vždycky.“ To mi přijde jako užitečná mantra pro situace, kdy vím, že zareagovat chci, ale nevím jak.

Za pomoci první osoby můžete také kolegovi sdělit, že vám ublížil, aniž byste byli nepřátelští nebo zbytečně odsuzující. Například: „Myslím, žeš nechtěl naznačit to, co jsem z toho pochopila. Mně to totiž vyznělo takhle...“ Umožní vám to jasně popsat, co vám dotýčný způsobil, a zároveň mu nabídnout vlastní pohled na věc a pomoci mu uvědomit si, že učinil nesprávný závěr.

Vyjádření v první osobě je velkorysou reakcí na něčí nevědomou zaujatost. Pronést: „Uvědomuješ si, že když tohle řekneš, zniš jako totální prasák?“ může být sice emočně uspokojivější, jenže zostuzování není efektivní strategie. Má-li někdo pocit, že na něj útočíte nebo ho škatulkujete (tedy např. „Řekla mi, že jsem sexista / rasista / homofob / něco jiného“), je pro něj mnohem těžší být otevřený vaší zpětné vazbě.

Mluvit v první osobě je dobré i proto, že díky tomu můžete pochopit, z čeho chování vašeho protějšku pramení. Když dotýčný zareaguje zdvořile nebo se omluví, potvrdí vám to, že na vině byla nevědomá zaujatost. Pokud se naopak začne dohadovat nebo na vás zaútočí, bude jasné, že čelíte předsudkům či šikaně.

Co když nevíte, jestli se jedná o zaujatost? Nevadí. K tomu, abyste se za sebe postavili, si nemusíte být stoprocentně jistí. Vaše zpětná

vazba je cenná, ať už máte pravdu, nebo ne. Jestliže se rozhodnete ozvat, berte vždy v potaz, že i vy se můžete plést a dané chování může být způsobeno něčím jiným. Zároveň ale věřte svému pohledu – takto se vám celá záležitost skutečně jevila. Budete-li mít pravdu a jedná se o zaujatost, nabídnete druhému možnost se poučit. Kdybyste se pletli, umožníte mu vysvětlit, co tím myslel. Každopádně pokud vám něco, co kolega řekl, přijde „mimo“, stojí za to se tím zabývat hlouběji. Zároveň ale přiznávám, že *existují* situace, kdy rizika výrazně převažují nad možnými zisky. Neříkám vám proto, že byste se ozvat „měli“. Jenom nabízím způsob, jak k této možnosti přistoupit, když se pro ni rozhodnete.

Níže naleznete další příklady výroků v první osobě, kterými se můžete inspirovat při reakci na nejčastější typy zaujatosti. Nemusíte se je samozřejmě učit nazpaměť – účinnější bude reagovat vlastními slovy, ne těmi mými.

**Připisování nesprávné role.** Jste žena a vyjednáváte dohodu s Wilsonem. S sebou jste si na jednání vzala stážistu Jacka, aby dělal poznámky. Wilson ale mluví jen k Jackovi.

**Co si možná myslíte:**

*Takže ty předpokládáš, že Jack je můj nadřízený, protože má penis. Klasika.*

**Výrok v první osobě:**

*Wilson, ten, kdo vede jednání, jsem já. Tohle je Jack, můj stážista.*

**Připisování nevhodných úkolů.** Na každém jednání se od vás čeká, že budete dělat zápis.

**Co si možná myslíte:**

*Vy pitomci ode mě pokaždé čekáte zápis, protože jsem žena.*

**Výrok v první osobě:**

*Když musím dělat pokaždé poznámky, nemůžu užitečně přispět do diskuse. Může si zápis vzít tenhle týden na starost někdo jiný?<sup>9</sup>*

**Přehlížení návrhů jednoho člověka a oslavování druhého, který vzápětí nadnese totéž.** Kdykoli něco navrhnete, všichni vás ignorují, ale když o pět minut později totéž nadnese muž, je to „skvělý nápad“.

**Co si možná myslíte:**

*Proč ho máte za génia, když jen opakuje to, co jsem řekla před dvěma minutami?*

**Výrok v první osobě:**

*Ano, STÁLE si myslím, že to je skvělý nápad. (Pozn.: Toto nemusíte nutně dělat samy – můžete si najít v týmu zastánce a požádat je, aby si všimli situací, kdy člověk z méně zastoupené skupiny řekne něco zásadního, ale chválu za to sklídí někdo z většinové skupiny, kdo to zopakuje. Zastánci by si toho měli nejen všimnout, ale také se ozvat a říct: „Skvělý nápad, zní to hodně jako to, co navrhovala před pár minutami X.“)<sup>10</sup>*

**Zaměňování osob stejné minoritní rasy nebo pohlaví.** Jste jedním ze dvou zástupců vašeho etnika a/nebo pohlaví v třicetihlavém týmu. Větší počet kolegů si vás pravidelně plete.

**Co si možná myslíte:**

*Vůbec si nejsme podobní, debile.*

**Výrok v první osobě:**

*Já jsem Alex, ne Sam.*

Někdy může být užitečné explicitněji vysvětlit, co se právě stalo. „Asi sis mě spletl s někým, kdo ti připadá podobný.“ Pokud to váš vztah a smysl pro humor umožňuje, můžete dodat i vtípek typu: „Sam je ta druhá žena / ten druhý člověk, co není běloch, v týmu. Já jsem Alex“ nebo „Kéž by existovalo nějaké vysvětlení, proč si mě pořád pleteš se Sam. Co třeba zaujatost?“ Když jsem vyrůstala v Memphisu, měla jsem kamarádku korejského původu. Jednou jsem ji omylem oslovila jménem jiné kamarádky stejného původu, načež mi řekla: „Když se sem táta přestěhoval, přišli mu všichni běloši podobní, stejně jako vám přijdou podobní všichni Korejci.“ Tato poznámka nám dala příležitost si pořádně popovídat o tomto typu zaměňování plynoucího ze zaujatosti. Bylo to sice trapné téma, ale mnohem trapnější by bylo o tom nemluvit.

Když na zaujatost zareagujete větou v první osobě, má to řadu výhod. Nechci vám diktovat, co „máte“ dělat. Neříkám, že byste se ozvat „měli“. Mnozí z nás si ale nevýhody jasné reakce představí mnohem snáze než její výhody, a proto může být užitečné se zamyslet také nad tím, v čem je to dobré. V čem je to špatné, si totiž niterně uvědomujeme i tak.

Zaprvé, když se člověk ozve, posiluje tím sebe sama. Každá situace, kdy se tváříte jakoby nic, přestože se vás něco dotklo, ve vás maličko přizívá plíživý pocit bezmoci. Kdykoli se ozvete, podpoří to vaši důvěru ve vlastní akceschopnost.

Zadruhé tím přerušíte projev zaujatosti, který vám ubližuje. Dokonce se může stát, že jeho autora přimějete ke změně chování, což pomůže nejen vám, ale i ostatním.

Zatřetí, pokud se jasně a laskavě ohradíte, podpoříte tím dojem, že jde o přijatelnou reakci, a to poskytne ostatním motivaci se za sebe také postavit. Když k takovým situacím bude docházet často, potvrdí se, že upozornit na něčí zaujatost neznamena dotyčného označit za nenapravitelného padoucha. Pro druhé pak bude jednodušší na zaujatost také poukázat, stanou-li se jejími svědky. Právě takto dochází k vytváření sociálních norem chování. Jestliže zaujatost ignorujeme, umožňujeme, aby k ní docházelo opakovaně a byla stále silnější.

Začtvrté může vaše reakce zlepšit vaše vztahy s kolegy. S lidmi, kteří pravidelně nedělají něco, co vám vadí, se vychází lépe.

Zapáté pomáháte tomu, kdo se zachoval zaujatě. Pokud říká něco, co tak vědomě nemyslí, umožní mu vaše upozornění se dané chyby do budoucna vyvarovat.

Korporátní školení často radí reagovat na zpětnou vazbu slovy: „Když děláš X, mám z toho pocit Y.“ Já bych ale tento přístup jako reakci na zaujatost v práci nedoporučila, protože v těchto situacích nechcete nikomu dát moc nad vašimi pocity. Stejně tak nechcete přilévat olej do ohně zaujatosti, že „jste přecitlivělá“ nebo „jste pořád naštvaný“. Pokud se chcete vůči zaujatosti ohradit, předložte fakta a jasně ilustруйте, v čem spočívá způsobená škoda.

## O ZAUJATOSTI A EMOCÍCH

Podnikatel a expert na branding Jason Mayden doporučuje ve svých videích na Instagramu členům majority následující: „Přestaňte tvrdit, že naše emoce jsou v amerických korporátech vnímané jako něco negativního.“<sup>11</sup> Zástupcům menšin pak vzkazuje: „Proč by měl být

s projevováním emocí problém? Ukazuje to, že jsme lidé, že nás věci zajímají, že jsme zapojení a že ve svém chování k druhým dokážeme zapojit i EQ, nejen IQ.“<sup>12</sup>

Vzteky patří vinou zaujatosti mezi emoce, které je pro nedostatečně zastoupené skupiny nejrizikovější projevovat, což má škodlivý dopad na zdraví i kariéru. Když se člověk musí neustále hlídat, aby neřekl, co si skutečně myslí, a neukázal, jak se doopravdy cítí, může to narušit jeho spánkové vzorce a snížit pracovní produktivitu. Dopady těchto situací na zdraví osob jiné než bílé barvy pleti se v rámci pracovního prostředí začaly zkoumat teprve nedávno.<sup>13</sup>

„Tím, že hněv oddělujeme od ‚správného ženství‘, aktivně izolujeme ženy od emocí, které nás nejlépe chrání před nebezpečím a nespravedlností,“ uvádí ve své knize *Rage Becomes Her* (Hněv jí přísluší) spisovatelka Soraya Chemaly. Rebecca Traister ve své knize *Good and Mad* (Pěkně vzteká) zkoumá, jak se naše společnost snaží potlačovat ženský hněv a jak zásadně právě hněv pomohl ženám ve snahách o změnu. Po amerických prezidentských volbách v roce 2016 vytvořil hněv atmosféru solidarity mezi ženami bez ohledu na společenskou třídu a rasu.<sup>14</sup>

Kdysi jsem chodila s investičním bankéřem, bělochem. Jednoho večera jsem se přichomýtlá k jeho pracovnímu hovoru, během kterého začal na kolegy sprostě křičet. Byla jsem šokovaná a bála jsem se, že přijde o práci. Jakmile zavěsil, sdělila jsem mu svoje obavy, ale on to nechápal. „To přece není žádný problém.“ A pro něj to skutečně problém není, došlo mi. Kdybych ale byť jen desetinu jeho hněvu vyjádřila já, nepochybuji, že bych okamžitě dostala padáka.

Chceme-li se zasazovat o spravedlivější pracovní prostředí, musíme se snažit dosáhnout férové rovnováhy. Je ale rozdíl mezi vyjádřením opodstatněného vzteku/otrávenosti/zklamání/netrpělivosti a urážlivým nebo hrubým chováním. V investiční bance, kde mému dřívějšímu příteli přišlo v pořádku kolegům nadávat, podle mě například vládla kultura hrubého zacházení. Jedním problémem je fakt, že lidem z méně zastoupených skupin by neprošlo to, co procházelo bílým mužům. Hlubší kulturní problém ale podle mě představuje skutečnost, že takto neuctivé a nepříjemné chování by nemělo procházet *nikomu*.

Když se člověk neustále musí bát projevovat své pocity, ačkoli se je zrovna snaží zpracovat, je to vyčerpávající a paralyzující. Normy ohledně projevování nebo potlačování pocitů je nutné prosazovat rovnocenně.





## JAK REAGOVAT NA PŘEDSUDKY VYJÁDŘETE SE OBECNĚ A NEOSOBNĚ

Co říct, když je někdo *vědomě* přesvědčený, že stereotypy, které vypouští, jsou skutečně pravda – tedy když čelíte aktivním předsudkům, a ne nevědomé zaujatosti?

Na zaujatost se nereaguje lehko a ještě těžší je ohradit se, když vás někdo považuje za neschopné nebo méněcenné kvůli vašemu pohlaví, rase, náboženskému přesvědčení, sexuální orientaci, genderové identitě, socioekonomickému původu nebo jinému osobnímu rysu.

Zaprvé, pokud to vnímáte podobně jako já, předsudky vás štvou mnohem víc než zaujatost. Když někdo začne tvrdit, že je vědecky dokázané, že ženy jsou biologicky předurčené k tomu nebo onomu, dokáže mě to rozzuřit o řád víc, než když někdo utrousí něco, co ukazuje na jeho nevědomou zaujatost. Vztek nám může reakci ztížit, a to zejména patříme-li do skupin, kterým zaujatost druhých brání naštvání projevit. V tu chvíli se zaujatost nabaluje na předsudky.

Zadruhé, v případech předsudků asi nemůžete tolik doufat, že výsledkem konfrontace bude změna, zatímco u zaujatosti to možné je. Nikdo se vám za svoje předsudky nezačne omlouvat jenom proto, že je vytáhnete na světlo – dotyční dobře *vědí*, co si myslí. Proč o tom tedy debatovat? Důvod, proč se ohradit vůči předsudkům, je stanovit jasnou hranici mezi něčí svobodou myslet si, co chce, a vaší svobodou nemuset se s jeho přesvědčením potýkat.

Obecné a neosobní vyjádření je ideální způsob, jak tuto hranici nastavit. Jednou z možností je obrátit se na základní slušnost: „Dělat tohle je neuctivé/kruté atd.“ Například: „Říkat dospělé ženě holka je neuctivé.“ Alternativou je připomenout firemní politiku nebo kodex chování: „Mít nad stolem pověšenou konfederační vlajku je proti firemní politice. Odkazuje to k otroctví a znemožní nám to spolupráci

v týmu.“ Třetí možností je zmínit zákony: „Odmítnout najímat ženy je protizákonné.“

### ZA HRANICÍ: MOŽNOST KE ZVÁŽENÍ

Jakmile si nastavíte hranice, můžete se rozhodnout, jestli s dotyčným chcete věc řešit dále. Chcete se prostě shodnout, že se neshodnete, nebo si chcete zkusit promluvit? Pokud se rozhodnete, že to probrat chcete, už jste svým dřívějším obecným vyjádřením dali jasně najevo, že dotyčný nemá právo vás svým přesvědčením omezovat. Zároveň si musíte přiznat, že není moc pravděpodobné, že váš protějšek změní názor nebo že ho přesvědčíte, aby se svých předsudků vzdal. Co by tedy mělo být vaším cílem? Proč se s ním vůbec bavit? Podívejme se na pár možných důvodů.

- **Nabídnout jiný úhel pohledu:** Chcete vyjádřit, kdo jste a v co věříte – ne nutně proto, abyste někoho změnili, ale abyste se jasně ozvali a neměli pocit, že vás někdo umlčuje. Příklad najdeme v knize *Rising Out of Hatred*, která pojednává o tom, jak se Derek Black přestal hlásit k americkému bílému nacionalismu. Matthew Stevenson pozval Dereka coby svého spolužáka na šabatovou večeři, aby se s ním podělil o odlišný světonázor. Vyjádřil to slovy: „Naše povinnost je do balvanu tlačit, ne s ním nutně pohnout.“<sup>15</sup>
- **Utříbit si argumenty:** Nejde jen o to, že se vyhrzujete vůči něčím předsudkům. Zároveň dovolujete dotyčnému zpochybnit i vaše názory, což vám může pomoci si je prohloubit a vylepšit. Pokud je vaším cílem si vyjasnit svůj způsob uvažování a nabrousit argumenty, a ne druhého změnit, bude vás rozhovor výrazně méně frustrovat.
- **Najít společnou řeč:** Bez ohledu na to, jak hluboce s vyjádřeným předsudkem nesouhlasíte, nepředstavuje celou osobnost vašeho protějšku. Když se vám podaří najít něco, na čem se shodnete, ať už to je hudba, pěší turistika, význam rodiny nebo vaše práce jako taková, může se vám s dotyčným lépe pracovat. Příkladem může být přátelství soudkyně Ruth Bader Ginsburg a Antonina Scali.<sup>16</sup>

## „DŮKAZ“ A PŘEDSUDEK

Někdy číší předsudky z něčího názoru tak zjevně, že vás to úplně zaskočí a dojdou vám slova. Toni vyprávěla o svém kolegovi Donovi, který rád hovořil o testech Big Five, které měří různé osobnostní rysy a často se používají jako vysvětlení pracovních nebo školních úspěchů.<sup>17</sup> Don tvrdil, že výsledky těchto testů „dokazují“, že ženy jsou z biologického hlediska neurotičtější, což vysvětluje, proč z dat o zapojení zaměstnanců jeho firmy vychází, že tam jsou ženy méně spokojené než muži. Ředitelé firmy nicméně došli k závěru, že skutečným důvodem pro tento rozdíl bylo neuctivé a bezohledné chování, s nímž se ženy setkávaly v týmech tvořených ze 70 procent muži. Nařídili proto všem zaměstnancům školení na téma nevědomé zaujatosti. Don školení odmítl. Argumentoval, že může „dokázat“, že problém leží v ženském neuroticismu, ne v mužské zaujatosti a z ní vycházejících mikroagresí během jednání nebo makroagresí v rámci povyšování.

Jak byste na Donovo tvrzení zareagovali, kdybyste byli v pozici Toni? Nejjednodušším řešením by bylo prostě debatu ukončit: „Školení je pro zaměstnance povinné, takže pokud tady chceš dál pracovat, musíš jít. Pokud se ho nechceš účastnit, jdi s tím za svým nadřízeným, ne za mnou.“ Nebo: „Probírat tu nepodložené interpretace studií o Big Five nás obrovsky ruší od práce. Nehodlám o tom s tebou debatovat.“

Alternativně by šlo také říci něco, co jeho názor bere v potaz a následně ho vyvrací: „Osobnostní test Big Five je nástroj, neslouží ke generování nevyvratitelných skutečností. Tvrdit, že ‚ženy jsou z biologického hlediska neurotičtější než muži‘, jako by to byl prokázaný fakt, je tudíž nepřesné. Když se na to podíváš hlouběji, zjistíš, že v zemích, kde ženy i muži čelí stejné míře ekonomické nejistoty, je stejná i míra jejich neuroticismu. Tvé tvrzení, že jsou ženy neurotičtější než muži, zároveň přispívá k tvorbě nepřátelského pracovního prostředí. Jestliže se něco takového děje a vedení nezasáhne, může za to firma i konkrétní vedoucí pracovník nést právní odpovědnost, takže pokud chceš dál tvrdit, že ženy jsou méně spokojené, protože jsou neurotické, a ne kvůli tomu, jakému čelí zacházení, je to ideální cesta k vyhazovu.“

## Předsudky ohledně výchovy dětí

Kdysi jsem měla kolegu jménem Alexander. Podle něj by ženy, které mají děti, neměly pracovat mimo domácnost. Jednou, když jsme si přátelsky povídali o našich dětech, to zničehonic řekl:

„Moje žena zůstala doma, protože je to pro děti lepší.“

Nejdřív jsem si myslela, že chce jen říct, že to je lepší pro jeho děti. Bylo pro mě nepředstavitelné, že by snad naznačoval, že ze mě moje rozhodnutí věnovat se kariéře činí špatnou matku. Dala jsem mu proto odlehčeným vtípkem šanci to objasnit: „Jasně, já jsem dneska do práce přišla, protože jsem se rozhodla svoje děti zanedbávat.“

On se ale nevzdal: „Kim, ze studií ale vychází, že pro děti je vážně lepší, když jejich matka nepracuje.“

V tu chvíli jsem sáhla po obecném vyjádření. „Tvrdit, že když chodím do práce, poškozují tím svou rodinu, není v souladu s politikou firmy. Když ženám někdo říká, že jsou špatné matky, vytváří to pro ně nepřátelské pracovní prostředí. Navíc to je nezdvořilé, ba vysloveně hrubé. Svoje děti miluju stejně jako ty miluješ ty své.“

Formulace „nepřátelské pracovní prostředí“ ho umlčela, jak jsem zamýšlela. Jenomže jsem s ním musela dále pracovat a jeho přesvědčení, že svým potomkům ubližuju, mě mohlo poškodit mnoha nenápadnými způsoby. Zprv, jak bych od něj mohla čekat respekt, když měl dojem, že vinou práce na plný úvazek zanedbávám své děti. Bála jsem se, že se mnou nebude chtít pracovat na projektech, které vyžadují cestování, protože mu bude vadit, že nebudu doma. (Je zvláštní, že by mu vadila moje nepřítomnost u rodiny, zatímco u sebe to neřešil.) Proto jsem se rozhodla to s ním probrat dál.

„Poslyš, Alexandře, já si stěžovat na HR nebudu, ale měl by sis uvědomit, že je obrovsky zraňující jakékoli ženě říct, že zanedbává svoje děti. Pokud budeš takové věci říkat, poškodí to tvoji schopnost s ženami spolupracovat, a navíc tě to asi dostane do problémů.“

„Chápu,“ odpověděl mi.

„Když už jsi to ale nadhodil, zkusím ti vysvětlit, proč si myslím, že se pleteš, jestli dovolíš.“

„Dobře, zajímalo by mě, jak to vidíš. Nepůsobíš totiž jako špatný člověk.“

Tato bezohledná poznámka mě spíš ještě víc naštvála, než že by mě uklidnila, ale zhluboka jsem se nadechla a pokračovala: „Mohla bych

ti předložit studie, které dokazují, že děti pracujících matek jsou na tom lépe, a ne hůře, ale dělat to nebudu, protože v tobě nechci vzbudit dojem, že nerespektuji, jak jste se s tvou ženou rozhodli. Pro vaše rozhodnutí navíc nejsou tyto studie v ničem relevantní. Neexistuje totiž jediný správný způsob, jak žít nebo vychovávat děti. Co je nejlepší v průměru, nemusí vůbec nic znamenat pro to, co je nejlepší pro tvou nebo mou rodinu.“

Teď se ale urazil on, což mě překvapilo, protože jsem se zuby nehty snažila mluvit s respektem. „To jako chceš říct,“ zeptal se nasupeně, „že moje žena tráví čas doma s dětmi zbytečně, nebo že jim tím snad ještě ubližuje? Kdo teď vytváří nepřátelské pracovní prostředí, aha?“

„Ne, to jsem vůbec řekla,“ odpověděla jsem frustrovaně, ale byla jsem ochotná pokračovat. „Snažila jsem se říct, a omlouvám se, pokud to nevyznělo dost jasně, že si jsem jistá, že se ty a tvoje žena rozhodujete tak, jak to je pro vaši rodinu správné. A stejně tak si jsem jistá, že se správně s ohledem na naši rodinu rozhodujeme já a můj muž. My dva máme rozdílné studie o tom, co je nejlepší v populačním průměru, ale nemá smysl se o nich dohadovat, protože to, co je nejlepší v průměru, nemusí mít žádný vliv na konkrétní situaci, ať už moji, nebo tvoji.“

„No, ale já si stejně myslím, že je lepší, když matka zůstává doma s dětmi.“ Vrátili jsme se zpátky na začátek.

„Myslíš si, že bych dělala něco, co mým dětem ubližuje?“ zeptala jsem se ho.

„Vědomě ne,“ bylo maximum, které byl ochotný uznat. „Jenom si nemyslím, že máš k dispozici všechna data, co já.“

„A já si nemyslím, že ty máš k dispozici všechna data, co já. Klidně si přečtu tvoje studie, když si ty přečteš ty moje.“

Na to se Alexander zasmál a přiznal se, že nechce věnovat čas mým studiím o nic víc než já těm jeho. Ani jeden z nás se o tématu už nechtěl dál bavit, radši bychom se vrátili ke své práci. Ale přišlo mi, že jsme nakonec dosáhli příměří a našli znovu společnou řeč. Přesto jsem to chtěla vyjádřit explicitně.

„Tak co to vyřešit takto?“ navrhla jsem a uchýlila se k dalšímu obecnému vyjádření. „Můžeme se shodnout na následujícím? Jak vychovávám

svoje děti, je na mně a mém manželovi. A to, jak vychovááš ty svoje děti, je na tobě a tvé ženě. A my dva bychom se měli respektovat dost na to, abychom se navzájem neodsuzovali. Souhlasíš?”

„Samozřejmě,“ usmál se. Podal mi ruku a já jí potřásla. Jeho názor jsem nezměnila ani on nezměnil ten můj. Už nikdy mě však neobvinil z toho, že zanedbávám své děti. Probrat celou věc mě sice stálo trochu času a emoční energie, ale kdybych to neudělala, bylo by to pro nás oba z dlouhodobého hlediska náročnější – a mě by to asi poškodilo víc než jeho.

Právě to je důvod pro jakoukoli práci, kterou děláme – tedy že nám dává víc, než nám bere.

### **„Nasrat“ není obecné a neosobní vyjádření, ale může vás do začátku nakopnout**

Když jsem studovala ekonomii, chodila jsem na předmět jménem Ekonomické strategie národů. Jednoho večera jsme se s mým kamarádem Terrencem učili a zrovna jsme četli článek od sociologa Charlese Murrayho, který nám zadal náš profesor. V článku se nacházelo toto... moudro: „Mladí muži jsou v zásadě barbari a manželství – tedy převzetí odpovědnosti za ženu a děti – je pro ně nezbytným podnětem, který je civilizuje.“<sup>18</sup> To už nebyla žádná nevědomá zaujatost, ale zcela vědomý předsudek.

Jakmile jsem si to přečetla, vyskočila jsem, přečetla to znovu nahlas, praštila článkem o stůl a vybuchla: „To se jako mám ekonomicky i fyzicky vydat napospas barbarovi, abych ho tím civilizovala? Nasrat! Ať se civilizuje sám, pitomec. A Terrenci, proč tě to neurazilo ještě víc než mě?“

Možná nám vyučující úmyslně zadal kontroverzní článek, protože věděl, že se s takovými předsudky v průběhu kariéry setkáme a musíme se naučit, jak se proti nim ohradit. Nebo takovým kravinám vážně věřil. Na každý pád jsem se ale děsila dalšího dne, kdy měla být hodina.

Když jsem přišla do třídy, nikdo se vůči tomuto nelogickému výroku neohradil. Seděla jsem a mlčela. Nebyla jsem si totiž jistá, že se k Murrayově tvrzení dokážu vyjádřit, aniž bych byla sprostá. A bála jsem se, že to by mi neprošlo. Muži na ekonomce samozřejmě mluvili prostě skoro pořád. Tady to vidíte – zaujatost, která mě nutila

potlačovat mé emoce a tím mi znemožňovala se postavit proti před-  
sudkům.

Terrence se na mě neustále významně díval a potichu mi dával na-  
jevo, ať řeknu, co ze mě vypadlo večer předtím. Minuty ubíhaly, aniž  
by kdokoli jiný označil danou větu za blbost, a já jsem se cítila ve svém  
hněvu stále víc osamělá. Copak ten článek nikoho dalšího neurazil?  
A pokud ne, proč? To jsem se pletla?

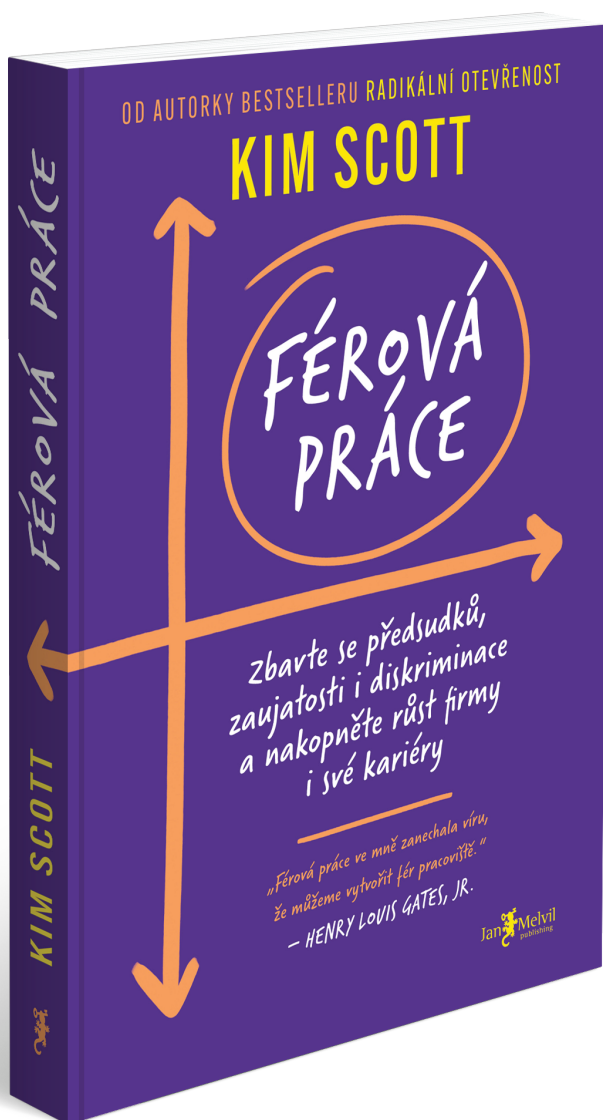
Nakonec se Terrence zachoval jako zastánce a přihlásil se: „Včera  
večer jsme o článku mluvili s Kim a měla k němu dobrou poznámku.“

„Ano, Kim?“ vyzval mě vyučující.

„No...“ Vytáhla jsem pasáž o civilizování barbarů a přečetla ji na-  
hlas. „Terrencovi jsem řekla, že o tomhle odstavci si myslím následu-  
jící: *Nasrat*.“ Než jsem stihla znovu otevřít pusu, vybuchla celá třída  
včetně vyučujícího smíchy. Ukázalo se, že se klidně *můžu* naštvat  
a *můžu* být sprostá. Bylo to v pohodě – a dokonce víc než v pohodě.  
Byl to důležitý aha moment.

„Rozhodně chápu, jak to myslíte,“ řekl vyučující a čekal, až to rozve-  
du. Daná pasáž mě ale tak rozhodila a urazila, že jsem vůbec nevěděla,  
kde začít. Zatímco jsem se snažila urovnat si myšlenky, přihlásil se  
někdo jiný a debatu posunul jiným směrem.

I po pětadvaceti letech na tuto situaci stále myslím. Jádrem toli-  
ka předsudků vůči ženám je právě ona zákeřná idea, kterou Murray  
zformuloval ve své eseji – tedy že od mužů nemůžeme čekat, že by  
byli zodpovědní za vlastní exekutivní funkce, a ženy tudíž nesou  
nepřísanou povinnost držet muže na uzdě. Nejde tu jen o Charlese  
Murrayho. Je to odvěký a neodbytný mýtus, který káže nejen, že  
by ženy měly být podřízené mužům, ale zároveň že odpovídají za  
usměrňování jejich chování. Zvíře zůstává zvířetem, dokud nepřijde  
Kráska a nezachrání ho před sebou samým.<sup>19</sup> Ve filmu *Walk the Line*  
najdeme totéž: Johnny Cash je alkoholik závislý na drogách, dokud  
ho nezachrání June.<sup>20</sup> Podle komentátorů jako Jordan Peterson je  
právě popularita těchto mýtů v klasické mytologii i popkultuře dů-  
kazem jejich pravdivosti.<sup>21</sup> Já si ale myslím, že je čas si přiznat, že  
jsou to kraviny.



Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy  
za skvělou cenu na  
[www.melvil.cz](http://www.melvil.cz)