



Kinga Wysieńska-Di Carlo, Ph.D., Divercity+

## **Nieświadome uprzedzenia w miejscu pracy: Czy umiejętności mają tożsamość, a działania z zakresu DEI są wrogiem merytokracji?**

Wiele osób może zareagować niechęcią na zaproszenie do spotkania, którego tytuł jest, jak by na to nie patrzeć, odstraszący. Sformułowanie „nieświadomione uprzedzenia w pracy” sugeruje przecież, że tkwią w nas **ukryte negatywne** myśli i predyspozycje. Nikt nie mówi do nauczycieli\_ek: „przyjdź na spotkanie o ukrytych uprzedzeniach do dzieci w szkole”. Raczej tytuł takiego spotkania brzmiałby: „Jak wydobyć potencjał dziecka w warunkach szkolnych”. Dlatego wbrew tytułowi, proszę traktować niniejszy materiał jako mający na celu wesprzeć działania na rzecz wydobywania pozytywnego potencjału tkwiącego w każdej osobie.

Jeden z często cytowanych artykułów autorstwa [Franka Dobbina i Alexandry Kalev](#) (2016) zawiera listę rekomendowanych działań i takich, które nie przynoszą efektu, jeśli chodzi o osiągnięcie większej różnorodności i inkluzji w miejscach pracy i nauki. Jako najmniej efektywne, autor i autorka wymieniają treningi i szkolenia dotyczące nieświadomych/ukrytych uprzedzeń, zwłaszcza, jeśli są one obowiązkowe. Na przełomie 2020/2021 roku debata na temat efektywności tego typu szkoleń i treningów przetoczyła się przez Wielką Brytanię. W 2018 roku [Equality and Human Rights Commission](#), a w 2020 roku [brytyjski parlament](#) opublikowały raporty mówiące o braku danych wskazujących na związek między szkoleniami z nieświadomych uprzedzeń a zmianą zachowań. Krytyka tego typu szkoleń może być podsumowana następująco i między innymi wskazuje na negatywne konotacje związane z samym sformułowaniem tematu/wyzwania:

- 1) Treningi dotyczące nieświadomych uprzedzeń są incydentalne, niepowiązane z działaniami na rzecz zmian strukturalnych i skierowane



**athena**

gender equality to unlock  
research potential

przede wszystkim do tzw. *white-collar workers* (osób o wyższym kapitale ludzkim i społecznym, wykonujących tzw. prace umysłowe [w odróżnieniu od tzw. pracy fizycznej]). Wykluczają one zatem zazwyczaj klasowy wymiar nierówności. Konieczność ich prowadzenia jest argumentowana wymogami prawnymi (tzw. *legal case arguments*) lub biznesowymi (tzw. *business case arguments*), a nie tym, że jest to po prostu działanie na rzecz sprawiedliwości i prawdziwie merytokratycznych systemów mobilności społecznej.

- 2) Treningi te obarczają winą za obserwowalne nierówności jednostki, zwłaszcza osoby z grup dominujących. Opierają się na założeniu, że jeśli tylko każda i każdy z nas (pracownicy\_e, menadżerowie\_ki, profesorowie\_ki) zostanie uwrażliwiona\_y na kwestie związane ze stereotypowym myśleniem i uprzedzeniami, przestaniemy się nimi kierować i nierówności znikną. Odwrotnością tego typu podejścia są działania skierowane do osób z grup niedoreprezentowanych, np. kobiet czy osób nie-białych, mające na celu podniesienie ich kompetencji w zakresie negocjowania, zabierania głosu czy zabiegania o promocje i podwyżki. Jedne i drugie inicjatywy, sprowadzają odpowiedzialność za systemy nierówności, budowane i wzmacniane przez lata, do działań poszczególnych osób tu i teraz, i obciążają je zadaniem ich zmiany.
- 3) Jeśli treningi te są obowiązkowe, na przykład dla wszystkich osób na stanowiskach kierowniczych lub wszystkich osób rozpoczynających pracę, jest to niespójne z wiedzą na temat motywacji. Obowiązkowy charakter takiego treningu wywołuje opór, zniechęcenie i poczucie zagrożenia autonomii własnej (zewnątrzsterowności). Ponadto, obowiązkowo serwowana informacja o tym, że ma się uprzedzenia i ponosi jakąś część odpowiedzialności za obserwowane nierówności (cel *Implicit Bias Test*), powoduje reakcje obronne.
- 4) Treningi i programy dotyczące wrodzonych i ukrytych uprzedzeń, jeśli są wysokiej jakości, mogą zmienić nasze postawy/nastawienia, ale zazwyczaj nie zmieniają trwale zachowań (por. [Chang et al. 2019](#)).



Innymi słowy, zgodnie z wiedzą z dziedziny psychologii społecznej, sposób myślenia nie zawsze przekłada się na działanie. Mało tego, przekonanie o tym, że jest się obiektywnym lub uodpornioną\_ym na działanie ukrytych uprzedzeń, powoduje mniejszą uważność na wymiary nierówności w podejmowanych działaniach i decyzjach (tzw. [paradoks merytokracji](#) lub [własnej obiektywności](#)).

- 5) Treningi dotyczące nieuświadomionych lub ukrytych uprzedzeń mogą, paradoksalnie, je wzmacniać. Podobnie, jak wiedza o mechanizmach dyskryminacji statystycznej\* może *de facto* służyć jako racjonalizacja istniejących uprzedzeń (por. [Tilcsik 2021](#)), również trening uprzedzeń może uaktywnić lub wzmacnić przekonanie o ich słuszności wśród osób o silnie utrwalonych poglądach (np. [Tinkler 2013](#)).

Mimo tej krytyki, warto zauważyć, że nawet w cytowanych wyżej badaniach pojawiają się wskazówki co do tego, kiedy i jakiego typu warsztaty dotyczące nieuświadomianych stereotypów i uprzedzeń mają sens. [Dobbin i Kalev \(2022\)](#) również przyznają, że zupełne skreślanie tego typu treningów i wiedzy jest nieuzasadnione. Odnosząc się do wcześniej przedstawionych argumentów krytycznych, zasady skutecznych treningów można podsumować następująco:

- 1) **Treningi lub szkolenia dotyczące nieuświadomianych stereotypów i uprzedzeń są skuteczne, jeśli są elementem systematycznych działań organizacji (jej polityki i strategii) na rzecz różnorodności, a określone rozwiązania są wbudowane w obowiązujące procesy i procedury. Kiedy przekazywane na takich spotkaniach treści są elementem szerszej zakrojonych zmian, mających poparcie władz organizacji i wskazujących na przede wszystkim systemową, nie zaś indywidualną odpowiedzialność, nabywanie wiedzy i umiejętności**

---

\* Teorie dyskryminacji statystycznej przyjmują, że racjonalne i unikające ryzyka jednostki preferują określone osoby (tj., osoby z grup dominujących) w sytuacji niepełnej informacji, ponieważ gwarantują one przewidywalne i stabilne wyniki (np. produktywność).



**athena**

gender equality to unlock  
research potential

związanych z mechanizmami opartymi na stereotypach wywołuje obserwowalne zmiany w zachowaniach i mniejszy opór.

- 2) **Równość i sprawiedliwość nie są grą o sumie zerowej**, a działania na rzecz redukcji wpływu utrwalonych oczekiwań na zachowania i wyniki są działaniami na rzecz realizacji założeń, na których opiera się **idea merytokracji – mobilności opartej na rzeczywistych wynikach, a nie cechach przypisanych**. Jeżeli np. kobiety i mężczyźni są oceniane i wg różnych standardów, to taka sytuacja jest niemerytokratyczna. Jeśli osoby są przyjmowane do pracy na podstawie oceny „dopasowania kulturowego” (*culture fit*), gdzie kultura jest zazwyczaj postrzegana przez pryzmat średnich i wyższych warstw społecznych (lub preferencji osób już zatrudnionych), to taka sytuacja jest niemerytokratyczna. I tak dalej, i tak dalej. Ponieważ opór wobec treningów różnorodności oparty jest często na argumencie o merytokracji (zwłaszcza w dziedzinach i zawodach technicznych), odniesienie się do tego argumentu przed rozpoczęciem takich szkoleń, zmniejsza opór wobec nich i zwiększa ich efektywność. Jest to dużo istotniejsze niż budowanie *legal* lub *business case*, ponieważ dotyczy zinternalizowanych przekonań o sprawiedliwości, a nie zewnętrznych motywacji.
- 3) **Celem takiego treningu nie powinno być przekonanie kogokolwiek, że jest uprzedzona\_y**. Treningi te nie służą bowiem obwinianiu czy zmianie procesów kognitywnych. **Ich celem jest pokazanie, że każda i każdy z nas może nie dopuścić do tego, żeby miały one wpływ na erozję merytokracji**, spójności zespołów i wykluczenie konkretnych osób, z którymi wchodzimy w relacje. Wiedza o tym, jakie przekonania przejawiają się w jakich zachowaniach wobec nas lub osób naokoło nas, ma być przyczynkiem do zastanowienia się, w jaki sposób można to zmienić. Ale dana osoba może się czuć komfortowo z innym rozwiązaniem – np. profesor\_ka może czuć się komfortowo zwracając uwagę, że się mu/jej przerywa, ale student\_ka nie (status!).



**athena**

gender equality to unlock  
research potential

- 4) Pojedyncza organizacja nie zmienia całego systemu nierówności, a pojedyncza osoba nie zmienia całej organizacji. **Ale może zmienić to, co bezpośrednio widzi i czego doświadcza.**

...

Zacznijmy więc od określenia, czy w Pana\_i/Twoim/Waszym miejscu pracy/wydziale/zespole/instytucie można spodziewać się negatywnych reakcji na działania z zakresu DEI? Proszę zadać sobie i osobom współpracującym następujące pytanie\*:

Czy zgadza\_ją się P. z następującymi stwierdzeniami:

1. Koncentracja na różnorodności oznacza obniżanie standardów dla kobiet i innych mniejszości.  Zgadzam się  Nie zgadzam się
2. W moim uniwersytecie/wydziale/instytucie zbyt wiele uwagi poświęca się kwestii różnorodności.  Zgadzam się  Nie zgadzam się
3. Powinniśmy się bardziej koncentrować na jakości, a mniej na problemie poprawności politycznej.  Zgadzam się  Nie zgadzam się

Jeśli udzieliłaś\_eś lub udzieliliście odpowiedzi tak, choć na jedno z tych pytań, jakkolwiek warsztat nieuświadomionych uprzedzeń będzie nieefektywny, jeśli nie zostaną najpierw wyjaśnione kwestie związane z ideą merytokracji.

\* Zaadaptowane z [Joan C. Williams](#) (2021).





## Merytokracja a kultura włączająca

### Kultura włączająca w organizacji

- Działania z zakresu DEI mają na celu realizację zasad merytokracji:
  - koncentrują się na eliminacji barier doświadczanych przez osoby należące do tych kategorii społecznych, którym wpływ stereotypowych oczekiwań uniemożliwia mobilność opartą o statusy osiągnięte i faktyczne wyniki;
  - służą zwiększeniu poczucia sprawczości i przynależności osób należących do tzw. marginalizowanych grup/kategorii społecznych, a zatem wyzwajających ich zaangażowanie, potencjał i efektywność;
  - przyczyniają się do wyższej spójności organizacyjnej i społecznej.
- Dzięki temu, działania te przyczyniają się do wzrostu jakości badań, edukacji, wypracowywanych usług i produktów.



This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No 101006416



W systemie merytokratycznym, najprościej rzecz ujmując, osiągnięte nagrody (stanowiska, zarobki, prestiż, możliwości rozwoju) powinny być funkcją wysiłku i posiadanych kompetencji. Cechy związane ze zrzędzeniem losu, pochodzeniem, znajomościami, czyli te, nad którymi nie mamy kontroli, powinny mieć minimalny albo zerowy wpływ na nasze wyniki. W takim systemie, jeśli jakaś osoba nie ma wiele, to znaczy, że się niewystarczająco stara lub podjęła błędne decyzje.

Niestety taki system jest utopią. Zakłada on bowiem niczym nieograniczoną mobilność społeczną – czyli, że nie istnieją żadne bariery awansu społecznego (w postaci na przykład zasobów koniecznych do zdobycia edukacji na renomowanym uniwersytecie czy nabycia kompetencji międzykulturowych) – i stuprocentową korelację między nagrodami a umiejętnościami i wysiłkiem (np. że liczba lat edukacji lub przepracowanych godzin jest perfekcyjnie skorelowana z wyższymi zarobkami).

Chyba nikogo nie trzeba przekonywać, że ani jedno, ani drugie założenie nie jest w większości społeczeństw spełnione. Gdyby było, to czy profesor\_ka na



athena

gender equality to unlock  
research potential

uniwersytecie nie powinna zarabiać jednak dużo więcej niż na przykład księgowy\_a? Czy osoby pochodzące spoza wielkich metropolii lub ośrodków akademickich ponosiłyby wyższe koszty edukacji na uniwersytecie, choćby w postaci separacji od rodzin (wsparcia emocjonalnego i sieci społecznych)? Czy ogłoszenia na stanowiska zawierałyby oczekiwania doświadczeń, które są niedostępne niektórym grupom społecznym?

Przypisane (a nie osiągnięte) statusy odgrywają niebagatelną rolę nie tylko, jeśli chodzi o dostęp do możliwości edukacji czy nabywania kompetencji, ale też w ocenie wyników pracy, wagi określonych kompetencji i wysiłku (por. następna sekcja i materiały do spotkania „Poszukiwany, Poszukiwana”). Eliminacja barier (w tym związanych z praktykami, procedurami, interakcjami i ich językiem) doświadczanych przez osoby z **każdej grupy społecznej** leży u podłoża wszelkich działań na rzecz różnorodności. Nie ma *de facto* grupy, która nie zyskiwałaby na tych działaniach i nie ma standardów, które ulegałyby obniżeniu w wyniku ich wprowadzenia.

Większość podnoszonych we współczesnej debacie na temat merytokracji i zasadności działań DEI argumentów koncentruje się na kwestiach poruszonych powyżej. Są to uzasadnione argumenty, oparte na dowodach wskazujących, że bez DEI nie da się w pełni zrealizować idei merytokratycznych.

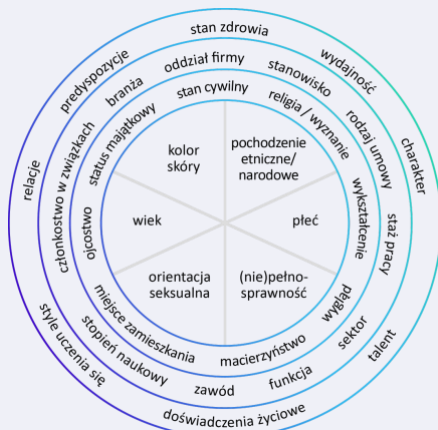
Warto jednak w tym momencie wspomnieć, że założenie, iż merytokracja jest najbardziej sprawiedliwym systemem społecznym, nie jest wcale powszechnie akceptowane. Merytokracja generuje skrajne nierówności i niekoniecznie uwzględnia sprawiedliwe kryteria dystrybucji nagród (więcej na ten temat można posłuchać w [wykładzie](#) Daniela Markovitsa, [jego książce](#), a także publikacjach [Sandel 2020](#) i [Shamon & Dülmer 2014](#)).



## Różnorodność i zróżnicowanie

Nieświadome  
uprzedzenia

### Statusy wrodzone i nabyte



- **Statusy przypisane**, to cechy, które nie zależą od naszego wysiłku, energii czy talentu, których nie możemy zmienić pracą, czy siłą woli. Większość jest nam zazwyczaj przypisana w momencie urodzenia, jest łatwo widoczna i generuje ogólne oczekiwania we wszystkich sferach życia.
- **Statusy nabyte**, to cechy, które zależą od naszego wysiłku, energii, talentu, predyspozycji lub świadomych decyzji. Większość z nich nie jest bezpośrednio obserwowalna i generuje oczekiwania tylko w określonych sferach życia.
- **Pytanie do dyskusji:** Rodzicielstwo – nabyte czy przypisane? A klasa społeczna?



**athena**  
gender equality to unlock  
research potential



This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No 101006416

Obserwowane nierówności są skorelowane z cechami przypisanymi i nabytymi. Jeśli nierówności byłyby wyłącznie związane ze statusami osiąganymi (zróżnicowaniem poziomu i typu wykształcenia, wykonywanym zawodem, długością doświadczenia – czyli tzw. wyznacznikami kapitału ludzkiego), miałyby charakter merytokratyczny.

Wieloletnie badania pokazują, że jednak, że tak nie jest. Płeć, pozycja społeczna rodziców, pochodzenie etniczne lub narodowe, kolor skóry, status rodzicielski i małżeński, orientacja psychoseksualna – wszystkie te charakterystyki są silnie związane z tym, jakich barier doświadczamy w dostępie do cenionych zasobów, jaki zwrot przynoszą nam poczynione inwestycje w kapitał ludzki i jak oceniane i nagradzane są nasze osiągnięcia. Doświadczane bariery i nagrody związane z tymi cechami nie dotyczą wyłącznie życia zawodowego, ale wszystkich sfer życia. Cechy te generują nierówne wzory interakcji zawsze, gdy różnicują osoby w relacji, bowiem są postrzegane jako istotne (nawet gdy relacje są powtarzalne i dochodzą nowe informacje o drugiej osobie).

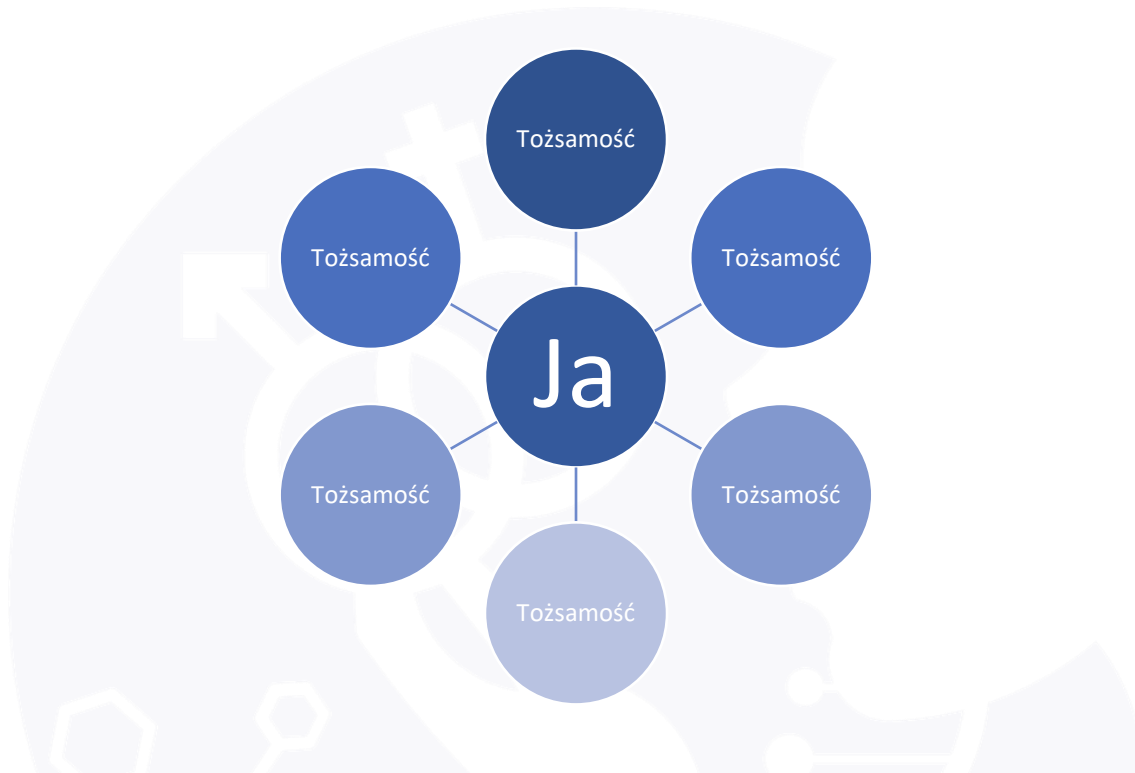




## Proces kategoryzacji i definiowania sytuacji



Proszę pomyśleć i wypisać sześć kategorii społecznych, z którymi się P. utożsamia/ do których należy?



Pewne tożsamości przysły nam pewnie do głowy automatycznie, bo stanowią trzon tego, jak się auto-definiujemy. Nad innymi musieliśmy lub musiałyśmy się pewnie dłużej zastanowić, bo bez kontekstu trudno zdecydować, który aspekt tego „kim jesteśmy” jest istotny.

Wchodząc w relację z innymi, żeby dopasować swoje zachowania, nieświadomie i automatycznie definiujemy kontekst i istotne w danym kontekście kategorie oraz podstawowe informacje o tym, jakie atrybuty i tendencje do działania wiążą się z daną kategorią. Polegamy przy tym przede wszystkim na informacjach dotyczących przypisanych tożsamości i „uwidocznionych” różnicach lub podobieństwach osób znajdujących się w sytuacji. Tożsamości takie jak płeć czy wiek są dla nas od razu widoczne i



„zrozumiałe” w każdej sytuacji, ponieważ są one powiązane ze zinternalizowanymi przekonaniami kulturowymi. Inne – jak na przykład informacja, że ktoś jest programistką lub maszynistką na kolei lub że ktoś jest na diecie bezglutenowej nabiorą znaczenia tylko w określonych kontekstach.

Każda tożsamość pociąga za sobą inne nastawienia emocjonalne (sentymenty), które zawierają w sobie ocenę tego, jaka jest jej lokalizacja na skali dobra --- zła, silna --- słaba, aktywna --- pasywna. Podobnie oceniamy zachowania. Każde zachowanie pociąga za sobą nastawienie emocjonalne. Ogólny odbiór sytuacji zależy od tego, na ile zachowania są spójne z uaktywnionymi w danym kontekście tożsamościami. Co więcej, mamy tendencję do takiego modyfikowania (redefiniowania) sytuacji, żeby pasowała do naszych utrwalonych sentymentów (więcej na ten temat można przeczytać [tutaj](#)).



Proszę spojrzeć na poniżej opisane zdarzenia:

- Na zebraniu zakładu, profesor przerwał wypowiedź doktorantki.
- Na zebraniu wydziału, profesor Kowalska przerwała profesorowi Nowakowi.
- Podczas wykładu, student przerwał profesorowi.

Ocena i reakcja na każdą z tych sytuacji będzie zależeć od tego, jakie w danej kulturze sentymenty są przypisane do danych tożsamości i typów zachowania. W większości kultur, kobiety postrzegane są jako dobre, ale słabsze od mężczyzn i pasywne. Sytuacja pierwsza zostanie zatem odebrana jako spójna i „naturalna”. Jeśli jednak kobieta przerywa mężczyźnie lub osoba o niższej pozycji – tej o wyższej, zajdzie pewna niespójność (*deflection*). Albo zatem ta konkretna kobieta lub student zostaną w tej sytuacji odebrani negatywnie albo dodamy sobie (mentalnie) element pozwalający na redukcję niespójności – np. „grzecznie przerwał\_a” lub „słusznie przerwał\_a”.



Ćwiczenie to pokazuje, że uaktywnione tożsamości mogą, ale nie muszą przełożyć się na indywidualne reakcje zgodne ze stereotypem, nawet jeśli sam stereotyp nie ulega zmianie. W większości sytuacji mamy możliwość takiej redefinicji, która pozwala na osłabienie relacji między stereotypem a zachowaniem lub oceną sytuacji.

## Uprzedzenia a zachowania

- Uaktywnione stereotypy i uprzedzenia mogą (ale nie muszą) stać się częścią procesu decyzyjnego i wyboru odpowiedniego zachowania.
  - Uaktywnienie – czyli mentalna dostępność stereotypu i uprzedzenia – a ich aplikacja, to dwa niezależne etapy, a sama dostępność nie oznacza, że proces formułowania decyzji i wyboru zachowania musi się na nich oprzeć.
  - Ludzie mogą (często skutecznie) uniknąć dyskryminacji lub innych behawioralnych konsekwencji automatyzmu kategoryzacji.



## Treści i funkcje stereotypów

[Levitt \(2004\)](#), analizując wzory głosowania przeciwko sobie uczestników i uczestniczek amerykańskiej edycji popularnego swego czasu teleturnieju Najśłabsze Ogniwo, zauważył, że osoby określane jako Latinx były wskazywane do eliminacji statystycznie częściej w trakcie pierwszych rund turnieju niż w rundach środkowych, a przede wszystkim w rundzie ostatniej. Z kolei na osoby powyżej 50 roku życia oddawano negatywne głosy statystycznie częściej niż na jakąkolwiek inną grupę niezależnie od rundy. Ze względu na format gry, strategicznym wyborem dla grających było eliminowanie uczestników\_czek uznawanych za najśłabsze ogniwo w pierwszych rundach, a im bliżej finału, tym sensowniejsze było eliminowanie osób uznawanych za



najmocniejsze ogniwo. A zatem wzór głosowania na osoby z kategorii Latinx był przejawem niskich oczekiwań co do ich kompetencji zadaniowych, a wzór głosowania na osoby 50+ – na ogólnie niskie postrzeganie ich dopasowania do tej gry. Ponadto, kobiety częściej głosowały przeciwko mężczyznom, a mężczyźni przeciw kobietom (co jest zgodne z tendencją do faworyzowania grupy własnej w tego typu sytuacjach; jak jednak zauważa autor, choć sytuacja teleturnieju jest specyficzna, jeśli taka tendencja utrzymuje się na przykład w decyzjach gremiów profesjonalnych zdominowanych przez mężczyzn, przyczynia się do obserwowalnych nierówności).\*

Powyższy przykład ilustruje, jakie funkcje pełnią utrwalone oczekiwania kulturowe („stereotypy i uprzedzenia”) i jakie są wymiary ich treści.

Sytuacje społeczne i interakcje wzajemne wymagają od nas przetwarzania bardzo wielu informacji – dotyczących kontekstu, zadania, obiektów, osób, celów, wartości etc. Wbrew pojawiającym się pod postacią coraz to bardziej chwytnych terminów, jak społeczeństwo post-informacyjne czy [VUCA](#), przekonaniom o wyjątkowości naszych czasów, informacyjne przeładowanie, i potrzeba systemu organizacji napływających sygnałów w celu doboru odpowiedniej reakcji towarzyszyła ludziom od zawsze. Dlatego właśnie wykształcone zostały upraszczające heurystyki poznawcze.



Jak umysł radzi sobie z natłokiem niespójnych informacji można się przekonać robiąc tzw. [Stroop test](#). Pokazuje on, że w takich sytuacjach, potrzebujemy albo więcej czasu na podjęcie prawidłowej decyzji, albo popełniamy więcej błędów.

Oczekiwania kulturowe związane z przynależnością do określonych kategorii społecznych pełnią właśnie taką funkcję heurystyczną. Wchodząc w relacje (np. zadaniowe) z innymi osobami formułujemy przewidywania co do rodzaju i

\* Powyższy fragment pochodzi z [Wysieńska \(2013\)](#).



jakości wkładu, jaki wniesie każda osoba (w tym „ja”) w daną relację. Kategoria społeczna stanowi dla nas informację o tym, jakie atrybuty lub kompetencje ma dana osoba, ale też o tym, jak cenione są te atrybuty i jak najprawdopodobniej będzie się zachowywać osoba z danej kategorii.

W przypadku szerokich statusów, na przykład płci (ale nie tylko), oczekiwania co do kompetencji, atrybutów i zachowania mają bowiem nie tylko charakter deskryptywny, ale też preskrypcyjny i proskrypcyjny. To jest, atrybuty i zachowania uznawane za typowe dla danej grupy są jej nakazane, a te przypisane innej grupie – zakazane lub traktowane jako złamanie tabu. Proszę pomyśleć na przykład o mężczyznach chcących specjalizować się w edukacji przedszkolnej, osobach 55+ chcących uzyskać doktorat albo kobietach, które nie chcą mieć dzieci.

## Musi, może, nie wolno, niekoniecznie

- Oczekiwania związane z płcią mają charakter normatywny – cechy, które są stereotypowo przypisane mężczyznom lub kobietom, są traktowane jako wymagane od mężczyzn lub kobiet.
- Naruszenie nakazów i zakazów dotyczących ról płciowych wiąże się z sankcjami społecznymi.
- Szczególnie srogie kary spotykają osoby, które naruszają normatywne zakazy dotyczące ról płciowych, np. chłopców bawiących się lalkami lub makijażem.
- Wiele przykładów sankcji negatywnych w życiu zawodowym dotyczy sytuacji, gdy kobiety podejmują role typowo męskie, a mężczyźni typowo kobiece, co stanowi naruszenie tabu danej płci.

Kobieta		Mężczyzna	
okazuje emocje	łatwowierna	charyzmatyczny	dominujący
wesoła	kocha dzieci	agresywny	potrafi zarządzać
naiwna	lojalna	ambitny	niezależny
współczująca	nieśmiała	analityczny	indywidualistyczny
nie przeklina	łagodna	asertywny	zdecydowany
uspokajająca emocje	wrażliwa i empatyczna	wysportowany	męski/twardy
kobieca/wiotka	sympatyzująca	rywalizujący	samodzielny
podatna na komplementy	czuła	potrafi bronić swoich racji	niezależny
delikatna	rozumiejąca	silna osobowość	stanowczy
ciepła	uległa	przekonujący	gotowy ryzykować

Normatywny charakter oczekiwań co do ról związanych na przykład z wiekiem czy płcią do pewnego stopnia gwarantuje spójność pomiędzy przynależnością do danej kategorii i zachowaniem, co ułatwia utrzymywanie porządku społecznego i przetwarzanie informacji. Jednak nie eliminuje całkowicie niespójności. W sytuacji, gdy rzeczywiste zachowania nie są zgodne z





oczekiwaniami, możemy jednak – jak zostało to wyżej zasygnalizowane – zredefiniować sytuację w sposób „korzystny” lub „niekorzystny” dla danej osoby.



Jednym ze sposobów, w jaki każda i każdy z nas może redefiniować sytuację, aby modyfikować wpływ nieświadomych oczekiwań na ocenę zachowań, kompetencji lub „dopasowania” do roli osoby o danym szerokim statusie, jest przyjęcie zasady: „każda osoba jest tak samo kompetentna/dopasowana; udowodnij, dlaczego nie”. Odwrócenie ciężaru dowodu zmniejsza wagę argumentów „niekorzystnych”, związanych z nakazami i zakazami w roli.

Jak silne są zinternalizowane przekonania o „naturalnych” rolach lub predyspozycjach, ilustruje poniższa „zagadka”.



Image by storyset on Freepik

Ojciec i syn mieli wypadek samochodowy.



Image by Freepik

Ojciec zmarł w drodze do szpitala, ale syna udało się przetransportować na salę operacyjną.



**athena**

gender equality to unlock  
research potential



Image by macrovector on Freepik

Kiedy już ma się rozpocząć operacja, główny chirurg mówi:  
„Nie mogę operować, to mój syn!”

### Przecenianie konsensusu i niewiedza wielu

W kontekstach zawodowych, kiedy decyzje – nawet jeśli podejmowane są indywidualnie – dotyczą całych zespołów, organizacji i środowiska zewnętrznego, polegamy nie tylko na oczekiwaniach własnych, ale także tych sformułowanych przez inne osoby, zwłaszcza o wysokim statusie, oraz przekonaniach o tym, co myśli „większość” osób. Heurystyka określana jako „odwołanie do autorytetu” jest przykładem takiego oczekiwania drugiego rzędu. W sytuacji niespójności lub niepewności co do tego, jak zdefiniować sytuację, opinia osoby o wysokim statusie (a więc w domyśle „o wysokich kompetencjach”) będzie dla nas ważniejsza niż nasza własna ocena. Właśnie dlatego tak istotne jest, żeby jakiegokolwiek działania na rzecz modyfikacji relacji stereotyp-zachowanie miały poparcie osób o wysokim statusie w organizacji. Skoro na przykład wiemy, że osoby o niższym szerokim statusie rzadziej zabierają głos i formułują pomysły (tym bardziej, że taki głos, zwłaszcza krytyczny, narusza normę „okazywania szacunku”), aktywne pytanie o zdanie lub pomysły osoby o niskim statusie i pozytywny feedback są jednym z

---

\* Warto tutaj wspomnieć, że segregacja ze względu na płeć na poziomie specjalizacji zawodowych jest wyższa niż na poziomie zawodu jako takiego. Tj., o ile dane dotyczące tzw. dużych klas zawodowych mogą pokazywać w miarę zbalansowaną pod względem płci lub dążącą do równowagi strukturę zatrudnienia lub osób studiujących, na poziomie konkretnych specjalizacji segregacja ma często wymiar ekstremalny i związany z esencjalizmem ról płciowych (np. [Levanon & Grusky 2016](#); [European Job Monitor 2021](#)).



narzędzi, którym osoby o wysokim statusie mogą wpływać na modyfikację oczekiwań.

Oczekiwania trzeciego rzędu są nieodłącznie związane z procesami legitymizacji, prowadzą jednak często do tzw. „niewiedzy wielu” (*pluralistic ignorance*). W kontekście nierównych ocen i oczekiwań skutkują one na przykład wyborem na jakieś stanowisko czy funkcję nie osoby, którą preferuje każda\_y z nas indywidualnie, ale takiej, która wg naszej wiedzy o przekonaniach kulturowych i „typowych innych” będzie najlepiej odebrana „przez większość”. Inny skutek takich przekonań opisała [Munsch et al. \(2014\)](#) – uważamy, że inne osoby oceniają działania lub prośby o niestandardowe rozwiązania sprzyjające jakiejś grupie wykluczonej lub niedoreprezentowanej bardziej negatywnie niż my, co w rezultacie prowadzi do publicznego braku zgody na takie rozwiązania.

## Oczekiwania pierwszego, drugiego i trzeciego rzędu

- Oczekiwania pierwszego rzędu:
  - oczekiwania co do kompetencji, które dana osoba formułuje wobec siebie i innych w sytuacji (zwłaszcza sytuacji zadaniowej);
  - generują wzory zachowań, hierarchie prestiżu, oczekiwania co do nagród, standardy oceny wyników.
- Oczekiwania drugiego rzędu:
  - przekonania o oczekiwaniach sformułowanych przez inną osobę;
  - zazwyczaj spójne z oczekiwaniami pierwszego rzędu;
  - w sytuacji niespójności lub w sytuacji braku oczekiwań pierwszego rzędu determinują obserwowalne nierówności, zwłaszcza jeśli ta „inna osoba” postrzegana jest jako osoba o wysokiej pozycji.
- Oczekiwania trzeciego rzędu:
  - przekonania o tym, co myśli „większość osób”;
  - szczególnie ważne w kontekście decyzji ocenianych przez całą organizację.



## Strategie działania – jak przerwać błędne koło oczekiwań

Jak wspomniano na początku, bardzo trudno jest zmienić przekonania i stereotypy. Zmiana zachowań jest łatwiejsza. Poniżej są przykłady wachlarza zachowań w różnych sytuacjach\*. Które zachowanie by P. wybrał\_a\_li? Dlaczego? Jakie mogłoby być lepsze?



Anna i Piotr to studentka i student zatrudnieni w grantie, którym P. kieruje. Oboje świetnie się znają na analizie danych i wywiązują się ze swoich obowiązków bez zarzutu, jednak współpracują głównie z inną osobą w zespole i nie zdążył\_a P. poznać ich dobrze osobiście. Oboje starają się o stypendium na studia doktoranckie na tej samej uczelni zagranicznej, choć tylko jedno z nich może je dostać. Oboje poprosili P. o rekomendacje. Co by P. zrobił\_a? Które z poniższych zachowań jest najmniej, a które najbardziej prawdopodobne?

Zachowanie	Ranga
1. Napisał_abym rekomendację pierwszej osobie, która mnie poprosiła, a drugiej bym grzecznie odmówił_a.	
2. Postarał_abym się oboje poznać trochę lepiej, żeby podjąć decyzję.	
3. Napisał_abym list rekomendacyjny obu osobom, niech kto inny podejmuje decyzje.	
4. Oparł_abym się na mojej intuicji i doświadczeniu, co do tego która osoba ma największy potencjał.	

\* Przykłady inspirowane [Chang et al. 2019](#)



P. zespół musi przygotować odpowiednią dokumentację projektu do formalnego rozliczenia u grantodawcy oraz zarchiwizować wszystkie materiały. Joanna zgłasza się do tego zadania, ale wiesz, że ma dużo innych obowiązków. Paweł nie zgłasza się „na ochotnika”, ale wiesz, że chwilowo ma najmniej obowiązków związanych z zakończeniem projektu. Co P. zrobi?

Zachowanie	Ranga
1. Zapytam kogoś o radę, jak postąpić.	
2. Zlecę zadanie Pawłowi, bo wiem, że Joanna jest przeciążona.	
3. Skoro Joanna się sama zgłosiła, to przydzielę jej to zadanie, mając nadzieję, że wywiąże się ze wszystkich obowiązków.	
4. Zanim podejmę decyzję, poproszę Joannę i Pawła o przedstawienie mi stanu zaawansowania prac związanych z realizacją pozostałych zadań.	