

Cichy wróg awansu kobiet

Większość dostępnych badań potwierdza, że unconscious bias w obszarze płci negatywnie wpływa na karierę kobiety, szczególnie w sektorach opanowanych przez mężczyzn oraz na stanowiskach kierowniczych. Skąd się bierze i jak ograniczyć jego negatywne oddziaływanie, jeśli to w ogóle możliwe?

dr Anna Zaroda-Dąbrowska

Zawsze zapewniałam samą siebie, że jestem wolna od uprzedzeń i założeń, w szczególności, jeśli chodzi o płeć. Aż pewnego dnia sąsiadka poprosiła mnie, abym odebrała jej syna z przedszkola. Dzieciaki bawiły się rozbiegane na podwórku i z zaskoczeniem stwierdziłam, że nie ma z nimi wychowawcy. Jakiś tata przyglądał się moim poszukiwaniom z daleka, w końcu – gdy usłyszał, że pytam dzieci o panią – podszedł do mnie:

– Pani bierze Kacpra dziś do domu, prawda?

– Hmm – spojrzałam na niego podejrzliwie. Skąd wie? – Tak, ale szukam jego pani... nie widział pan?

– Ja jestem panią – uśmiechnął się. – Opiekunem świetlicy. Rodzice dzwonili, że pani przyjdzie.

Ups...

– Kacper, czemu mi nie powiedziałaś, że macie pana, a nie panią? – spytałam potem.

– Ciociu, mówiłem ci ze trzy razy, ale ty cały czas szukałaś pani!

Do dziś pamiętam, jak mi wtedy było wstyd, i zadaję sobie pytanie, czy nie słyszałam, co mówił Kacper, czy to po prostu do mnie nie trafiało.

Z pewnością niejednej osobie zdarzyła się taka historia, co tylko pokazuje, jak tego typu założenia są silnie zakorzenione w naszych głowach. I tkwią w każdym z nas, bez wyjątku.

Czym jest unconscious bias?

Unconscious bias nie ma dobrego odpowiednika w języku polskim. Najczęściej w użyciu pojawia się sformułowanie „nieświadome uprzedzenie”, jednakże jest ono mylące, ponieważ uprzedzenie to „nieuzasadniony, negatywny stosunek do kogoś lub czegoś”. Tymczasem bias może mieć również wymiar jak najbardziej pozytywny. Bliższe prawdy jest więc tłumaczenie samego słowa bias jako: nastawienie, stronniczość, tendencyjność, ale zdarza się to dużo rzadziej, może przez to, że ten zlepek słów brzmi dość karkołomnie. Zdefiniujmy je zatem dla jasności jako nieświadomiane nastawienie wobec osoby lub grupy osób, które przejawiać się będzie w sposób pozytywny

„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i

odpowiedzialność.”



(preferencja) lub – częściej – negatywny (uprzedzenie).

Bias jest często utożsamiane ze stereotypem, jednak należy rozróżnić te dwa pojęcia. Stereotyp jest schematem poznawczym, generalizacją, w ramach której w sposób uproszczony i nadmiernie ogólny wiążemy określoną osobę lub grupę społeczną z jakimś zestawem cech. Powiemy na przykład, że kobiety to słaba płeć, Afroamerykanie są najlepszymi biegaczami, a mężczyźni są odważni.

Natomiast bias odnosi się do błędów poznawczych powstających w procesie przetwarzania informacji na temat nas samych oraz innych osób, które to błędy oparte są właśnie na stereotypowych założeniach wobec określonych grup społecznych. Stereotyp jako schemat poznawczy jest zatem jednym z ważniejszych źródeł naszego nastawienia (bias). Nieświadome nastawienia (pozytywne i negatywne) mogą prowadzić do błędów w ocenie i podejmowaniu decyzji, stojąc w sprzeczności z jednoznacznie deklarowanymi i świadomie utrzymanymi przekonaniem.

Skąd się bierze unconscious bias?

Badania dowodzą, że ludzie mają naturalną tendencję do kategoryzowania, co jest cechą biologiczną naszego mózgu, służącą mu do myślenia na skróty, porządkowania informacji i szybszego podejmowania decyzji. Nasz umysł korzysta z uproszczeń, ponieważ nie da rady przetwarzać skutecznie wszystkich dostępnych informacji. Kategoryzujemy więc innych w oparciu o różne kryteria. W pierwszej kolejności są to łatwo dostrzegalne cechy, jak: płeć, pochodzenie, tło kulturowe, wiek, stan zdrowia czy wygląd. Nie jest to jednak reguła, ponieważ równie często kategoryzujemy ludzi przez pryzmat ich pochodzenia społecznego, wyznania, przekonań politycznych czy ról zawodowych. Działają one jak try, na ich podstawie formułujemy nasze oceny i sądy. Jeśli więc widzimy kobietę, nasz umysł szufladkuje ją do konkretnej kategorii z konkretną etykietą, a za tym automatycznie uruchamiają nam się podstawowe cechy grupy kobiet opisywane przez stereotyp.

Na kształtowanie stereotypów, a co za tym idzie – nieświadomych założeń, mają wpływ m.in.: kultura, w jakiej funkcjonujemy, proces socjalizacji, rodzina, przyjaciele, nasze osobiste doświadczenia, nawet przekazy medialne dotyczące konkretnych osób lub grup. Je więc w przedszkolu otaczały nas tylko panie wychowawczynie, a rury naprawiał zawsze hydraulik mężczyzna, to te asocjacje utrwalają się i pozostają bardzo silne.

Ważne jest na koniec, że wszyscy ludzie, nawet ci, którzy świadomie nie podzielają stereotypów dotyczących określonych grup społecznych i prezentują przekonania równościowe oraz wolę do działania w oparciu o czynniki merytoryczne, są podatni na wpływ unconscious bias.

„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i

odpowiedzialność.”



Poziomy nieświadomych nastawień

Percepcja – jak widzę innych i postrzegam rzeczywistość wokół mnie.

Postawy – jak reaguję na konkretne osoby i grupy.

Zachowania – czy jestem otwarty/otwarta na innych.

Uwaga – na co zwracam uwagę, na jakich aspektach drugiej osoby się skupiam.

Słuchanie – na ile słucham z uwagą, co inni mają do powiedzenia.

Jak założenia wpływają na kształtowanie kariery kobiet?

Unconscious bias silnie wpływa na to, jak działamy, jak myślimy i jak podejmujemy decyzje. Dzieje się to na wielu poziomach (patrz ramka: „Poziomy nieświadomych nastawień”).

Skupmy się zatem na kobietach. Stereotypowe założenia dotyczące kobiet i mężczyzn są wszechobecne, głęboko zakorzenione w normach kulturowych i powszechnie podzielane. Mężczyznom przypisywane są takie cechy i zachowania, jak: bycie agresywnymi, decyzyjnymi, technicznymi, silnymi i logicznymi. Kobiety natomiast wiązane są z uległością, opiekuńczością, pielęgnowaniem oraz ze spokojem.

Od urodzenia mamy do czynienia ze stereotypami dotyczącymi płci i przez całe nasze życie ulegają one wzmocnieniu. Przekaz niesiony przez stereotypy kładzie podwaliny pod nieświadome nastawienia dotyczące płci, a te z kolei wpływają na działania osób, które decydują, kogo zatrudniać, rozwijać, komu zaoferować stanowisko kierownicze, kogo wspierać lub nie. W ten sam sposób działają na potencjalne naukowczynie, inżynierki, przedsiębiorczynie i liderki, które zdecydować muszą, czy pasują do tej roli zawodowej i do określonej ścieżki kariery, czy nie.

Unconscious bias na poważnie wstrzymuje kobiety w ich karierach. Jak donosi „The Wall Street Journal”, nowe badania dowodzą, że mężczyźni i kobiety są oceniani radykalnie różnymi sposobami w pracy z powodu nieświadomych nastawień. Jak wyjaśnia Caroline Simard, dyrektor badań w Clayman Institute for Gender Research w Stanford, nasze nieświadome założenia mogą ostatecznie prowadzić do kumulatywnej niekorzystnej sytuacji kobiety w kontekście kariery zawodowej w perspektywie czasu, co skutkuje trudniejszym dostępem do kluczowych stanowisk kierowniczych.

Garść dowodów

Gdy naukowcy prześledzili wyniki badań procesów rekrutacyjnych prowadzonych przez ponad 30 lat, stwierdzili, iż nie zaszła żadna zmiana w obszarze gender bias na przestrzeni czasu. Wyniki badań potwierdzają, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni

„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i

odpowiedzialność.”



mniej więcej na tym samym poziomie oceniają kobiety kandydatki jako mniej kompetentne, o mniejszym potencjale zatrudnienia i zasługujące na niższe pensje niż mężczyźni o takich samych kwalifikacjach. Ma to miejsce w szczególności w sytuacjach, kiedy mężczyźni i kobiety aplikują na wyższe stanowiska lub pozycje liderские. Przyjrzyjmy się kilku dowodom, które ujęliśmy w szerszym opracowaniu dotyczącym barier kobiet w awansach, a które nazwaliśmy Modelem 4x4.

W badaniach dotyczących sektora nauki elitarne laboratoria mniej chętnie przyjmują kobiety absolwentki. Kobiety otrzymują niższe wynagrodzenia na porównywalnych stanowiskach, nie promuje się ich tak chętnie jak mężczyzn, pomimo że są częściej chwalone lub mają porównywalne wyniki oceny.

Badania potwierdzają również, że gender bias pojawia się i jest silne nawet w konfrontacji z danymi i dowodami, które mu zaprzeczają, np. że zespoły pracują lepiej, gdy są w nich kobiety, czy że kobiety są równie efektywne jak mężczyźni w rolach liderских.

Warto wspomnieć, iż nieświadome nastawienia mogą dotknąć również tych mężczyzn, którzy postrzegani są jako mniej męscy. Na przykład wyżsi mężczyźni robią lepsze kariery, mają wyższe dochody i z większym prawdopodobieństwem obejmują stanowiska kierownicze niż mężczyźni niskiego wzrostu. Mężczyźni o bardziej męskich rysach twarzy są postrzegani jako bardziej kompetentni liderzy. W innych badaniach mężczyźni o łagodnych rysach twarzy doświadcz podobnej do kobiet dyskryminacji w rekrutacji na wyższe stanowiska.

Jak uruchamia się stereotyp?

Stereotypy mogą się aktywować w wyniku każdej informacji, która stanowi element stereotypu, co potwierdza wiele eksperymentów. Na poziomie rekrutacji udowodniono, że bardziej kobiecy strój jest czynnikiem redukującym liczbę wybranych kobiet na wyższe stanowiska. Podobnie zapach, który we wcześniejszych testach określany został jako typowo męski, wpłynął na wyższe oceny kandydatów na role liderские w porównaniu z zapachem określonym jako kobiecy. W różnorodnych badaniach zonglowano również zaimkami (on/jego, ona/jej) w ogłoszeniach rekrutacyjnych i zbadano ich wpływ na postrzeganie przez kobiety. Użycie męskich zaimków spowodowało, że kobiety czuły się wykluczone, mniej zmotywowane do ubiegania się o stanowisko oraz wykazywały mniejszą identyfikację ze stanowiskiem. Taki język również zwracał uwagę kobiet na seksizm oraz obniżał ich poczucie przynależności. Mężczyźni natomiast nie wykazywali negatywnych reakcji na język niewrażliwy na płeć w ogłoszeniu o pracę.

Badania dowodzą również, że sam fakt macierzyństwa uruchamia stereotypy dotyczące

„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i

odpowiedzialność.”



płci, które wpływają na nasze nieświadome nastawienia. W sytuacji, gdy CV kobiety zawiera informację na temat macierzyństwa (warto zaznaczyć, że informacja ta może być również domniemana lub podana w sposób bardzo subtelny, jak np. informacja o członkostwie w organizacji o charakterze rodzicielskim, bez żadnych innych danych na temat dzieci), jest ona oceniana jako mniej kompetentna i mniej zaangażowana w pracę w porównaniu z kandydatkami, które nie zawarły żadnej informacji na temat statusu rodzicielskiego. Oczekuje się od nich również wyższych wyników na testach i proponuje niższe pensje. Kobiety bezdzietne w badaniu były dwa razy częściej rekomendowane do zatrudnienia niż matki. Dla porównania, ojcowie są w badaniach oceniani jako bardziej oddani i zaangażowani w pracę oraz otrzymują wyższe wynagrodzenia niż mężczyźni bezdzietni.

Męski model leadershipu

Założenia dotyczące cech i zachowań niezbędnych do osiągnięcia sukcesu w niektórych zawodach oraz do objęcia roli lidarskiej związane są zdecydowanie bardziej ze stereotypem męskim niż żeńskim. Cechy przypisane mężczyznom, jak decyzyjny, niezależny, silny, logiczny, rywalizujący, nieemocjonalny, są kojarzone jako typowe dla roli lidera. To wpływa negatywnie na kobiety w dwojaki sposób. Po pierwsze, kobietę dotyka nieświadome założenie co do braku kompetencji w odniesieniu do stanowisk lidarskich, a zatem z racji niedopasowania cech ma ona mniejsze możliwości ich objęcia niż mężczyzna. Po drugie, je kobieta posiada już cechy i przejmie zachowania stereotypowo męskie, ocena jej pracy i efektywności przez innych spada, a wynika to właśnie z nieświadomego postrzegania jej cech i zachowania jako naruszenia norm społecznych dotyczących płci.

Zagrożenie stereotypem

Na ocenę kobiety i jej osiągnięć przez otoczenie nakłada się dodatkowo unconscious bias oparte o stereotypy kulturowe i wpływające na jej postrzeganie samej siebie, samoocenę i sterowanie zachowaniami. Dla zobrazowania tematu warto przyrzeć się pokrótce słynnemu eksperymentowi, w którym studenci i studentki jednego z lepszych uniwersytetów w Stanach Zjednoczonych, wszyscy uważający się za mocnych w matematyce, zdawali test zawierający skomplikowane zadania matematyczne. Połowie z nich powiedziano, że wyniki pokażą różnice płci, natomiast drugiej połowie – że test takich różnic nie wykaże. Kobiety z pierwszej grupy (z informacją o potencjalnej różnicy w wynikach z uwagi na płeć) uzyskały niższe wyniki od mężczyzn, natomiast kobiety z drugiej grupy osiągnęły takie same wyniki. Zadziałał tu tr (zagrożenie stereotypem: kobiety są gorszymi matematyczkami), który doprowadził studentki do uzyskania

„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i

odpowiedzialność.”



wyników poniżej ich prawdziwych możliwości.

Zagrożenie stereotypem wpływa na gorsze wyniki, ponieważ wywołuje stres, negatywny nastrój (złość, frustrację, rozczarowanie czy smutek) i samokontrolę zachowania. Powoduje też nasilenie regulacji emocji, a jednocześnie spadek motywacji. Możemy być świadomi stresu czy złości, ale zwykle nie jesteśmy świadomi ich etiologii. W ten sposób skłonni jesteśmy bardziej przypisywać je swoim własnym deficytom. To właśnie często sprawia, że kobiety same na starcie nieświadomie wykluczają siebie z dziedzin przypisywanych stereotypowo mężczyznom oraz z przywództwa.

Jak to zmienić?

Nie jesteśmy w stanie wpłynąć na fakt, że nasz mózg kategoryzuje ludzi. To naturalny aspekt funkcji poznawczej człowieka i tego nie zmienimy. Istnieją jednak sposoby, aby ograniczyć negatywny wpływ tego procesu na podejmowanie decyzji, a w konsekwencji – na sytuację kobiet w biznesie. Jednakże wymaga to wiele więcej niż tylko dobrej woli. Poznajmy zatem praktyki (oparte na badaniach), które mogą być pomocne w radzeniu sobie ze zjawiskiem gender bias:

- Regularnie wykonuj testy dotyczące występowania nieświadomych założeń. Dobrym narzędziem, bardzo popularnym oraz dostępnym w sieci, jest test IAT – Implicit Association Test. Spośród jego wielu odmian w obszarze tematycznym dotyczącym kariery kobiet dostępne są dwa: Gender Career IAT i Gender Science IAT.
- Jeśli np. dziewczynki przedstawia się jako kiepskie z matematyki, to jest to stereotyp dotyczący płci, dlatego zastąp go rzetelną i prawdziwą informacją.
- Jeśli rekrutujesz kandydatów na stanowisko menedżerskie, wyobraź sobie ze szczegółami kobietę, która jest efektywną liderką – taką, którą znasz lub którą widzisz w dalszym otoczeniu lub w mediach.
- Wyobraź sobie, że jesteś kobietą i Twoje kwalifikacje zostały zakwestionowane lub przez nie jesteś uznany za osobę niekompetentną na to stanowisko.
- Zbieraj jak najwięcej informacji na temat konkretnej osoby, aby zapobiec tworzeniu się potencjalnie nieprawdziwych założeń.

Organizuj spotkania z osobami przeczącymi stereotypom, pokazuj przykłady osób wychodzących poza utarty schemat. Badania dowiodły, że nasze stereotypy słabną, jeśli zderzymy je z osobami niepotwierdzającymi stereotyp dotyczący danej grupy. Badani chętniej widzi kobiety w roli liderów po tym, jak przeczytali biografie słynnych naukowczyń. Podobne efekty wywoływało pokazywanie badanym reklam telewizyjnych, w których kobiety i mężczyźni prezentowano w niestereotypowych rolach. Udowodniono również, że większy wpływ na ograniczenie stereotypowego myślenia mężczyzn

„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i

odpowiedzialność.”



na temat kobiet będzie miał mężczyzna, co jest istotną informacją w obliczu powszechnych w biznesie praktyk promowania wzorów do naśladowania (ang. Role models) w celu ułatwienia kobietom budowania swoich karier zawodowych.

Otwieraj pracownikom oczy na unconscious bias, dostarczaj wiedzę w tym zakresie i trenuj techniki radzenia sobie z nieświadomymi założeniami. Badania dowiodły, że szkolenia w zakresie unconscious bias zredukowały jego negatywny wpływ na środowisko pracy.

1 Patrz: <https://sjp.pwn.pl/sjp/uprzedzenie;2533189.html> (dostęp: 10.07.2018 r.).

2 D.J. Burgess, E. Borgida, „Psychology Public Policy and Law” 1999/5(3), s. 665–692.

3 R.E. Silverman, „The Wall Street Journal” 30.09.2015, <https://www.wsj.com/articles/gender-bias-at-work-turns-up-in-feedback-1443600759> (dostęp: 10.07.2018 r.).

4 A. Zaroda-Dąbrowska, T. Dąbrowski, „Personel Plus” 2018/1, s. 72–76.

5 Patrz:

https://www.spf.org/publication/upload/Unconscious%20Bias%20and%20Womens%20Careers_2017_en.pdf (10.07.2018 r.).

6 Patrz: <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html> (dostęp: 10.07.2018 r.).

7 P.G. Davies, S. J. Spencer, C.M. Steele, „Journal of Personality and Social Psychology” 2005, Vol. 88, No. 2, s. 276–287.

8 M. Carnes i in., „Journal of Diversity in High Education” 2012/5(2), s. 63–77..

Artykuł napisany zgodnie z licencją CC BY SA. Prosimy o cytowanie zgodnie z licencją.

Anna Zaroda-Dąbrowska (Diversity Hub). Cichy wróg awansu kobiet. Personel Plus nr 8/2018, źródło: www.diversityhub.pl | licencja CC-BY SA