

NEZAVEDNA PRISTRANOST – KLJUČNA OVIRA DO VKLJUČUJOČIH DELOVNIH MEST

Pristranost je lahko namerna ali nezavedna in v obeh primerih predstavlja oviro posameznikom na delovnih mestih. Pristranosti danes priznavamo nezanemarljiv vpliv na poklicne odločitve. Zaradi pristranosti je marsikdo težje zaposljiv, težje napreduje, kar ima negativne posledice za delovne izkušnje.



BARBARA ZUPANČIČ, psihologinja in strokovnjakinja na področju upravljanja raznolikosti, vključenosti in enakosti, direktorica Listine raznolikosti Slovenije

Pristranost ljudem škoduje, podjetjem pa otežuje ustvarjanje vključujočega okolja z enakovrednimi pogoji za delo. Postopoma spreminjajoča se sestava delovne sile, ki postaja očitna na vseh ravneh znotraj podjetja, hkrati z vedno večjo raznolikostjo potreb potrošnikov, zahtevajo bolj ustvarjalne strategije za zadržanje delavcev in produktivno inovativnost. Sodobne organizacije se dlje časa zavedajo, da le skladna politika raznolikosti s premišljenim akcijskim načrtom, ustvarja vključujoče delovno okolje in vsem zaposlenim daje možnost, da se počutijo vključeni, spoštovani in cenjeni. A napredki so prepočasni. V krogu organizacij, ki aktivno delujejo na področju raznolikosti in vključenosti, so spoznali, da je ključna ovira za počasno napredovanje, t.i. nezavedna pristranost. Ima velik vpliv na naše odločitve in način interakcije med zaposlenimi. Danes se intenzivno iščejo načini, da bi negativne vplive pristranosti omejili.

Kaj je nezavedna pristranost?

Nezavedna pristranost se nanaša na skrita prepričanja, ki vplivajo na naše zaznavanje. Gre za nezavedne predsodke v korist ali škodo nečemu ali nekemu, ali skupini, v primerjavi z drugimi. Imajo lahko negativne ali pozitivne posledice. So družbeni stereotipi, ki jih posamezniki ustvarimo, ne da bi se zavedali. Navadno te predsodke ocenimo kot nepravilne. Lahko se razvijejo do katere koli družbene skupine, saj niso omejene zgolj na etnične skupine ali rase; navezujejo se lahko na posameznikovo starost, fizične sposobnosti, religijo, spol, spolno orientiranost in številne druge vidne-nevidne lastnosti posameznika. Podobne pristranosti imamo, ko smo vzgojeni v podobnem kulturnem okolju.

Pristranost ni definirana s spolom niti z raso ali etnično pripadnostjo.

Nezavedna pristranost ima večjo razširjenost kot zavestni predsodki in deluje mimo naših vrednot. Eno izmed dejstev je, da smo prav vsi ljudje pristrani. Pristranost izhaja iz lastnosti človeka, da organizira družbeno življenje s kategorizacijo. Gre za najbolj naravno delovanje človekovih možganov, ki je človeku v procesu njegove evolucije v pomoč že milijone let.

Pristranost je zasidrana globoko v naših možganih

Določene okoliščine oz. situacije jo spodbudijo, kot na primer večopravnost ali časovni pritisk. Pristranost je namreč del narave naših hitrih odločitev, ki so še posebej »nevarne« v času, ki zahteva od nas kreativnost, fleksibilnost in prilagajanje. Hitre odločitve jo spodbudijo in s tem zameglijo veselje priložnosti, ki se vrtijo okoli nas. Takšna hitra predvidevanja so nevarna, saj so nam odločitve ponujene, še preden jih sprejmemo.

Po navadi jo sproži neznana situacija. Značilnost pristranosti je, da ne glede na to, kako močno imamo radi idejo raznolikosti, kadar smo izpostavljeni neznanemu položaju, se v našem telesu zgodi fiziološki odziv.

Na primer, sedite za mizo v restavraciji, ko za sosednjo mizo zagledate dva moška, ki praznujeta obletnico. Ker nimate veliko izkušenj z istospolno usmerjenimi osebami, se v vašem telesu zgodi naslednje. Amigdala, najstarejši del možganov, pošlje signal v hipotalamus, ki vzburi HPA os (t.i. hipotalamična-hipofizna-andrenalna os). Točka, kjer se možgani srečajo z endokrinim sistemom, sprosti adrenalin in v milisekundi sledijo odzivi po celem

telesu. To se zgodi, še preden človek pomisli, »kako lepo, da se imata rada, vesel sem, da je par lahko svoboden in da se vsak lahko poroči s tistim, ki ga ljubi«. Kot razlaga dr. Susanah Fisk (profesorica psihologije, raziskovalka socialne kognicije na Princeton University), se nam prav v neznanih situacijah, ki so daleč od naših pričakovanj, močno vzburi področje amigdale (t.i. center za preživetje). Zgoraj opisan odziv »boj-beg« je našo vrsto »ohranjala« milijone let in sproži pristrano razmišljanje, kot da bi nam šlo za življenje ali smrt.

Sodobni človek, ki živi v miru, se danes redko znajde v tako nevarni situaciji, da bi potreboval takšen način odločanja. A naši možgani, še posebej ko se srečamo z nekom, ki je »daleč« od naših izkušenj, sprožijo pristranost. Brez potrebe sledi povečanje srčnega utripa, povišanje krvnega pritiska in občutimo stres. Sledi lahko napačna beseda ali gesta, nesproščenost pri pogovoru ali celo zaničanje različnosti. A današnje okolje ni nevarno kot okolje pračloveka, postalo pa je zelo zapleteno. Človek naj bi vsako sekundo predelal 11.000.000 bitov informacij, zavestno pa jih lahko zgolj 40. To pomeni, da 99,99 % informacij predelamo podzavestno s hitrim sklepanjem, kar nam omogočajo algoritmi. Pomagajo nam, da preživimo v poplavi informacij in postavlja se vprašanje, ali jim smemo popolnoma zaupati. Velja, da se je še posebej, ko sprejemamo odločitve o drugih, treba ustaviti, razmisliti, reflektirati in razumeti, da pristranost onemogoča objektivne odločitve. Naučiti se moramo pogostejšega vključevanja - t.i. SISTEM 2 razmišljanja, na katerega je opozoril Daniel Kahneman.¹ Gre za zavestno razmišljanje, ki vključuje analizo in logiko. V nasprotju z instinktivnim razmišljanjem SISTEM 1, ki je hitro in čustveno ter pravi poganjalec pristranih odločitev.

Fenomen »think manager – think male«

V 70. letih prejšnjega stoletja so proučevali t.i. eksplicitno pristranost. Ljudi so spraševali: »V kolikšnem odstotku se strinjate, da so ženske pri matematiki slabše od moških?« Takrat je bila družbeno sprejemljiva trditev: »Moški so v matematiki boljši kot ženske.« V 80. in 90. letih je prišlo do družbenega premika in stereotipni zavestni odgovori so izginili. Raziskovalci so le za kratek čas zaključili, da je družba napredovala in da razlik med moškimi in ženskami ni več. Psihologi so vendarle menili, da imajo ljudje globoko v sebi nezavedno še vedno zasidrane enake stereotipe kot prej, le da jih zavestno ne želijo več izpovedati.

Raziskovalka Virginia Schein² je leta 1996 opozorila na t.i. implicitno pristranost, ko je identificirala fenomen »think manager-think male«. V ZDA je dokazala in izpostavila povezanost moškega spola z menedžerskim razmišljanjem, kot ključno psihološko oviro pri napredovanju žensk v ZDA. Z globalizacijo je svoje raziskave lahko nadgradila in ugotovila, da fenomen še zdaleč ni lokalno omejen,

temveč se pojavlja tudi v Združenem kraljestvu, v Nemčiji, na Kitajskem in Japonskem. Ugotovila je, da z lastnostmi menedžerja sovпада 71 % tipičnih moških in zgolj 10-% tipičnih ženskih lastnosti.

Razmah raziskav nezavedne pristranosti

Sledilo je raziskovanje nezavedne pristranosti z implicitnimi testi, ki so merili odzivni čas človeka in sklepali na različne pristranosti človeka. Največje zasluge za področje raziskovanja implicitne pristranosti ima Univerza Harvard, ki je najprej poudarila dejstvo, da 76 % anketirancev - ne glede na spol, povezuje moške s kariero ter ženske z družino.³ Dokazali so, da so ženske enako kot moški - pristrane do žensk. Ugotovili so, da 75 % anketirancev izkazuje preference do bele rase v primerjavi s črno raso; kar se je izkazalo tudi za polovico anketirancev črne rase.

V ameriški nacionalni študiji pri ocenjevanju življenjepisov 238 oseb, se je izkazalo, da tako moški kot ženske bolje ocenjujejo življenjepis z moškim imenom na področju poučevanja, raziskovanja, kot tudi pri ocenjevanju njihove izkušnosti. Izrazili so tudi večjo pripravljenost zaposliti moškega v primerjavi z žensko.⁴

Na pristranost niso imuni niti vlagatelji. V raziskavi, kjer je komisija izbirala najboljše poslovne ideje, v kateri so bile enake poslovne ideje predstavljene s strani moških in žensk, se je izkazalo, da je bil v 68 % izbran projekt, ki ga je predstavil moški.

Hebl in Barron⁵ sta raziskovali pristranost do istospolno usmerjenih v selekcijskih razgovorih. Ugotovili sta, da so kandidati s pokrivalom »Texan proud« pridobili 15 % več časa v selekcijskem razgovoru, v primerjavi s kandidati s pokrivalom »Gay proud«.

Med zelo zanimivimi raziskavami so tudi tiste, ki opozarjajo na vpliv fizičnih atributov delovnega mesta ter povezanosti z odločanjem deklet za STEM poklice. Zaradi dekoracije mize (roža, jabolko, čaj namesto čipsa in gazirane pijače), kjer so vodili pogovor o študijskih interesih, so dekleta besedno izrazile več interesa za STEM poklice kot v nezdravem in neurejenem delovnem mestu.

Katere pristranosti so najpogostejše?

Raziskovalci so za lažje prepoznavanje pristranosti identificirali več različnih pristranosti. Med najpogostejšimi bi lahko imenovali štiri. **Pristranost naklonjenosti**, ki se v praksi kaže kot nagnjenost, da bolj cenimo ljudi, ki so nam podobni, po videzu, vedenju ali razmišljanju. Izjava, ki razkriva to pristranost, je: »Janez bo za to vlogo odličen, hodil je na isto fakulteto kot jaz.« **Pristranost primerjanja** se izkaže, ko drugačne osebe vidimo bolj drugačne, kot so v resnici. Značilna izjava bi lahko bila: »Raje se izogibaj Ane, ki je na vozičku, zagotovo boš kaj neprimernega rekel ali naredil.« **Pristranost potrjevanja** se zgodi, ko oseba išče informacije ali druge dokaze, ki bi potrdili njeno stališče. Zelo

značilna izjava, ki razkriva to pristranost je: »Starejši ljudje zelo težko pridobijo digitalne spretnosti.«

Primer pristranosti pripisovanja:

Koliko odstotkov žensk je bilo pri raziskavi o oceni uspešnosti deležnih negativne povratne informacije, povezane z njihovim osebnim slogom v smislu »Včasih znate biti prav nesramni?« In kolikšen odstotek moških je bilo deležnih enakega odziva? 66 % žensk in 1 % moških.

Pristranost pripisovanja je pogosta pri ocenjevanju delovne uspešnosti žensk. Kaže se v že prej omenjeni nagnjenosti, da podcenjujemo uspešnost žensk in precenjujemo uspešnost moških. Posledica tega je, da morajo ženske dokazovati svojo kompetentnost bolj kot moški. Dokaz je, da so ženske sprejete na delovno mesto, ko dokažejo svojo kompetentnost s konkretnimi izkušnjami, medtem ko so moški sprejeti predvsem na osnovi njihovega potenciala.

Primer pristranosti materinstva:

Kolikšna je verjetnost, da bodo ženske bolj kot moški načrtovale odhod z delovnega mesta, da se bodo posvetile družini? Pravzaprav skoraj ni razlik. Tako ženske kot moški se za odhod, da bi se posvetili družini, odločajo v majhni meri (2-% ali manj).

Ko govorimo o ženskah na vodilnih položajih, so ljudje kar preveč zadovoljni z obstoječim stanjem: 45 % moških in 28 % žensk meni, da so ženske na vodilnih položajih dobro zastopane, čeprav je v podjetju od desetih vodstvenih delavcev samo ena ženska. Nizka pričakovanja so posledica neenakosti skozi več generacij. Ko na vodilnem položaju ni bilo niti ene ženske, je prisotnost ene ali dveh predstavljala kar precejšen napredek. Težko si zamislimo razloge za spremembo, ko pa nimamo višjih pričakovanj glede tega, kako je enakopravnost dejansko videti.⁶

Kako obvladovati pristranost?

Pristranost je najbolj naraven del človeških možganov. Čeprav vemo, da smo boljši v družbi raznolikih posameznikov, naši možgani ves čas delujejo v smeri zmanjševanja te. Ni dovolj, da pristranost prepoznamo, pomembno je, da jo tudi naslovimo in spremenimo lastno vedenje. Pristranost namreč vpliva na to, koga bomo zaposlili, kdo bo napredoval na delovnem mestu, kakšne ukrepe bomo sprejeli na področju usklajevanja družine in dela. Vpliva na vsakodnevne situacije na delovnem me-

stu, kot npr. kdo bo s kom delal in komu bomo zaupali projekt.

Zastaviti si moramo vprašanja, ki jih morda še nismo, kot npr.: Ali je pomembna fakulteta kandidata? Je naslov prebivališča pomemben? Je čas študija pomemben? Zaposlene je treba spodbuditi, da občasno prisedejo k drugemu sodelavcu, da bi dobili drugačne informacije. In za najbolj izključene, zastavljati vprašanja, kot npr.: Se mi oseba z invalidnostjo smili? Ali vstopam v interakcijo z osebo z invalidnostjo na drugačen način kot z drugimi?

Raznolikost prinaša konkurenčno prednost

Sklenemo lahko, da pristranost, ne glede na to, ali je namerna ali nezavedna, vpliva na poklicne odločitve in ovira posameznike na delovnem mestu. Zaradi nje so nekateri težje zaposljivi in težje napredujejo, kar negativno vpliva na njihove delovne izkušnje. Ljudem škodi, podjetjem pa otežuje ustvarjanje enakovrednih pogojev za delo.

Sodobne organizacije vedo, da raznolikost prinaša konkurenčno prednost. Podjetja z višjim odstotkom žensk na najvišjih položajih so v prednosti pred drugimi za 53 % (po ekonomskem učinku, dobičku in rasti delnic).⁷ Raznoliki timi so uspešnejši, sprejemajo kompleksnejše odločitve, so bolj inovativni in bolj fleksibilni.⁸

Da bi lahko uspešno razvijali vključujoče delovno okolje, moramo nasloviti nezavedno pristranost, ozavestiti lastne pristranosti in poiskati način, da jo bomo omilili.

Literatura in viri

- 1 Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- 2 Schein, V.E. & alt. (1996). *Think manager—think male: a global phenomenon?* *Journal of Organizational Behavior*.
- 3 Williams, J.C. & Dempsey, R. (2014). *What Works for Women at Work: Four Patterns Working Women Need to Know*. NYU Press.
- 4 Steinpreis, R.E. in dr. (1999). *The Impact of Gender on the Review of the Curricula Vitae of Job Applicants and Tenure Candidates: A National Empirical Study*. *University of Wisconsin-Milwaukee. Sex Roles*, Vol. 41, Nos. 7/8, 1999.
- 5 Hebl, Barron. (2013). *The Force of Law: The Effects of Sexual Orientation Antidiscrimination Legislation on Interpersonal Discrimination in Employment*. *Psychology Public Policy and Law* 19(2):191
- 6 Correll, S.J. (2017). *Feminist Lecture: Reducing Gender Biases In Modern Workplaces: A Small Wins Approach to Organizational Change*; December 2017, *Gender & Society* 31(6):725-750
- 7 Joy, L., Carter in dr. (2012). *Fortune 500 research*.
- 8 Egan, M.L., Matvos, G., Seru, A. (2017). *When Harry Fired Sally: The Double Standard in Punishing Misconduct*. *NBER Working Paper Series. Working Paper 23242*.