

EXCERPTS from “Lisa Baxter – Developing a Voice”¹

Part I

Lisa Baxter is Senior Vice President for a large consumer products firm and has spent most of her career in that industry, working first in Sales Operations, then Distribution and eventually Strategy. Very early in her career, she worked as a junior strategy consultant. Reflecting on her career, she recalls a number of times when her ability and willingness to voice her values and perspective were challenged.

Early in her career, when she was still in her twenties, she faced several sexual harassment situations. Once when visiting a client at his site, the company representative told her to succumb to his advances or her firm would not get the assignment. Another time at an off-site team meeting, a senior partner and vice president pressed his room key into her hand, telling her he could not concentrate with her in the meeting and that she must meet him that evening. The third time, when a senior manager in her firm tried to pressure her to respond to his advances, she learned afterward that he was approaching other women in the firm as well – women who were more junior than she.

.....

Part II

A number of years later, Baxter recalled a two-day off-site team building program. After a day of training, the group rode back to their hotel together. When the van stopped at the entrance, one of the senior managers instructed the three women and two of the men to step off, as the rest of the men were going to a strip bar. It was an uncomfortable moment and became even more awkward when one of the men who had been dismissed said that he wanted to go along.

.....

Part III

As Baxter progressed in her career, she found herself in the company of more and more senior executives. She recalls a period when her CEO decided to initiate a book discussion program for his senior team. He would assign a recent book and then host a group discussion of its relevance for the firm.

At one point he assigned a popular tell-all book from a different industry, presumably because it might shed light on some universal organizational lessons and because discussing it could serve as a bonding

¹ This case, shortened for this webinar, was inspired by interviews and observations of actual experiences but names and other situational details have been changed for confidentiality and teaching purposes. Case excerpted from Giving Voice To Values Curriculum at University of Virginia Darden Business Publishing, OB-1114 -- <http://store.darden.virginia.edu/lisa-baxter-developing-a-voice>

experience for his team. However, the book included a great deal of extremely explicit, rough sexual content and Baxter felt uncomfortable at the thought of a group discussion with her fellow executives, only three of whom were women. She asked her husband to read it, wondering if she was being too sensitive, but ...he was even more uncomfortable than she had been.

.....

Part IV

More recently, Baxter faced a challenge to her business judgment that, to her mind, had repercussions for the well-being of the firm and its employees, as well as her sense of fair treatment. As Senior Vice President, she had concluded that she needed to fire one of her senior reports. Before taking this action, however, she had several conversations with her peers in other areas of the firm. She was told that the Chairman of the Board had a particular interest in this individual and that she would likely hear from him if she made such a move. Baxter was confident in the validity of her decision, however, and did not think it right to protect an individual who could not perform his job, at the expense of the firm and his peers.

Predictably, as soon as she dismissed this individual, she received an irritated call from the Chairman of the Board who began to chastise her for the decision and pressure her to reverse it.

.....

QUESTION: What if you were Lisa and wanted to act on your values. How could she (or you) be effective?

EXTRAITS de « Lisa Baxter - Développer une voix »²

Première partie

Lisa Baxter est vice-présidente senior d'une grande entreprise de produits de consommation et a passé la majeure partie de sa carrière dans ce secteur, travaillant d'abord dans les opérations de vente, puis dans la distribution et enfin dans la stratégie. Au tout début de sa carrière, elle a travaillé comme consultante junior en stratégie. En réfléchissant à sa carrière, elle se souvient d'un certain nombre de moments où sa capacité et sa volonté d'exprimer ses valeurs et son point de vue ont été mises à l'épreuve.

Au début de sa carrière, alors qu'elle avait encore une vingtaine d'années, elle a été confrontée à plusieurs situations de harcèlement sexuel. Une fois, alors qu'elle rendait visite à un client sur son site, le représentant de l'entreprise lui a dit de succomber à ses avances, faute de quoi sa firme n'obtiendrait pas la mission. Une autre fois, lors d'une réunion d'équipe hors site, un associé principal et vice-président lui a mis la clé de sa chambre dans la main, lui disant qu'il ne pouvait pas se concentrer avec elle pendant la réunion et qu'elle devait le

² Ce cas, abrégé pour ce webinaire, est inspiré d'entretiens et d'observations d'expériences réelles, mais les noms et autres détails de la situation ont été modifiés pour des raisons de confidentialité et à des fins pédagogiques. Cas extrait du programme Giving Voice To Values Curriculum de University of Virginia Darden Business Publishing, OB-1114 -- <http://store.darden.virginia.edu/lisa-baxter-developing-a-voice>

rencontrer le soir même. La troisième fois, lorsqu'un cadre supérieur de son entreprise a essayé de faire pression sur elle pour qu'elle réponde à ses avances, elle a appris par la suite qu'il approchait également d'autres femmes de l'entreprise, des femmes plus jeunes qu'elle.

.....

Partie II

Quelques années plus tard, Mme Baxter se souvient d'un programme de team-building hors site de deux jours. Après une journée de formation, le groupe est rentré ensemble à l'hôtel. Lorsque la camionnette s'est arrêtée à l'entrée, l'un des cadres supérieurs a demandé aux trois femmes et à deux des hommes de descendre, car le reste des hommes se rendait dans un bar à strip-tease. C'était un moment inconfortable et il l'est devenu encore plus lorsque l'un des hommes qui avait été renvoyé a dit qu'il voulait participer.

.....

Partie III

Au fur et à mesure que Baxter progresse dans sa carrière, elle se retrouve en compagnie de cadres supérieurs de plus en plus nombreux. Elle se souvient d'une période où son PDG a décidé de lancer un programme de discussion de livres pour son équipe de direction. Il choisissait un livre récent et organisait ensuite une discussion de groupe sur sa pertinence pour l'entreprise.

À un moment donné, il a choisi un livre populaire d'un autre secteur industriel, probablement parce qu'il pouvait mettre en lumière certaines leçons organisationnelles universelles et parce que la discussion de ce livre pouvait servir d'expérience de rapprochement pour son équipe. Cependant, le livre comportait une grande quantité de contenu sexuel extrêmement explicite et brutal, et Mme Baxter s'est sentie mal à l'aise à l'idée d'une discussion de groupe avec ses collègues cadres, dont seulement trois étaient des femmes. Elle a demandé à son mari de le lire, se demandant si elle n'était pas trop sensible, mais ... il était encore plus mal à l'aise qu'elle.

.....

Partie IV

Plus récemment, Baxter a dû faire face à une remise en question de son jugement commercial qui, à son avis, avait des répercussions sur la bonne fortune de l'entreprise et de ses employés, ainsi que sur son sens du traitement équitable. En tant que première vice-présidente, elle avait conclu qu'elle devait licencier l'un de ses principaux subordonnés. Toutefois, avant de prendre cette mesure, elle a eu plusieurs conversations avec ses pairs dans d'autres secteurs de l'entreprise. On lui a dit que le président du conseil d'administration avait un intérêt particulier pour cette personne et qu'il ferait probablement connaître son point de vue si elle prenait une telle décision. Cependant, Mme Baxter était convaincue de la validité de sa décision et ne pensait pas qu'il était juste de protéger une personne incapable de faire son travail, au détriment du cabinet et de ses pairs.

Comme on pouvait s'y attendre, dès qu'elle a écarté cette personne, elle a reçu un appel irrité du président du conseil d'administration qui a commencé à la réprimander et à la presser de revenir sur sa décision.

.....

QUESTION : Et si vous étiez Lisa et que vous vouliez agir selon vos valeurs. Comment pourrait-elle (ou pourriez-vous) être efficace ?

