

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

„Poszukiwany, poszukiwana”.

Równość w awansie zawodowym i rekrutacji.



Zmiany w kierunku większej równości w akademii jako miejscu pracy lub nauki muszą opierać się na rozwiązaniach systemowych, wprowadzanych na podstawie odpowiedniej diagnozy i z użyciem konkretnych wskaźników pozwalających na monitorowanie zmian.

Systemy nierówności nie znikają od razu, nie ma też prostych rozwiązań. Programy mentoringowe dla kobiet lub osób z innych grup marginalizowanych, podobnie jak ERGs (*Employee Resource Groups*), są użyteczne w budowaniu poczucia przynależności lub wspierania osób odczuwających izolację. W swej istocie są to jednak narzędzia ułatwiające funkcjonowanie w nierównym i niesprawiedliwym systemie, nie zaś narzędzia zmiany.

Skoro nie rozwiązywałybyśmy i nie rozwiązywalibyśmy problemu teoretycznego czy empirycznego ustanawiając Miesiąc Teorii lub prowadząc pogłębione rozmowy na temat tego, jak bardzo cenimy sobie teorię i badania, przekonanie, że tego typu działaniami rozwiążemy problem nierówności, jest co najmniej kontrowersyjne.

Rozpoczęcie procesu zmiany musi się rozpocząć od identyfikacji obserwowalnych przejawów nierówności, mechanizmów do nich prowadzących i wbudowanie w istniejące procedury czynników owe mechanizmy modyfikujące lub moderujące.

Poniżej przedstawione zostały typowe przejawy nierówności, procesy je generujące i dobre praktyki służące ich redukcji lub eliminacji.



Obserwowalne nierówności – rekrutacja i awanse

Kobiety, a zwłaszcza młode kobiety i matki, cechują się niższym niż mężczyźni prawdopodobieństwem bycia zaproszonymi na rozmowę rekrutacyjną, a co za tym idzie zakończeniem procesu rekrutacji sukcesem. Zależność ta jest szczególnie wyraźna w krajach o bardziej tradycyjnych modelach ról płciowych (Hiszpania, Niemcy, USA, Polska) i reżimach państwa opiekuńczego (Niemcy, Polska).

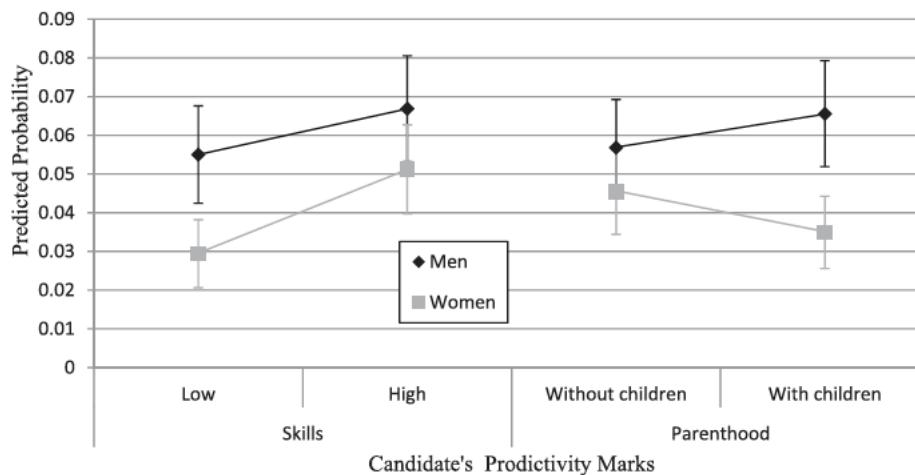


Figure 1. Predicted cumulative probabilities of being selected for an interview in different orders, by candidates' productivity marks and gender

Źródło: Gonzáles et al. 2019. Wykres przedstawia prawdopodobieństwa zaobserwowane w Hiszpanii po przeprowadzeniu tzw. testu równoważnych życiorysów.

Zależność ta dotyczy tzw. zawodów neutralnych i męskich (tj. zarówno postrzeganych jako wymagających kompetencji stereotypowo przypisanych mężczyznom, jak i zdominowanych przez mężczyzn).

W tzw. zawodach kobiecych obserwujemy nierówne traktowanie mężczyzn, ale nierówność ta nie ma charakteru symetrycznego. Tj., prawdopodobieństwo, że mężczyzna otrzyma zaproszenie do kolejnego etapu rekrutacji w tych zawodach jest niższe niż w przypadku kobiety, ale nie tak niskie, jak szanse kobiet uzyskania zaproszenia do kolejnego etapu rekrutacji w zawodach neutralnych i męskich (Manzi 2019).



athena
gender equality to unlock
research potential



Należy przy tym pamiętać, że pozycje przywódcze (kierownicze) traktowane są jako wymagające kompetencji i predyspozycji stereotypowo przypisywanych mężczyznom.

Dane dotyczące UE zawarte w infografice po lewej stronie są wynikiem mechanizmów nierównego traktowania zachodzących zarówno w rekrutacji, jak i ocenie pracy i awansach. W infografice tej warto zauważyć dwie prawidłowości: nadreprezentacja mężczyzn ma miejsce przede wszystkim w (1) obszarach wymagających zdolności określanych jako „męskie” lub zdominowanych przez mężczyzn i (2) na pozycjach decyzyjnych.

Te same mechanizmy prowadzą do nierównego traktowania w rekrutacji i awansach, a także niechęci ze strony kobiet i innych grup niedoreprezentowanych do aplikowania w obszarach lub na stanowiska określane jako „męskie” lub zdominowane przez mężczyzn. Opisane są one poniżej.



Mechanizm nierówności: „Udowodnij to jeszcze raz”¹

Poczucie, że kobiety/osoby z grup marginalizowanych muszą być dwa razy lepsze, żeby dostać połowę tego, co dostają mężczyźni z grupy dominującej, jest intuicją zgodną z aktualną wiedzą dotyczącą oczekiwań co do kompetencji i tzw. podwójnych standardów, choć proporcje są nieco w tym odczuciu przesadzone.

W grupach/organizacjach zadaniowych (choć nie tylko) przynależność do określonej kategorii społecznej traktowania jest jako jedna z kluczowych informacji o tym, co typowo wie/umie/potrafi dana osoba, jakie są jej główne motywacje, jaki będzie jej styl działania i jak się będzie zachowywać.

Różnice związane z przynależnością do tzw. kategorii przypisanych, na przykład płci, koloru skóry lub pochodzenia etnicznego czy narodowego, określane są jako tzw. **szerokie charakterystyki statusu**, gdyż w większości kultur (w tym w polskiej) istnieją powszechnie podzielane przekonania przypisujące wyższą wartość i większe lub wyżej cenione ogólne i wrodzone umiejętności jednej z kategorii (na przykład mężczyznom, osobom białym, osobom urodzonym w krajach zachodnich), a niższą wartość i kompetencje – osobom należącym do pozostałych kategorii (np. kobietom, osobom nie-białym itd.) (Ridgeway 2019).

Formułując nasze oczekiwania, nie tylko bierzemy zatem pod uwagę „co” dana osoba potrafi, ale także oceniamy – przez pryzmat szerokiego statusu – na ile jej ogólny zestaw umiejętności jest „pożądany” i „zasługujący na szacunek”. Co więcej, osobom o różnym statusie przypisujemy też różne motywacje.

Mechanizm nierówności oparty na oczekiwaniach statusowych jest subtelny – nie wynika z otwartej niechęci lub bezpośredniej dyskryminacji, tylko z wpływu głęboko zinternalizowanych przekonań o tym, co to znaczy np. „być kobietą” lub

¹ Nazwy mechanizmów zapożyczyłam z publikacji Joan C. Williams (2021).



„być mężczyzną”. Owe subtelne oczekiwania wyrażają się na przykład w ocenie „dopasowania” lub „potencjału”, które zazwyczaj nie są jasno zdefiniowane ani w procesie rekrutacji, ani w procesie ocen pracowniczych.

Ponadto, tzw. **proces oparty na ciężarze dowodu** wymaga, aby to osoba o niskim statusie udowodniła, że nie jest „typowa”, czyli że dany status (np. płeć) nie powinien być brany pod uwagę. Przeprowadzenie procesu opartego na ciężarze dowodu jest jednak bardzo trudne. Działania na rzecz zmiany definicji sytuacji traktowane są bowiem albo jako motywowane interesem własnym albo jako łamanie norm.

Rozważmy następującą sytuację:



Na rozmowie kwalifikacyjnej, młoda kobieta stara się uzasadnić, dlaczego jest idealną kandydatką na stanowisko postdoc w projekcie badawczym dotyczącym algorytmów AI w planowaniu zasobów przedsiębiorstw. Podkreśla, że od dawna interesuje się problematyką AI, napisała własne algorytmy i ma szereg publikacji współautorskich na ten temat. Ponieważ w projekcie większość zaangażowanych osób to mężczyźni, podkreśla przede wszystkim swoje umiejętności programistyczne, ambicję oraz pełne poświęcenie dla projektu.

Jak wg Pana_i/Ciebie/Was zostanie odebrana deklaracja pełnego poświęcenia i ambicji?

Zazwyczaj osoby w panelu rekrutacyjnym, **niezależnie od płci**, albo traktują te deklaracje z przymrużeniem oka, albo formułują przekonanie, że kandydatka jest osobą dążącą „po trupach do celu”, bez życia prywatnego.

Próby „odcięcia” się od nisko ocenianej tożsamości grupowej (niższego szerokiego statusu) nie tylko nie wiążą się z poprawą sytuacji, lecz są penalizowane. Kobiety starające się maskować swoją kobiecość lub podkreślać



cechy cenione wśród mężczyzn, nie dość, że nic nie zyskują, to często są za to karane. Na przykład kobiety, które starają się pisać neutralne/zbalansowane pod względem języka listy motywacyjne i życiorysy, są istotnie rzadziej preferowanymi kandydatkami w porównaniu do pozostałych osób (He & Kang 2021). „Reszka – wygrywa mężczyzna, orzeł – przegrywa kobieta.”

Szerokie statusy osób ocenianych generują zarówno sformułowane przez nas oczekiwania, jak i wpływają na wybór kryteriów/standardów oceny tego, co stanowi dowód na posiadanie jakiejś kompetencji lub poziom „dopasowania” do jakiejś roli czy grupy.

W 2012 roku opublikowano badanie przeprowadzone w USA wśród badaczek i badaczy zatrudnionych w uniwersytetach na wydziałach biologii, chemii i fizyki. Badane osoby otrzymały **identyczne aplikacje** na stanowisko w laboratorium badawczym, przy czym **połowa z nich została wysłana w imieniu kobiety, a połowa – mężczyzny**. Badane profesorki i profesorów poinformowano, że osobie aplikującej zostanie przekazany feedback jej dotyczący. Niezależnie od płci osoby oceniającej, **aplikujące „kobiety” były oceniane jako mniej kompetentne i mniej „zatrudnialne”**. **Oferowano im niższe wynagrodzenie i wyrażano mniejszą chęć do objęcia roli ich mentora_ki** (Moss-Racusin et al. 2012).

Powyższe wyniki pokazują konsekwencje stosowania podwójnych standardów: osiągnięcia, wyniki i kompetencje przedstawione w aplikacjach były identyczne, jednak w przypadku mężczyzn zostały potraktowane jako wystarczające na dane stanowisko, a w przypadku kobiet – niekoniecznie.

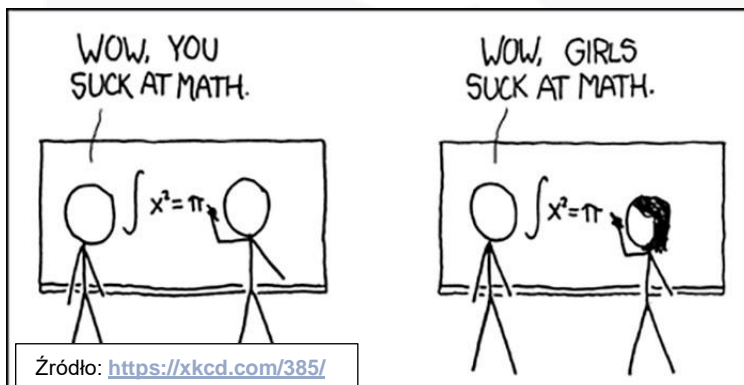
Oceniając wyniki, wiedzę lub osiągnięcia jakiejś osoby (na przykład aplikującej o pracę lub awans) posługujemy się pewnymi standardami, aby określić, czy są one wystarczającym dowodem posiadania jakiejś kompetencji, motywacji, lub predyspozycji. Standardy oceny mogą być surowe lub łagodne. Dla ilustracji: osiągnięcie 70% na teście jest wskaźnikiem posiadania wiedzy z przedmiotu,



jeśli do zaliczenia wymagane jest 65%. Jeśli jednak do zaliczenia wymagane jest 75% -- przedmiot nie zostanie zaliczony. Aby spełnić surowy standard musimy dostarczyć więcej dowodów kompetencji. Łagodny standard toleruje więcej błędów niż standard surowy.

Szerokie statusy wpływają na wybór surowego vs łagodnego standardu oceny, zwłaszcza gdy nie ma jasno sprecyzowanych kryteriów ważności przypisanej różnym dowodom lub gdy ocenie podlega potencjał, motywacja, dopasowanie i tzw. kompetencje miękkie. Jeśli proces rekrutacji lub awansów opiera się na *ad hoc* przyjmowanych kryteriach lub procesach rangowania, osoba oceniająca bardziej bądź mniej świadomie użyje surowszego standardu wobec osoby o niskim statusie, a łagodniejszego wobec osoby o niższym.

Szeroki status określa też rodzaj kryterium użytego do oceny niekompetencji. Wybaczamy więcej błędów osobom z grupy dominującej. Na przykład literówki w raporcie napisanym przez osobę mówiącą od urodzenia w danym języku



(*native speaker*) zostaną potraktowane... jako literówki. Te same literówki w raporcie napisanym przez osobę posługującą się tym językiem jako obcym – jako dowód braku opanowania zasad pisowni lub płynności

w tym języku. Co więcej, błędy osób z grup marginalizowanych przypisujemy ich ogólnej niekompetencji (w ten sposób potwierdzając swoje przekonanie o ich niższym statusie), podczas gdy błędy osób z grupy dominującej – gorszemu dniu, chwilowej słabości etc. Ponownie: „reszka – wygrywa grupa dominująca, orzeł – przegrywa grupa marginalizowana”.

Postrzegany stopień związku między szerokim statusem, kompetencją lub predyspozycją i danym zadaniem również ma znaczenie. Dla ilustracji – jeśli



athena

gender equality to unlock
research potential

uważamy, że pełne zaangażowanie w projekt badawczy jest kluczowe, a matki nie angażują się w pracę w tym samym stopniu co nie-matki (kobiety bezdzietne, mężczyźni, ojcowie), różnica w wymaganym dowodzie „gotowości do 100% zaangażowania” dla matek i nie-matek będzie większa niż wtedy, gdy uważamy, że zaangażowanie jest ważne, ale nie kluczowe. (Tylko, że... zaangażowanie jest postrzegane jako kluczowe w większości zawodów lub pozycji o wysokim statusie i organizacjach opartych na wiedzy. Stanowi też element przejętego z zachodu mitu „idealnego pracownika”.)

Powód, dla którego poziom spójności w relacji status—predyspozycja lub kompetencja—zadanie ma znaczenie, tkwi w naturze heurystyk poznawczych. Stwierdzenie „programista lubiący po godzinach pracy szlifować kody na github” nie wywoła żadnej reakcji, bo wszystkie elementy są między sobą spójne. Ale stwierdzenie „matka (albo nawet kobieta) lubiąca po godzinach pracy szlifować kody na github” wywoła dysonans. Bycie matką (albo nawet kobietą) i aktywna działalność po pracy na githubie nie jest dla nas informacją „typową”. Zaczniemy ją więc dokładniej analizować (surowszy standard kompetencji) i interpretować zgodnie z dotychczasowymi przekonaniem: „pewnie dlatego po godzinach pracy działa na github, bo chce się dokształcić” (w domyśle: „bo nie dorównuje”) lub „pewnie nie jest dobrą matką, bo dobra matka byłaby zbyt zmęczona” (łagodny standard niekompetencji).

Mówiąc inaczej, niespójność prowadzi do (re)analizy danej sytuacji lub wyniku i jej redefinicji. W tym sensie, podwójne standardy stanowią kolejny mechanizm wpływu uproszczonych przekonań kulturowych – równoważne wyniki są oceniane wg różnych kryteriów ze względu na status osoby ocenianej (Foschi 2013; Wysieńska 2013).

W procesach rekrutacji, ewaluacji i awansów rolę mogą odgrywać także zmienne standardy. W przypadku tego mechanizmu, silne i słabe strony osób ocenianych postrzegane są jako równoważne, zmienia się jednak kryterium oceny tego, co jest kluczowe w osiągnięciu sukcesu w danej pracy.



W odpowiedzi na ogłoszenie rekrutacyjne na stanowisko naczelnik_a policji miejskiej w Iksowie Świętokrzyskim wpłynęło wiele aplikacji, ale do ostatniego etapu rekrutacji przeszły tylko dwie osoby. Maria Nowak miała wieloletnie doświadczenie zdobywane latami „na ulicy” i ukończyła szkołę policyjną w Szczytnie. Michał Lewandowski ukończył prawo i pracował w administracji Interpolu w Lyonie, choć spędził niewiele czasu w terenie.

Która osoba wg Pana_i/Ciebie/Was dostała pracę w Iksowie i dlaczego?



Tymczasem w Ygrekowie pod Kielcami, na identyczne stanowisko złożyła aplikację Monika Zielińska i Paweł Kowalski. Monika ma tytuł magistra pracy socjalnej i zanim podjęła pracę w policji pracowała nad rekomendacjami EU dotyczącymi systemów więziennictwa i resocjalizacji. Paweł Kowalski ma wykształcenie średnie i powoli wspinał się po drabinie policyjnej.

Która osoba wg Pana_i/Ciebie/Was dostała pracę w Ygrekowie i dlaczego?

Wyniki badań eksperymentalnych wskazują, że w obu przypadkach naczelnikami zostaliby mężczyźni (Uhlmann & Cohen 2005), choć uzasadnienie wyboru byłoby inne. Paweł Kowalski zostałby wybrany ze względu na „absolutnie kluczowe” doświadczenie terenowe, a Michał Lewandowski – ze względu na „absolutnie kluczową” edukację. W obu przypadkach kobieta odpadłaby ze względu na nieposiadanie kompetencji/doświadczenia, którego... nie posiada. Standard oceny kluczowych motywacji lub kompetencji zmienia się, innymi słowy, w zależności od tego, kto je ma.

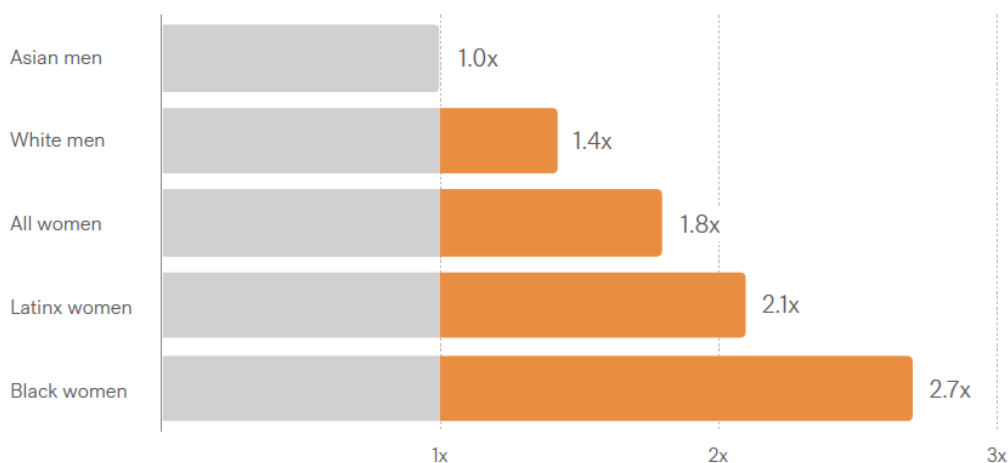
Warto także zauważyć, że podwójne standardy oceny są wykorzystywane również do oceny własnych kompetencji, co ma przełożenie na decyzje o wyborze kierunku edukacji i kariery (Correll 2001).



Podwójne lub zmienne standardy widoczne są też w procesie ocen pracowniczych i awansów. Analizy danych zastanych (pisemnych ocen pracowniczych) wskazują na przykład, że kobiety, którym zarekomendowano nabycie dodatkowych umiejętności są oceniane niżej niż mężczyźni, wobec których sformułowano podobne rekomendacje (Correll et al. 2020).

Inne analizy pisemnych ocen pracowniczych wskazują, że nie tylko interpretacja tych samych wyników czy ocena kluczowych kompetencji się różni, ale różni się także treść i język ocen. Kobiety, zwłaszcza nie-białe kobiety, otrzymują częściej niż mężczyźni z grupy dominującej feedback dotyczących ich osobowości (cech osobowości, a nie zachowań lub osiągnięć – na przykład, że kobieta jest „gadatliwa” lub „miła”). Nie tylko częstotliwość uwzględniania tego typu ocen wśród kobiet jest wyższa, ale również podkreślane cechy są stereotypowe – feedback na temat cech osobowości mężczyzn koncentruje się na tym, że są „ambitni” lub „pewni siebie”, rzadziej na tym, że są „kooperatywni” lub „pomocni”, które to cechy są podkreślane w przypadku ocenianych kobiet.

Relative frequency of personality feedback in performance reviews at one mid-sized company



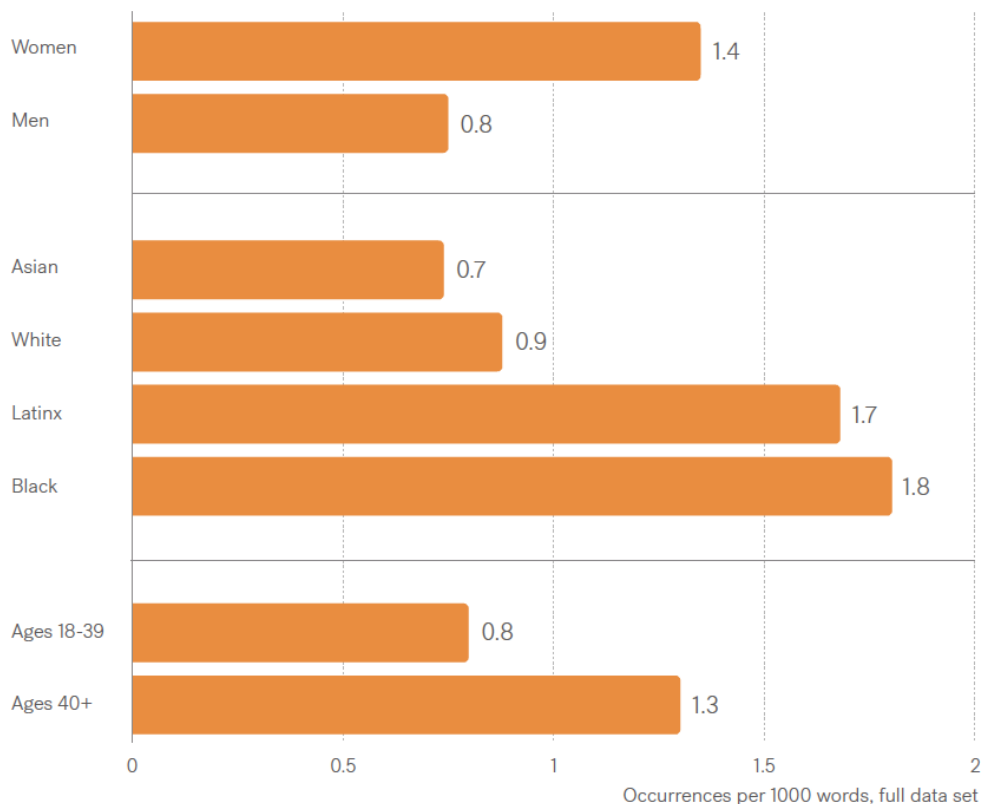
Relative frequency compared to lowest group, in ascending order; includes only mid-sized company data set

Źródło: „Language Bias in Performance Feedback. 2022 Data Analysis and Survey Results”. Kieran Snyder. Textio 2022



Kobiety częściej otrzymują też wyolbrzymiony feedback (nigdy/zawsze) i taki, który nie zawiera informacji o tym, jakie dokładnie wyniki powinny zostać poprawione lub zachowania zmienione.

Frequency of performance feedback that isn't actionable



Źródło: „Language Bias in Performance Feedback. 2022 Data Analysis and Survey Results”. Kieran Snyder. Textio 2022

W efekcie kobiety otrzymują niższe ogólne oceny, rzadziej są promowane i zarabiają mniej. Oczywiście opisane wyżej mechanizmy nie są ani wystarczające, ani konieczne, ale wyższa rotacja kobiet zwłaszcza w zawodach ICT i naukach STEM ma nietrywialny związek z procesami opartymi na szerokim statusie.

Wpływ subtelnych form nierównego traktowania, np. nieznacznie niższych ocen albo wartości przypisywanych projektom prowadzonym lub współprowadzonym przez kobiety, nieznacznie większej wagi przypisywanej do ich błędów,



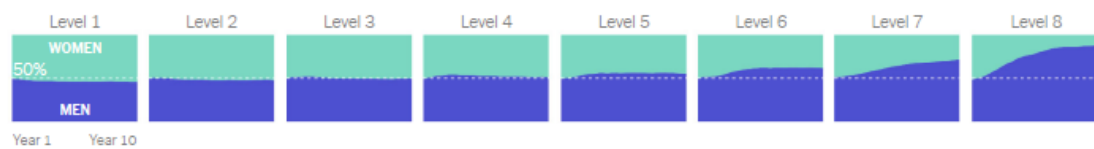
krytykowanie za „auto-promocję”, może wydawać się minimalny, ale ich skumulowane efekty są wyraźne.

Symulacja komputerowa opracowana przez Du, Nordell & Joseph (2021) pokazuje, jak wydawałyby się „trywialne” różnice w ocenie mężczyzn i kobiet generują nie tylko nierówności w kompozycji ze względu na płeć na najwyższych stanowiskach, ale także różnice w trajektoriach karier zawodowych (kobieta potrzebuje dłuższego doświadczenia, żeby dojść do najwyższych stanowisk w porównaniu do mężczyzny).

Small change, big difference

Even a tiny increase in the amount of gender bias could lead to dramatic underrepresentation of women in leadership roles over time.

Women's performance is valued 3 percent less



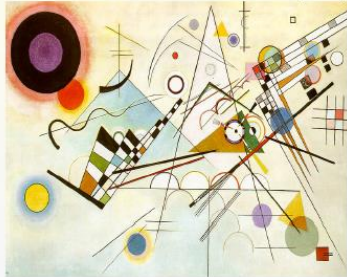
Women's performance is valued 5 percent less



Źródło: "This Is How Everyday Sexism Could Stop You From Getting That Promotion." Jessica Nordell, NYT 2021



Mechanizm nierówności: „Przeciąganie liny”



Wasył Kandynski



Paul Klee



Osoby należące do tej samej kategorii społecznej mają tendencję do postrzegania członków lub członkinie tej samej grupy w pozytywnym świetle i faworyzowania

grupy własnej. Nawet wówczas, gdy jedynym kryterium podziału na kategorie jest preferencja dla stylu Klee vs Kandynskiego, jak w słynnym eksperymencie, który zapoczątkował tzw. paradygmat grup minimalnych (Tajfel et al. 1971).

Preferencja dla grupy własnej i tendencja do wchodzenia w bliższe relacje z osobami „takimi jak ja” jest widoczna w wielu sferach naszego życia.



Otwórz arkusz excel. W pierwszej kolumnie wpisz swoje imię, w następnej swoją płeć, a w kolejnych wiek, poziom wykształcenia, status rodzinny, kraj i miejsce urodzenia (wieś, małe miasto, duże miasto).

A teraz w kolejnych wierszach wpisz imiona pięciu osób, które zapytała_a_byś o radę w ważnych dla Ciebie sprawach (np. kariery, problemu z osobami współpracującymi etc.)

Wypełnij pozostałe rubryki w następujący sposób – jeśli kategoria jest tożsama z Twoją, wstaw plus (w przypadku wieku, +/- 5 lat jest tożsame).

Na ile podobne_i są Twoje kontakty do Ciebie? Pod jakim względem są różne, a pod jakim podobne?



athena

gender equality to unlock
research potential

Zazwyczaj osoby w naszych sieciach relacji są podobne pod względem szerokich statusów do nas. Są tej samej płci, tego samego koloru skóry, pochodzą z tej samej lub podobnej klasy i warstwy społecznej, mają podobne wykształcenie itd. Owo podobieństwo nie jest jedynie wynikiem osobistych preferencji – czynniki strukturalne ograniczają nasze możliwości swobodnego wyboru partnerek_ów relacji (Blau 1977). Choć z drugiej strony, jak pokazał Thomas Schelling (1971) nawet wydawałoby się niewinna preferencja do niebycia w mniejszości, może nas kompletnie odizolować od innej grupy (o czym można się przekonać grając w [Parable of the Polygons](#)).

Preferencja dla osób podobnych i faworyzacja grupy własnej ma wiele oblicz. Osobom z tej samej kategorii bardziej ufamy. Tj., nawet jeśli nic więcej ponad to, że dana osoba należy do tej samej lub innej kategorii niż my, nie wiemy, jesteśmy w stanie więcej zaryzykować w relacji z osobą z tej samej kategorii (por. Wysienska-Di Carlo & Karpinski 2018).

Wyobraź sobie, że uczestniczysz w grze, która wymaga zaufania. Nie wiesz bowiem, jak zachowa się partner_ka gry. Ty i osoba, z którą grasz, macie na początku po 100 złotych. Jeśli przekażesz tej osobie Twoje 100 złotych, a ona nie przekaże Tobie nic, Ty będziesz miał_a 0 PLN, a ta osoba będzie miała 200 PLN. Jeśli jednak Ty jej przekażesz swoje 100 PLN, a ona Tobie swoje 100 PLN, każda osoba dostanie nagrodę w postaci dodatkowych 50 PLN (zakończy grę ze 150 złotych). Jeśli nikt nikomu nie przekaże ani grosza, każda osoba będzie miała na końcu tyle samo złotych, co na początku (100 PLN). Innymi słowy, wzajemna kooperacja i zaufanie przyniosą każdej osobie nagrodę, oszukanie drugiej osoby jest najbardziej zyskowne, a obopólna nieufność nie zmienia status quo.

Jaką decyzję Pan_i, Ty, Wy podejmie_ssz, podejmiecie?

Opisana gra nie ma charakteru abstrakcji – w miejscu pracy i nauki, zwłaszcza na uniwersytetach, bardzo często musimy decydować nie tylko czy, ale też do



jakiego stopnia inwestować w relacje z osobami, których początkowo nie znamy – na przykład inwestując w ich przyjęcie, zatrudnienie, promocję czy badania.

Preferencja dla osób podobnych i faworyzowanie grupy własnej nie jest jednak do tego samego stopnia akceptowane w przypadku osób o wysokim i niskim statusie. Sama faworyzacja nie ma też charakteru symetrycznego.

W przypadku mężczyzn, rekomendacja lub polecenie innego mężczyzny do jakiejś pracy/na jakąś pozycję są traktowane jako uzasadnione, tj., z natury swej oparte na kompetencjach i ogólnym dopasowaniu. Jednak, jeśli osoba z grupy marginalizowanej poleca inną osobę z tej grupy, na przykład kobieta—kobietę lub uchodźca—uchodźcę, to powody tej rekomendacji nie są traktowane jako naturalne i uzasadnione, tylko jako przejaw *poza merytorycznej* (np. [proszę wstawić odpowiedni epitet]) solidarności. Co więcej, wspieranie osób z tej samej grupy może wiązać się z wysokimi kosztami dla osób o niskim statusie – kobiety i osoby nie-białe wspierające inicjatywy na rzecz różnorodności i zwalczania nierówności oceniane są jako mniej kompetentne i nieefektywne (por. Johnson & Hekman 2016). Jedyne osoby wspierające działania DEI, które nie tracą nic w oczach innych, to ... mężczyźni z grupy dominującej.

W tym kontekście nie powinien zatem zaskakiwać fakt, że w sytuacji, gdy wyższe stanowiska i pewne pozycje są zdominowane przez mężczyzn, kobiety – nawet w akademii – nie dość, że nie wspierają innych kobiet, to na dodatek często wyrażają publicznie jeszcze bardziej stereotypowe przekonania na temat innych kobiet niż mężczyźni (Faniko et al. 2021).



Co możemy zrobić?

Opracowano wiele różnych rekomendacji służących wspieraniu grup marginalizowanych i wyrównywaniu szans kobiet i mężczyzn w akademii i w miejscu pracy. Rekomendacje wymienione poniżej są najbardziej skuteczne w akademii, ale muszą mieć charakter systematyczny i dotyczyć wszystkich procesów (rekrutacji, awansów, promocji itd.). Musimy też pamiętać, że żadna z nich nie przyniesie efektów natychmiastowych i dramatycznych oraz że różne grupy niedoreprezentowane mogą wymagać różnego typu działań.

1. Odpowiedzialnymi za wdrażanie działań na rzecz równości i różnorodności **muszą być osoby z grupy dominującej lub na najwyższych stanowiskach.**
2. Wyznaczone zespoły/stanowiska osób odpowiedzialnych muszą mieć realny budżet i możliwości działania. **W skład tych zespołów muszą wchodzić osoby z grupy dominującej.** Obciążanie osób z grup niedoreprezentowanych dodatkową pracą na rzecz grupy własnej, nie tylko wpisuje się w stereotypowe myślenie o (nie)ważności tych działań, odpowiedzialności własnej tych grup za poprawę sytuacji, ale też wzmacnia oczekiwania, że tzw. działania z zakresu „*civic commitment*” to odpowiedzialność tych grup i prowadzi do wzmacniania efektu „przeciągania liny.”
3. Wydziałowy **wysiłek na rzecz rekrutacji osób z grup niedoreprezentowanych.** Systemy kwotowe, nietradycyjne kanały lub platformy rekrutacji przynoszą efekty, o ile nie są jednorazowe. Proszę spojrzeć, na wyniki badania znajdujące się na rysunku poniżej. Jeśli wśród osób aplikujących, osoba z grupy niedoreprezentowanej jest wyjątkiem, przyciąga to uwagę do jej „odmiennej” kategorii społecznej i uruchamia stereotypy dotyczące kompetencji i dopasowania. Systemy kwotowe i działania afirmatywne służą przede wszystkim zwiększeniu puli rozpatrywanych kandydatek_ów, nie zaś przyznawaniu „punktów za pochodzenie”!

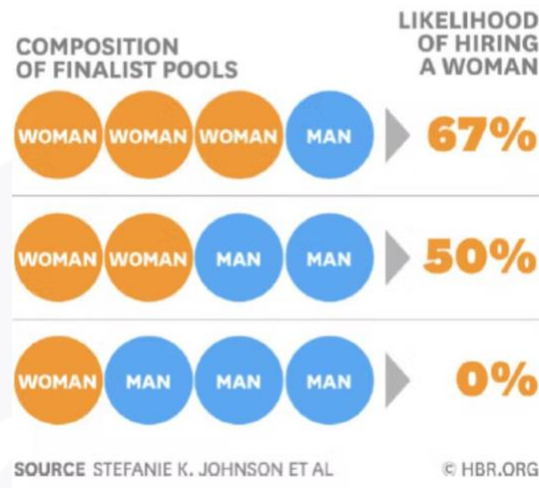


athena

gender equality to unlock
research potential

The Relationship Between Finalist Pools and Actual Hiring Decisions

According to one study of 598 finalists for university teaching positions.



Źródło: "If There's Only One Woman in Your Candidate Pool, There's Statistically No Chance She'll Be Hired." Stefanie K. Johnson, David R. Hekman, and Elsa T. Chan, HBR

4. Alokacja budżetów na ERGs (Employee Resource Groups) i innych inicjatyw mających na celu podniesienie umiejętności osób z grup marginalizowanych ma zawsze sens. O ile nierówności są wynikiem różnic w umiejętnościach i kompetencjach, przyniesie też zmiany w obserwowalnych nierównościach. Jednak zazwyczaj nierówności te są wynikiem procesów, o których była mowa powyżej, więc pierwszym wydatkiem powinien być audyt podstawowych procesów i systemów (rekrutacji, ocen, dostępu do „top” projektów, zebrań itp.).
5. Programy sponsoringowe i mentoring poziomie instytutów i wydziałów przynoszą efekty, o ile osoby objęte programem i sponsorujące nie są przypisywane na zasadzie „podobieństwa”; programy powinny być oferowane szczególnie osobom z grup niedoreprezentowanych (Dobbin et al. 2019).
6. Programy wspierające rodziców (różne rozwiązania – dodatkowe fundusze na opiekę nad dziećmi w przypadku dofinansowywania



athena

gender equality to unlock
research potential

- wyjazdów na konferencje, obniżone pensum etc. UWAGA: programy te muszą być dostępne dla rodziców niezależnie od płci i do pewnego stopnia obowiązkowe dla rodziców niezależnie od płci).
7. Monitoruj, kto aplikuje i kto się dostaje na studia, programy, stanowiska.
 8. Formalizacja kryteriów, standardów i ocen oraz przyjęcie zasady co najmniej trzech dowodów na daną ocenę kompetencji/predyspozycji.

Cytowane materiały:

- Blau, Peter M. 1977. *Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure*. New York: The Free Press.
- Correll, Shelley J. 2001. Gender and the career choice process: The role of biased self-assessments. *American Journal of Sociology* 106(6):1691–1730. doi.org/10.1086/321299
- Correll, Shelley J., Weisshaar, Katherine R., Wynn, Alison T., and Wehner, JoAnne D. 2020. “Inside the Black Box of Organizational Life: The Gendered Language of Performance Assessment”. *American Sociological Review* 85(6):1022–1050. doi.org/10.1177/0003122420962080
- Dobbin, Frank, Kalev, Alexandra, Deutsch, Gal, Gonsalves, Leroy, and Kim Kwan Woo. 2019. *Do Faculty Diversity Programs Work? Evidence from 600 U.S. Universities, 1993-2015*. Prezentacja dla Dutch Network of Women Professors (LNVH), The Hague.
- Faniko, Klea, Ellemers, Naomi, and Belle Derks, B. 2021. “The queen bee phenomenon in academia 15 years after: Does it still exist, and if so, why?” *British Journal of Social Psychology* 60(2): 383-399. doi.org/10.1111/bjso.12408
- Foschi, Martha. 2013. “Podwójne standardy oceny kompetencji.” W: Joanna Heidtman i Kinga Wysieńska (red.), *Procesy grupowe: perspektywa socjologiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Scholar.
- González, M. José, Clara Cortina, and Jorge Rodríguez. 2019. “The Role of Gender Stereotypes in Hiring: A Field Experiment.” *European Sociological Review* 35(2):187–204. doi: 10.1093/esr/jcy055.

- He, Joyce C. He and Sonia K. Kang. 2021. "Covering in Cover Letters: Gender and Self-Presentation in Job Applications." *Academy of Management Journal* 64(4). doi.org/10.5465/amj.2018.1280
- Johnson, Stefanie K., Hekman, David R. and Elsa T. Chan. 2016. "If There's Only One Woman in Your Candidate Pool, There's Statistically No Chance She'll Be Hired." HBR.
- Manzi, Francesca. 2019. "Are the Processes Underlying Discrimination the Same for Women and Men? A Critical Review of Congruity Models of Gender Discrimination." *Frontiers in Psychology* 10.
- Moss-Racusin, Corinne A., Dovidio, John F., Brescoll, Victoria L., Graham, Mark J., and Jo Handelsman. 2012 "Science faculty's subtle gender biases favor male students." *PNAS* 109(41): 16474-16479. doi.org/10.1073/pnas.1211286109
- Nordell, Jessica. 2021. "This Is How Everyday Sexism Could Stop You from Getting That Promotion." NYT.
- Ridgeway, Cecilia L. 2019. *Status: Why Is It Everywhere? Why Does It Matter?* Russell Sage Foundation.
- Schelling, Thomas. 1971. *Micromotives and macrobehavior*. W. W. Norton & Company
- Snyder, Kieran. 2022. *Language Bias in Performance Feedback. 2022 Data Analysis and Survey Results*. Textio
- Tajfel, Henri, Billig, M.G., Bundy R.P, and Claude Flament. 1972. "Social Categorization and Intergroup Behavior". *European Journal of Social Psychology* 1(2): 149-178.
- Uhlmann, Eric L. and Cohen, Geoffrey L. 2005. "Constructed Criteria: Redefining Merit to Justify Discrimination." *Psychological Science*, 16(6): 474–480. doi.org/10.1111/j.0956-7976.2005.01559.x
- Williams, Joan C. 2021. *Bias Interrupted. Creating Inclusion for Real and for Good*. Harvard Business Review Press.
- Wysieńska, Kinga. 2013. *Status, tożsamość, dyskryminacja*. Fundacja Instytut Spraw Publicznych (Katarzyna Wencel, współpraca).
- Wysienska-Di Carlo, Kinga and Zbigniew Karpinski. 2018. "An Experimental Study of Status Effects on Trust and Cooperation." *SAGE Research Methods Cases*.