

Kim Scott

Toksik İşyeri

İş Hayatında Hızlı ve
Adil Olmanın Yolları

Çeviren

Emine Coşkun



NOVA
KİTAP

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

Görmezden Geldiğimiz Sorunları Çözemeyiz..... 11

I. KISIM: ADALETSİZLİĞİN TEMEL NEDENLERİ

Yanlılık, Önyargı ve Zorbalık.....	31
1 Roller ve Sorumluluklar	
Bu Sorunları Düzeltmekten Kim Sorumlu? Herkes.....	35
2 Zarar Gören Kişiler İçin	
Ne Söyleyeceğinizi Bilmediğinizde Ne Söylemeli.....	42
3 Gözlemciler İçin	
Nasıl Destekçi Olunur?.....	94
4 Zarar Veren Kişiler İçin	
Sorunun Değil, Çözümün Bir Parçası Olun.....	114
5 Liderler İçin	
Yanlılık Müdahaleleri, Davranış Kuralları ve Zorbalık İçin	
Yaptırımlar Yaratın.....	149

II. KISIM: AYRIMCILIK, TACİZ VE FİZİKSEL İHLALLER

6 Ayrımcılığın ve Tacizin Önlenmesinde Liderin Rolü	
Kontroller Gerçekleştirin ve Denge Kurun; Yanlılığı Ölçümleyin.....	195
7 Zarar Gören Kişiler ve Destekçiler İçin	
Kariyerinizi Yok Etmeden Ayrımcılık ve	
Tacizle Nasıl Mücadele Edebilirsiniz?.....	261
8 Temas	
Rıza Kültürü Nasıl Oluşturulur ve Bunu Yapamamanın Bedeli.....	289

III. KISIM: SİSTEMATİK ADALET VE ADALETSİZLİK

9 İki Kötü Dinamik.....	359
10 Farklı Adaletsizlik Sistemlerini Tanımak.....	376
11 Adil Çalış.....	418

Teşekkür.....431

Notlar.....438

Ruh eşim, aşkım ve hayat arkadaşım Andy Scott için. Covid-19 karantinaşı ve Toksik İşyeri surecinde arka bahçedeki kulübeye çekilip işimi yapabilmem için tüm Zoom'da okulu ve yemek pişirme işini omuzladın. Artık bu kitap bittiğine göre yemek yapma, ev ödevlerine yardım etme, hayatı eğlenceli ve yaşanabilir kılan milyonlarca Őeyden daha fazlasını yapma sırası bende.

Ve ocuklarımız Battle ve Margaret için. Hasarlı bir dünyayı miras alıyorsunuz. Babanız ve ben bunu düzeltmeye çalıştık fakat daha gidecek çok yolumuz var. Umarım bu kitap size, çalışmalarımızın devamını getirebilmeniz için ihtiyaç duyacağınız araçların bir kısmını sunabilir.

Farklılık sadece hoş görülmemeli, aynı zamanda yaratıcılığımızı ortaya çıkarabilecek gerekli kutupların bir kaynağı olarak görülmemelidir... Ancak o zaman karşılıklı bağımlılık gerekliliği bir tehdit olmaktan çıkar.

—Audre Lorde

GİRİŞ

Görmezden Geldiğimiz Sorunları Çözemeyiz

Kendimi asla mağdur, işyerindeki adaletsizlikten nasibini almış biri olarak düşünmek istemedim. Aksine kendimi bir fail, zarar veren veya adaletsizliğe katkıda bulunan biri olarak düşünüyordum. Bu yüzden de bunun üzerine kafa yormadım. Kariyerim boyunca, sahip olduğum haksız dezavantaj ve avantajları, doğrudan olarak hafife alındığımı ve abartıldığımı görmezden geldim.

Beş yıl önce bana beyaz bir kadın olmanın işimi etkileyip etkilemediğini sorsaydınız omuz silkip, “Pek değil,” derdim.

Radikal Samimiyet'in yazarının bunu kabul etmesi zor ama ben inkâr modundaydım. Memphis, Boston, New York, Silikon Vadisi, Paris, Moskova, Kudüs ve Priştine gibi birçok yerde çalıştım. Japonya'dan Çin'e, Avustralya'dan Hindistan'a, İrlanda'dan Brezilya'ya ve Meksika'ya kadar dünyanın pek çok yerine yayılmış ekipleri yönettim. Fakat nereye giderseniz gidin, değişmeyen tek şey sizsiniz. Ben her zaman bir kadındım ve her yerde cinsiyet adaletsizliği vardı. Ayrıca hayatımı genellikle düşünmek istemediğim şekillerde kolaylaştıran bir dizi ayrıcalığım¹ vardı. Ben her zaman beyazdım ve her zaman her yerde ırksal adaletsizlik vardı. Hiçbir zaman yoksul değildim ve her zaman

her yerde ekonomik adaletsizlik var. Her zaman heteroseksüeldim ve her zaman her yerde homofobi var.

Bu gerçekliği görmezden gelmemin nedenlerini su yüzüne çıkarmak için, size üniversiteden sonra girdiğim ilk işimden bahsedeceğim. 1991 yılında işe girdim. Yirmi üç yaşındaydım ve bir özel sermaye şirketinde işe başlamıştım.

Her şey bir anekdotla başladı. Firmanın CEO'su Robert'ın (gerçek adı bu değil),² şirketimizin bazı Sovyet ortaklarıyla *Bolşoy Balesi*'ne gitmekle ilgili, anlatmayı çok sevdiği bir hikâyesi vardı. Hikâyeyi ilk kez (ama kesinlikle son değil) bir strateji toplantısının bitiminde duydum. Robert hikâyeyi şöyle anlattı:

“Neyse bale nihayet bitti ve Vladimir eğilip, ‘Robert, balerineri sever misin?’ diye fısıldadı.”

Robert soru karşısında nasıl şaşırıldığını taklit ederek, “Tabii,” dedi.

“Ama Robert,” diye tısladı Rus fabrika müdürü, “*hangi* balerinin?”

Robert, üç genç adam ve benden oluşan dinleyicilerine kaşlarını kaldırarak baktı. “Seçtiğim balerini otel odama getirmeyi teklif ediyordu!”

Adamlar yarı hayranlıkla yarı inanamayarak güldü ama benim midem bulandı. Bunun komik olduğunu nasıl düşünebilirlerdi?

“Teklifi kabul ettin mi?” diye sordu gençlerden biri. “Gerçekten istediğin balerini odana getirebileceğini düşündün mü?”

Burada Robert bana doğru baktı ve sonra kendini beğenmiş bakışlarının tüm gücünü genç adama çevirdi. “Hayır, tabii ki kabul etmedim. Ben öyle bir insan değilim. Ama evet, bence getirebilirdi.”

Gençler etkilenmişti. Ben ise dehşete kapılmıştım.

Robert tekliften yararlanmayarak üstüne düşeni yaptığını düşünüyor gibiydi. Robert bu hikâyede bir kahraman değildi ama Robert'ın ve ekibimdeki diğer adamların insan ticaretinin ahlaksız bir şey olduğuna en az benim kadar inandığını biliyordum. Ancak Robert'a istediği dansçıyı temin etme hakkı oldu-

ğunu iddia eden bir ortakla çalışmamıza rağmen, ben dahil hiç kimse tek kelime etmedi. Robert her şeyi “komik” bir anekdota dönüştürdü, sanki buna gülmek durumun gerçekliğini alıp götürüyormuş gibiydi. Alın size inkâr.

Çok geçmeden, çalıştığım pozisyon için piyasaya kıyasla önemli ölçüde daha az maaş aldığımı öğrendim. Benzer bir işte çalışan bir kız arkadaşım benden *dört* kat daha fazla maaş aldığını söyledi. Arkadaşım maaşının piyasa maaşı olduğunu ve erkeklere bu miktarda ödeme yapıldığını açıkladı. Patronum Thomas’a bunu söylediğimde, “Arkadaşın patronuyla yatıyor olmalı!” diye haykırdı. Bunun düpedüz saçmalık olduğunu söyledim. Zam istediğimde ise, kendisini CEO Robert’la mantık dışı bir şekilde zor bir duruma sokuyormuşum gibi davrandı. Piyasada efsane olan Robert, muhalif bir yatırımcı olarak hem başarısı hem de güçlü kişiliğiyle tanınıyordu. Thomas’ın gidip Robert’la bilhassa benim konuşabileceğimi aklına getirmedikten sonra şüphelendim.

İlk fırsatta Robert’tan bir toplantı talep ettim ve çok geçmeden kendimi bir konferans odasında onunla yüz yüze buldum. Koltuğa rahatça oturdu. Koca göbeği ve asi beyaz saçları ona Noel Baba gibi yardımsever bir görünüm kazandırmıştı. Karşısındaki küçük tahta sandalyeyi işaret etti. İlk başta, patronluk taşıyor gibi görünse de güler yüzlüydü. “Rus ortaklarımızın sana ‘gizli silahım’ dediğini biliyorsun.” Yüksek sesle güldü ve ben de gülmeye çalıştım, neyin bu kadar komik olduğundan emin değildim. Maaş konusunu gündeme getirdiğimde ortamın havası aniden değişti: Noel Baba gitmişti. Robert artık yırtıcı bir kuşa benziyordu. Delici bakışları ve çatılmış gri kaşları, kendisine meydan okunmasına alışık olmadığını açıkça belli ediyordu, özellikle de benim gibiler tarafından. Bana birkaç dakika gibi gelen bir süre boyunca gözünü kırpmadan baktı.

“Sana düşük maaş aldığını düşündüren ne, bilmiyorum ama seni temin ederim ki diğerlerinin sana daha fazla maaş vermesi adil olmaz,” dedi kesin, nihai bir tonla ve sanki ayağa kalkacakmış gibi ellerini sandalyenin kollarına koydu. Ancak toplantıya

sektördeki meslektaşlarımın ortalama maaşlarına dair verilerle gelmiştim ve kanıtlarımı ortaya koymak için direkttim. Elimdeki veriler onu kızdırdı.

“Sana o kadar para versem kızımın kazandığından fazlasını kazanırsın. Kızım ile arama girmek istemeyeceğini biliyorum.” Bu yersiz yorum o kadar korkunçtu ki kızının öğretmen olmasının ya da öğretmenlere yeterince ödeme yapılmamasının çözümünün finans sektöründeki kadınların değil de erkeklerin maaşlarını düşürmek olduğunu söyleme zahmetine bile girmedim. Bunu söylemeye cesaret edemedim çünkü Robert *gerçekten* sınırlıydı, neredeyse aklını kaçırmıştı. Konuşma aniden sona erdi.

Otuz yıl sonra bugün, Robert’in cevabının klasik bir *gaslighting* olduğunu biliyorum.³ Yine de yirmi üç yaşındayken makul argümanımı mantıksızca reddetmesi, yanlış bir şey yapıp yapmadığımı merak etmeme sebep olmuştu. Neyi anlamayı başaramamıştım? Ne yazık ki, sorunla nasıl yüzleşeceğinizi bilmiyorsanız –ki ben bilmiyordum– *gaslighting* işe yarar. Bunun yerine, artık haksız maaş konusunu düşünmemeye çalıştım.

Ekibimiz zamanının çoğunu Moskova’da Sovyet ortaklarımızla işbirliği yaparak geçirirdi. Moskova’dayken, Sovyet Savunma Bakanlığı tarafından projeye tahsis edilmiş büyük bir evde birlikte yaşıyor ve çalışıyorduk. Patronum Thomas ve ben sık sık Rusya ve Ukrayna’nın her yerine seyahat ediyor, yemeklerimizin çoğunu birlikte yiyorduk. Bana ciddi ve kronik bir hastalığı olduğunu, kırk yaşından sonra yaşayamayacağından korktuğunu söylediğinde onun için endişelenmeye başladım. Bazı finansal projeksiyonlar üzerinde geç saatlere kadar çalıştığımız bir gece beni öptü ve hemen gözyaşlarına boğuldu. Bana bakir olduğunu ve bu şekilde öleceğinden çok korktuğunu söyledi. O gece Thomas’ın bir bakir olarak ölmemesini sağladım. Arkadaşlarım daha sonra bana oyun oynadığını söyledi. Belki de öyle olmuştu. Her iki durumda da, Thomas’ın bugün hayatta ve iyi olmasına seviniyorum. Hasta olmasını istemem ama keşke davranışlarından sorumlu tutulsaydı.

Patronumla yatmak büyük bir hataydı. Kabul ediyorum. Ama sadece bir kısmını. Sorun şu ki, *her şeyin* bedelini ben ödedim. Robert ilişkimizi duyduğunda, Thomas'a bana Moskova'daki grup evinden taşınmam gerektiğini bildirmesini söyledi. Thomas da buna itaat etti. Thomas'ın beni yeterince iyi koruyamayacağını bildiğimden Robert'la kendim konuştum. Robert bana, "Rusya cinsiyetçi bir toplum," dedi. "Evde genç kadınlar da olunca Sovyet hükümetinin evi uygun şekilde kullanmadığımızı düşüneneğinden endişeleniyorum."

Öfkeden dilim tutuldu. Robert bana bir daire kiralatarak beni tehlikeye atıyordu. Sovyet Moskova'sında kendi başıma yasadışı olarak kiralık ev bulmak zorunda kalmıştım. Yakın zamanda ABD Büyükelçiliği metronun Amerikalılar için güvenli olmadığı konusunda da bir uyarı yayınlamıştı. Moskova'da güvenilir bir taksi hizmeti olmadığından, işe gidip gelmek için rasgele arabaları durdurmam gerekecekti. Bir arkadaşım kısa süre önce, yolda durdurduğu sürücü ıssız bir parkta dolambaçlı yoldan gitmeye karar verdiğinde hızla giden arabadan atlamak zorunda kalmıştı.

Yasadışı kiralık bir ev buldum, toplu taşımayla şansımı denedim ve durumun ne kadar adaletsiz ve tehlikeli olduğunu düşünmemeye çalıştım. Hatta Thomas bana –yine ağlayarak– sevdiği kadının duygularına karşılık vermediğini söyleyene kadar onunla birkaç ay daha çıkmaya devam ettim. Ona sarılmamı ve bunun önemli olmadığını, çünkü onu çok sevdiğimi söylememi bekliyor gibiydi. Sonunda ona karşı hissettiğim erpatim^{4*} ve saygınlığım arasındaki duvara toslamıştı. Ondan ayrıldım. Ne yazık ki hâlâ patronumdu.

Bir kişinin diğeri üzerinde konumsal güce sahip olduğu (örneğin, bir kişinin diğerinin patronu olduğu) rızaya dayalı ilişkiler, özellikle sona erdikten sonra, genellikle psikolojik olarak taciz edici hale gelir. Bizimki de bir istisna olmadı. Bir akşam iş gezisinde kaldığımız bir otelin lobisinde oturmuş gazete oku-

* Ataerkilliğin hak ettiklerini belirttiği mallardan mahrum bırakıldıkları durumlarda erkeklere gösterilen olumlu, görünüşte sempatik tepki. Manne (2019): 196-205. –yhn

yordum. Thomas yanımdan geçerken gazeteyi elimden kaptı ve “Direktörler analistlerden önce okur,” dedi. Bu tür şeyler yapmak hep çok hoşuna gitmiştir.

Bu iş gezisinde yanımda olan Thomas’ın patronu Fred olayı gözlemledi ve beni asansöre kadar takip etti. Fred ilişkimizi biliyordu ve beni başka bir yöneticiye transfer etmeye çalışıyordu. Maaşım hakkında da konuşmuştuk ve bana küçük bir destek de sağlamıştı. Güvenilir bir akıl hocası olacak gibiydi.

“Çok çirkin davrandı gerçekten,” dedi Fred, gözyaşlarımı iyice bastırmaya yetecek kadar anlayışla.

Asansör odamın olduğu kata çıkarken başımı salladım. Duygularımı kontrol etmek için kafamda asal sayıları sayıyordum; lise matematik öğretmeninden öğrendiğim bir numaraydı. Fred sarılmak için kollarını uzattı. Kısmen ona güvendiğim ve kısmen de ona sarılmak ağladığımı görmesini engelleyeceği için kollarına doğru yöneldim. Sonra bir baktım ki ereksiyon halindeki penisini bana sürtüyordu. Neyse ki asansör kapısı açıldı; kolunun altından çıktım ve dışarı fırladım. Daha önce kendimi hiç bu kadar yalnız veya kuşatma altında hissetmemiştim. Ama her şeyi aklımdan söküp attım.⁵ Bugün #MeToo gönderisi atan genç bir kadın, aynı şey onun başına gelse, umarım farklı tepki verme cesaretini kendinde bulabilir. Ancak yine de bunun garanti olduğunu sanmıyorum. Bu gibi şeyler hâlâ meydana gelmeye devam ediyor ve bunlara karşılık vermek hâlâ çok zor.

Bundan birkaç hafta sonra Robert, personel şefi Peter ve firmanın ortağı olan Emmett’le Moskova’ya geldi. Emmett’in *Gurur ve Önyargı*’nın yıpranmış bir kopyasını okuduğunu fark ettim. Onu en sevdiğim romanlardan birini okurken görmek, içimi açıp onunla sohbet etmeye karar vermeme neden oldu. Sohbetimize kitaplarla başladık ve gerçekliğe geçiş yaptık. Emmett son terfimden sonra bile olması gerekenin yarısı kadar maaşımın adaletsiz olduğu konusunda benimle hemfikir. Ayrıca şirket konutundan atıldığım için dehşete düştüğünü söyledi. “Gitmesi gereken Thomas olmalıydı,” diye mırıldandı. Bana Robert’la zaten konuştuğunu söyledi ama faydası olma-

mıştı. Müdahalesi, maaşımı veya kaldığım yeri iyileştirmese de çok şey ifade ediyordu. Adaletsizlik duygumu doğrulamıştı. Emmett gerçek bir can simidiydi. Gün boyu bastırdığım tüm düşünceler ve öfke nedeniyle sabahları üçte uyanıyordum: Mantıksız olan *ben miydim* yoksa birlikte çalıştığım bu adamlar mı? Birinin olayları benim gibi gördüğünü bilmek gece boyunca uyumama yardımcı oldu.

Emmett, sözü geçen biri olan Peter’la konuşmamı önerdi. Bana sempatik bir şekilde yanıt veren ve bunu akşam yemeğinde tartışmamızı öneren Peter’a gittim. Teklifini kabul ettim ve bir umut ışığı hissettim: Belki her şey yoluna girebilirdi. Birkaç saat sonra, gitmeyi düşündüğü restoranda rezervasyon yaptıramadığını, bu yüzden yemekleri daireme getireceğini söyledi. Ben de işkillendim ama nasıl hayır diyeceğimi bilmiyordum.

Yemekle birlikte geldi ve yemek masasına karşılıklı otururken yaşadığım şeylere karşı duyduğu sempatiyi bir kez daha dile getirdi. “Bu stresli bir sektör,” dedi. Stres kadınlar için zordu. Ablasının kendini benim durumumda bulmasını istemezdi. Stresli olmadığımı ama az maaş aldığım için kızgın *olduğumu* söyledim. Peter başını salladı ama neredeyse herkesin düşük maaş aldığı bir ülkede büyüdüğünü söylerkenki sesi, bir Amerikalı olarak hayal bile edemeyeceğim şekillerde değişmeye başladı. Ne yaptığını anlayabiliyordum – dünyadaki birçok insan benden çok daha kötü durumdayken daha fazla para istediğim için bana kendimi suçlu hissettirmeye çalışıyordu. Muhtemelen maaşımın yirmi katını kazandığı için ikiyüzlü olduğunu da biliyordum. Erkek akranlarım benim maaşımın iki katı maaş alıyordu ama Peter onlara asla suçluluk hissettirmezdi. Bütün bunları bilmeme rağmen hilesi işe yaradı. Kendimi saldırgan ve açgözlü hissediyordum.

Ben daha ne olduğunu anlamadan masada yanıma gelip omuzlarıma arkadan masaj yapmaya başladı. Orada öylece gergin, felç olmuş ve irkilmiş bir vaziyette oturdum.

İnsanlar genellikle kadınları bunun gibi durumlarda ortamı hemen terk etmedikleri için eleştirir. Fakat Peter bu şirketteki

en yetkin adamlardan biriydi. Üzerimde belli ki sınırsız bir güce sahipti. Ayrıca benim dairemdeydi. Nereye gidecektim ki?

Peter'ın omzumun üzerinden uzanıp göğsüme dokunması sadece otuz saniye sürdü; son derece uzun ve rahatsız edici bir otuz saniye. *Bu* beni harekete geçirdi. Ayağa fırladım, dairemin kapısını açtım ve merdivenlerden aşağı doğru sokağa koştum. Takip etmediğinden emin olmak için omzumun üzerinden baktım. Moskova'nın o soğuk gecesinde uzun adımlarla ilerlerken, benim ne kadar aptal olduğumu düşündüğünü kafamda canlandırarak kendi kendime güldüm. Çalıştığım şirkette bir yöneticiyle kendi evimde olmaktansa gecenin bir vakti Moskova sokaklarında yalnız başıma dolaşmanın bana kendimi daha güvende hissettirdiğini anlayacak kadar ani bir kavrayışa nasıl sahip olduğumu merak ettim.

Söylemeye gerek yok, maaşıma zam alamadım.

İK'ya bu olaylardan herhangi birini anlattım mı? Hayır. Bunun pek çok nedeni vardı, ama en önemlisi, Thomas'la yaşanan durumun geri gelip beni ısırmasından korkmuştum. İnsanlar Thomas'ın, Fred ve Peter'ın neler yaptığını bildiğini söylerdi ve Thomas'la çıksaydım diğer iş arkadaşlarımla çıkma konusunda da açıkfikirli olmam gerektiğini düşünürdü. Bunun saçmalık olduğunu biliyordum. Thomas'la çıkmış olmam, Fred'e benim iznim olmadan asansörde sürtünme⁶ ya da Peter'a göğsümü tutma hakkını vermiyordu. Yine de bu saçma imaların bir şekilde işe yarayacağını biliyordum, tıpkı Robert'ın maaşım hakkında bana *gaslighting* yapması gibi. Bu kazanamayacağım bir savaştı.

Sadece karakterim değil, yetkinliğim de sorgulanacaktı. İnsanların cinsel istismarı bildiren kadınlara söylediği ilk şeylerden biri şudur: “Performansınızın kusursuz olduğundan emin olun.” Bana nasıl davranıldığı düşünülürse iyi iş çıkardım. Ama kabul edelim ki, bu şekilde muamele gördüğümüzde *hiçbiri-miz* elimizden gelenin en iyisini yapamayız. Bir sonraki işimde elimden gelenin en iyisini yapabildim. İki yıl içinde yıllık 100 milyon dolarlık işletme oranı olan bir iş kurdum. Daha iyi çalışma koşullarının bu başarı için kritik öneme sahip olduğuna ina-

nıyorum. Robert bana adil bir ödeme yapsaydı Peter ve Fred'in yağmacı davranışlarını caydıracak türden kontroller ve denge-ler kursaydı, bu şimdye kadar yaptığı en iyi yatırımlardan biri olabilirdi. Bu; çeşitli, iyi işleyen ekiplerin işletme için neden iyi olduğunu açıklamanın, kum tanesinde tüm evreni görmek gibi bir şey olmasına benziyor.

Robert'ı neden İK'ya bildirmedişime geri dönelim. Yirmi üç yaşındaydım ve kariyerime yeni başlıyordum. Robert, firmanın kurucusu, CEO'su ve çoğunluk hissedarıydı. Sahip olduğu güçlü kontrol eden hiçbir mekanizma yoktu. En iyi seçeneğimin oradan çıkıp yeni bir iş bulmak olduğuna karar verdim. Robert'la maaşım konusunda konuşan diğer ortak Emmett beni farklı bir firmayla tanıştırdı. Bana bir iş teklif ettiler; hem de piyasa maaşına uygun bir iş.

Şaşırtıcı bir şekilde, Robert işi bırakacağımı duyduğunda benimle konuşmak istedi. Bana yine, "Vefasız," diyerek öfkeyle tepki verdi ve ben de yine ağzımı açıp tek kelime edemedim. Söylemek istediğim şey şuydu: "Sadık olmam için bana ne halt verdin ki? İnsan ticaretine bir şakaymış gibi davranıyorsunuz, bana yetersiz maaş veriyorsunuz, zam istediğimde bana bağı-rıyorsunuz ve yöneticilerinizin göğsümü avuçlayıp asansörde aletleriyle sürtünmeleri için güvenli bir ortam yaratırken benim bütün bunları bildirebilmem için güvenli bir ortam sunmuyorsunuz!"

Ne yazık ki bunların hiçbirini söylemedim – kısmen, tamamıyla ne olduğunu anlatmak zorunda kalacağım için. Olanları doğru bir şekilde tanımlayan kelimeleri kullanırsam utanacağım, ama Fred ve Peter'in sorumlu tutulmayacağından şüpheleniyordum.

Ben de sadece, "Robert, bana senin bana ödediğin maaşın iki katını veriyorlar," dedim.

"Yani senin için her şey para, öyle mi?" diye yanıtladı Robert, sanki finans alanındaki kariyerinin motivasyonu para kazanma arzusu değilmiş gibi. Sanki bir kadın adil maaş almayı umduğu için şüpheli biriymiş gibi.

Bu benim üniversiteden sonraki ilk işimdi ve bana tahmin ettiğimden daha fazla zarar vermişti. Tüm bu deneyimler bir bütün gibi ama aynı zamanda birbirinden ayrı ve farklı hissettiriyordu. Olanlara anlam veremiyordum. Sovyetler Birliği'nde neyin problemli olduğunu fark etmek, benim için kendi çevremde bir şeylerin yolunda gitmediğini kabul etmekten çok daha kolaydı. Sovyet sisteminin adaletsizliklerini ve verimsizliklerini fark etmem daha kolaydı çünkü benimle hiçbir ilgisi yoktu. Adaletsizliğin –muhaliflerin hapsedilmesi ve balerin ticaretinin– bu sistemi çökerten şeyin bir parçası olduğunu açıkça gözlemleyebiliyordum. Ve sistemin olması gerektiği gibi işlemediği gerçeği (Moskova'da tuvalet kâğıdı ve ekme bulmak zordu) de bütün her şeyi çökertti. Komünizm (faşizm gibi) adaletsiz olduğu kadar etkisizdi.

Böylesine yozlaşmış ve işlevsiz bir rejimin bu kadar uzun süre kendini nasıl sürdürebildiğine hem hayran kaldım hem de kafam karıştı. Bu merak, beni işletme okuluna gitmeye iten şeyin bir parçasıydı. Yine de, yıllarca, insanların hayatlarının en iyi işini yapmasına ve bunu yapmaktan zevk almasına olanak tanıyan türden ortamları inşa etme konusunda ömrüm boyunca sahip olduğum ilginin, aynı zamanda o özel sermaye şirketindeki (Sovyet rejimiyle birlikte o da dağılmıştı) kendi kişisel deneyimimden kaynaklandığını fark edemedim.

O ilk iş o kadar kafa karıştırıcıydı ki, aslında, adil çalışma ortamlarının nasıl inşa edileceğine dair entelektüel sorularımı, işte kötü muameleye maruz kalma konusundaki kişisel deneyimlerimle birleştiren bir teori bulmam otuz yılını aldı. Bu kitap, bu çabanın bir sonucudur.

Artık o işte yaşadığım sorunu ayırıştırabilir, bileşenlerine ayırabilir ve her birine etkili yanıtlar belirlemeye başlayabilirim. Yaşadığım işyeri adaletsizliğini yekpare bir şekilde hissettim ancak geç farkına varmış olsam da artık her şeyin o kadar da yekpare olmadığını anlayabiliyorum. İşyeri adaletsizliği aslında altı farklı sorundan oluşur: yanlılık, önyargı, zorbalık, ayrımcılık, sözlü taciz ve fiziksel ihlaller. Bu kitap liderlerin, gözlemcilerin,