

TUDATTALAN ELŐÍTÉLETEK TUDATOSÍTÁSA A MUNKAHELYEN

A TANANYAG FELÉPÍTÉSE

I. BEVEZETÉS

II. ELMÉLETI ISMERETEK

Mik a tudattalan előítéletek

Hogyan működnek?

Mi a szerepük az észlelési folyamatainkban?

Mi a szerepük a munkánkban, vállalati kultúránkban, üzleti döntéseinkben?

III. GYAKORLATI PÉLDÁK

5 szituációban mutatjuk be a leggyakoribb munkahelyi helyzeteket, amelyekre a tudattalan előítéletek káros hatással lehetnek

Azt is bemutatjuk, hogy mit tehetsz ezen káros hatások visszaszorítása érdekében

IV. ÖSSZEFOGLALÁS ÉS TESZT

Összefoglaljuk a bemutatott jó gyakorlatokat

Megmutatjuk, hová fordulhatsz további információért, illetve támogatásért

A tananyag után egy rövid teszttel ellenőrizheted a tudásodat

ONLINE TANANYAG

„A honlapon megjelenő tartalom, így különösen az e-learning tananyag vagy bármely más szerzői mű (a továbbiakban: "mű") szerzői jogi oltalom alatt áll. Amennyiben egy, a honlapon elérhető mű kifejezetten másként nem jelöli, a művek szerzői vagyoni jogainak jogosultja a Magyar Telekom Nyrt.

Az e-learning tananyag közzététele információs célokat szolgál annak érdekében, hogy elősegítse a vállalkozások esélyegyenlőségi és antidiszkriminációs törekvéseit. Az e-learning tananyag - a művekben olvasható eltérő rendelkezések hiányában – további felhasználása ezen oktatási, információs célokra engedélyezett a szerzői jog jogosultjának megjelölése mellett. A művek bármely más felhasználásához a szerzői jog jogosultjának előzetes hozzájárulása szükséges.

A Magyar Telekom Nyrt. az e-learning tananyag tartalmával, illetve annak az adott vállalkozásra való alkalmazhatóságával kapcsolatban semmilyen felelősséget nem vállal." Magyar Telekom Nyrt. 2019 ©

I. BEVEZETÉS

A képzés során megtudhatod, mik a tudattalan előítéletek, hogyan befolyásolják a viselkedésünket, emberekkel kapcsolatos mindennapi döntéseinket és mennyiben érintenek mindannyiunkat. Mutatunk néhány egyszerű módszert arra, hogyan tudod saját munkakörnyezetben visszaszorítani a Tudattalan előítéletek hatásait.

A képzés a tudattalan előítélet rövid bemutatásával kezdődik. Az elméleti bevezetést követően néhány általános munkahelyi szituációban vizsgáljuk meg az előítéletes viselkedés közvetlen hatásait és azt is bemutatjuk, hogyan kerülhetők el. A tananyag végén megmutatjuk honnan tudhatsz meg többet a témáról, és hová fordulhatsz támogatásért munkahelyi környezetben.

II. ELMÉLETI ISMERETEK

MI A TUDATTALAN ELŐÍTÉLET?

A **tudattalan előítélet** egy automatikus, gyors és gyakran téves ítélet, amely korlátozott számú tényen és saját korábbi tapasztalatainkon alapul. Ezek az ítéletek egyes embereket indokolatlanul előnyös vagy hátrányos helyzetbe hozhatnak.

Az emberek szinte bármit előítélettel tudnak kezelni – nemcsak háttér, nem, életkor, hanem akár beszédstílus vagy szabadidős tevékenységek alapján is. **A tudattalan előítélet nem szándékos:** része annak a „szemüvegnek”, amelyen át nézzük a világot.

Mindennapi életünkben, amikor valaki nem illeszkedik belső elvárásainkhoz, nehezen ismerjük fel a benne rejlő tehetséget, motivációt és lehetőséget, és így kevésbé eredményesen tudunk vele együttműködni.

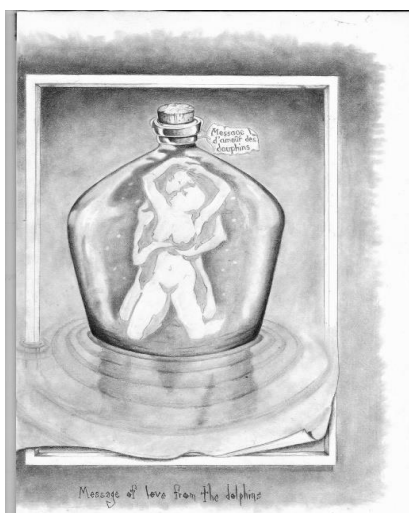
Ha felismerjük, hogyan befolyásolják az előítéletek a viselkedésünket, lépéseket tehetünk, hogy befogadóbb kultúrát építsünk, ahol bárki hozzászólhat, újíthat és megoldást hozhat az ügyfeleink elégedettsége érdekében.

HOGYAN LEHETEK ELŐÍTÉLETES, HA NEM IS TUDOK RÓLA?

Az agyunk sokszor kényszerül arra, hogy „**rövidített útvonalon**” jusson információhoz.

Hogy időt takarítsunk meg, **szelektálunk**.

Ha felismerünk egy részletet, akkor **az egészet azzal azonosítjuk, amire a részlet emlékeztet minket**.



MIT LÁTSZ EZEN AKÉPEN?

Ugye milyen aranyos delfinek?

KÉPZELD EL, HOGY TALÁLKOZOL EGY KOLLÉGÁVAL, AKI DADOG:

Amit ilyenkor **tapasztalati úton érzékelünk** az, hogy a munkatárs **akadozva beszél**. A **tudattalan előítélet**, ami a tapasztalathoz társul, **már a képességeit ítéli meg**: lassú érzékelést, lassabb felfogást, nehézkes munkavégzést rendelhetünk hozzá. A **következtetés**, amire e kettő alapján jutunk az, amit **gyakran 'tényként' kezelünk**. Ez a következtetés pedig már a **kolléga lehetőségeit fogja behatárolni**, hiszen ezek alapján arra a következtetésre jutunk, hogy az illető nem lesz megfelelő csapattag, nem tudunk rá annyira számítani, csak könnyebb, kisebb felelősséggel járó munkát lehet rábízni.

Winston Churchill, Marilyn Monroe vagy Bruce Willis is dadogók, ez a tulajdonságuk azonban nincs összefüggésben a teljesítményükkel.

GONDOLD VÉGIG, KIK AZOK A KÖZVETLEN CSAPATODBAN, VAGY A TÁGABB MUNKATÁRSI, PARTNERI KÖRÖDBEN:

- **akikkel szeretsz együtt dolgozni, remekül kijöttök** – gördülékeny és könnyű velük a munka – gondold végig, hogy miben hasonlítotok?
- **és akikkel sehogy sem tudsz szót érteni**, mintha más bolygón élnének, nehéz velük dolgozni – gondold végig, hogy miben különböztök?

AZ ELLENTÉTEK – NEM VONZZÁK EGYMÁST!

Teljesen magától értetődő emberi viselkedés, hogy olyan emberekkel szeretjük körülvenni magunkat, akiket magunkhoz hasonlóknak érzünk. Hiszen volt idő, amikor az életünk is múlhatott azon, hogy felismerjük a számunkra biztonságos körülményeket, és azokat is, amelyekből menekülnünk kell...

Ahhoz, hogy megértsük, hogyan is lehetnek rejtett/tudattalan előítéleteink, **pár dolgot tisztáznunk kell az észlelési és döntési folyamatainkkal kapcsolatban**. **Ha azt hiszed**, hogy mindig megfontolod az összes hozzád érkező információt, mérlegelsz, megvizsgálod a dolgok háttérét, az adott körülményeket és objektív döntést hozol...

Akkor gondold újra! Szép lenne, de az agyunkat **másodpercenként bombázó 11 millió információ** egységből csupán **40-et** tudunk tudatosan feldolgozni. Vagyis **az esetek 99,999996%-ában nem kezeljük tudatosan az információkat!** Gyakran ebbe a kategóriába esnek azok az emberekkel kapcsolatos döntések is, amelyeket a munkánk közben hozunk.

Pedig ezek a döntések komolyan befolyásolják saját előmenetelünket, mások előmenetelét, ügyfeleink elégedettségét és a vállalatunk sikerességét is. **Nagyon nem mindegy tehát, mi alapján és hogyan döntünk!**

AZ ELŐÍTÉLETEK „GYORSÍTOTT ELJÁRÁSOK”, AMELYEKET AZ ELMÉNK A KÖVETKEZŐK ALAPJÁN HOZ LÉTRE:

Saját tapasztalataink
 Amit másoktól hallunk
 Ahogyan a média beállít valamit
 Intézményes hatások
 Más külső hatások (pl. kulturális környezet, hagyományok)

Amikor olyan helyzetekkel, emberekkel találjuk magunkat szemben, amelyek látszólag ismerősnek tűnnek, **automatikus következtetéseket vonunk le** – vagyis „skatulyázunk”. Mivel az agyunk észlelési kapacitása korlátozott, azok a megfigyeléseink és feltételezéseink, amelyeket ezekre alapozunk, **gyakran tévesek**. Mivel tudattalan előítéleteinket nem vesszük észre, eltart egy ideig, amíg megszabadulunk tőlük. Ez az erőfeszítés azonban hasznos nekünk, a környezetünknek és a vállalatnak is.

A TUDATTALAN ELŐÍTÉLETEK NEGATÍV HATÁSAI:

- Indokolatlan előnyben vagy hátrányban részesíthetünk valakit;
- befolyásolhatják a személyekkel kapcsolatos döntéseinket, amelyek
- vállalati szinten közvetlen hatással vannak üzleti és piaci döntéseinkre is.

Például:

- 1) Kit veszünk fel vagy utasítunk el toborzási szituációban?
- 2) Kinek adunk pozitív megerősítést és kinek a hibáit hangosítjuk ki a csapatmunka során?

A tudattalan előítéletek kihathatnak az ügyfélkezelésünkre is: például arra, mennyire vagyunk megértők ügyfeleinkkel és arra is, kiket tekintünk potenciális ügyfélnek.

TUDATTALAN ELŐÍTÉLETBŐL KIVÁLTSÁG

A tudattalan előítéletek működésének egyik eredménye, hogy előnyben részesítünk domináns társadalmi csoportokhoz tartozó embereket, ez a megkülönböztetés pedig kiváltságokat teremt.

Domináns jellemzők lehetnek:

Életkor – fiatal felnőtt

Testfelépítés – ép, magas, sportos, súlyfelesleg nélküli

Bőrszín – fehér

Külső – gondosan ápolt, ránctalan, egészséges

Háttér – jómódú, iskolázott, felső középosztálybeli vagy magasabb

A KIVÁLTSÁG LÁTHATATLAN AZOK SZÁMÁRA, AKIK RENDELKEZNEK VELE!

„De hát engem nem érdekel, hogy ki milyen háttérű – mindenkit ugyanúgy kezelek, nálam egyedül a teljesítmény számít...” - Előítéletekkel mindannyian rendelkezünk, hiszen létezésük az emberi működés természetes része. Lehetetlen teljesen előítéletmentessé válni, ugyanakkor gyakorolhatod felismerésüket és kezelésüket, majd megtanulhatsz tenni a következményeik ellen.

Miért fektessünk be a tudattalan előítéleteink tudatosításába a munkahelyünkön?

Mert nyitott, befogadó és sokszínű vállalati kultúrát építünk. Hiszünk abban, hogy változatos háttérű és tudású csapatainkkal a legtöbbet hozhatjuk ki a mostból. Agilis és rugalmas szervezeti kultúrában hiszünk, ahol mindenki önmaga lehet, ahol tiszteljük egymást, odafigyelünk egymásra és ahol a legjobb megoldásokkal segítjük ügyfeleinket.

Mit tehetünk azért, hogy ez megvalósuljon?

- Tudatosítsuk tudattalan előítéleteink jelenlétét
- Ismerjük fel a hatásukat
- Tanuljunk meg cselekedni és fellépni a kedvezőtlen hatásaik ellen

III. GYAKORLATI PÉLDÁK

MUNKAHELYI SZITUÁCIÓK A GYAKORLATBAN

A tananyag most következő részében öt gyakorlati szituáción keresztül mutatjuk be a leggyakoribb munkahelyi helyzeteket, amelyek a tudattalan előítéletek működése miatt félremehetnek. Miután elemeztük az egyes helyzeteket, bemutatjuk azokat a jó gyakorlatokat is, amelyek segítségével kedvezőbb irányba terelhetjük ezeket. Hogy jobban láthatóvá tegyük az okozott hatást, a vezetők emberekkel kapcsolatos döntéseit tettük a középpontba. **Hasonló, rövidített útvonalon hozott döntések pozíciótól függetlenül mindannyiunkra jellemzők lehetnek.** A valóban diszkrimináció mentes biztonságos s nyitott munkahelyi közeg megteremtésében minden munkavállaló közös feladata.

1. HELYZET: TUDATTALAN ELŐÍTÉLETEK A CSAPATBAN

Anna megosztja a vezetőjével az egyik projekt vezetésére felkért munkatárs személyével kapcsolatos aggodalmait. Úgy gondolja, hogy Máté nem hozott megfelelő döntést, és szeretné vezetője figyelmét felhívni néhány körülményre, amelyek más megvilágításba helyeznék a munkatárs alkalmasságát a feladatra.

Anna: Szia Máté, tudnánk beszélni egy percre?

Máté: Persze, gyere be.

Anna: Köszönöm....Az az igazság, hogy nem nagyon értelek. Most komolyan, hogy adhattad neki? Még soha nem csinált ilyet, ez mélyvíz, neki meg alig van tapasztalata! A megbeszéléseken a hangját se halljuk, olyan mintha ott se lenne.....És azt tudtad, hogy két hete volt az esküvője? Mi lesz, ha jövő ilyenkor szülni fog? Ez egy kétéves projekt, nem engedhetünk meg magunknak ekkora rizikót! Akkor már sokkal inkább Mihály, gondolj csak bele! Az apja téged is tanított, és valószínűleg jobban megbirkózna egy ilyen feladattal.

Narrátor: Vajon Annának igaza van? Máté tényleg rossz döntést hozott?



KÉRDÉS: AZ ELŐÍTÉLET BEAZONOSÍTÁSA

Melyik állítás igaz?

- Aki megfelelő tapasztalattal, szaktudással és ambícióval rendelkezik, az alkalmas projektvezetőnek.
- Akinek két hete volt az esküvője, az várhatóan hamarosan szülési szabadságra fog menni, ezért nem alkalmas projektvezetőnek.
- Mihály alkalmas projektvezetőnek, mert az apja szaktekintély.
- Aki nemrég van a vállalatnál és itt még nem kapott hasonló lehetőséget, annak nincs tapasztalata, ezért nem alkalmas projektvezetőnek.

VÁLASZ

Az állítások közül egyedül az ,A' igaz.

Semmi nem utal arra, hogy a családi állapot, a felmenők szakmai háttere vagy a vállalatnál eltöltött idő közvetlenül, pozitívan vagy negatívan befolyásolná a projektvezetői képességeket. Ezek a feltételezések a tudattalan előítéletek eredményei lehetnek.

MI MENT MÉG FÉLRE EBBEN A HELYZETBEN ÉS MIÉRT?

Tudattalan előítéletek működés közben...

„A megbeszéléseken a hangját sem halljuk, olyan mintha ott sem lenne.”

Introvertált személyiségtípust érő gyakori előítélet - A kevesebb nyilvános megszólalásból automatikusan kompetenciahiányra következtetünk.

„Két hete volt az esküvője. Mi lesz, ha jövő ilyenkor szülni fog? – kétéves projektben ez komoly rizikó.”

Az életkor/élethelyzet alapján potenciális gyermekvállalás előtt álló **női munkavállalókat** érő gyakori előítélet, ami gyakran megakadályozza az érintetti körbe tartozók szakmai előrelépését.

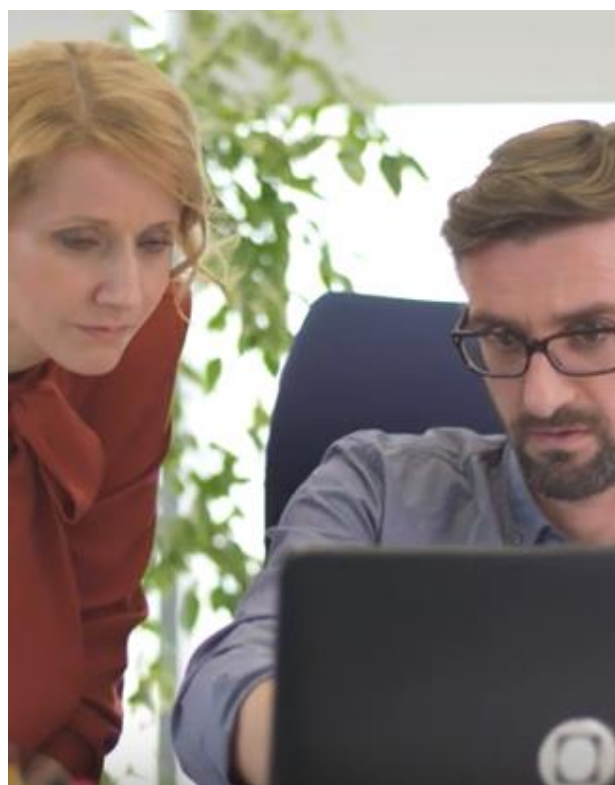
Következmény: munkahelyi érvényesülési-, előrelépési nehézségek, megrekedés.

Narrátor: *Vajon lehet ez másképp is? Nézzük meg!*

Anna: (...) *Valószínűleg könnyebben megbirkózna egy ilyen feladattal.*

Máté: *Értem az aggodalmadat, de elmondom, hogy mi alapján döntöttem, hogy lásd és ha még maradtak kételyeid, akkor kérdezz. Gyere, nézd meg!*

Narrátor: *Máté most megmutatja Annának a munkatárs életrajzát, ami alapján kiderül, hogy korábbi munkahelyén már elegendő tapasztalatot szerzett. Máté azt is elárulja, hogy a kolléga épp az ilyen kihívásokért szerződött a céghez. Mivel introvertált ember, ezért nem szívesen nyilatkozik meg nyilvánosan, viszont más formában nagyon is intenzíven vesz részt a folyamatokban. Máté azt is elmondja, hogy sem vezetőként, sem emberként nem tud kockázatként tekinteni a gyermekvállalásra, és számos lehetőség van a vállalat és így a vezető kezében is arra, hogy megfelelően kezelje ezeket a helyzeteket. Megemlíti a visszatérés-tervezés, a rugalmas munkaidő és a távmunka lehetőségét is, arról nem is beszélve, hogy a csapatban a feladatok megfelelő szervezésével is tudnak gondoskodni az esetleges átmenetekről. Anna az elmondottak alapján átértékeli előző véleményét, láthatóan megnyugszik és örül, hogy mindezt megtudta.*



JÓ GYAKORLAT: VIZSGÁLD MEG A FELTÉTELEZÉSEIDET!

Legközelebb, ha észreveszed, hogy a munkatársad háttérére vagy zárkózott stílusára támaszkodva szakmai véleményét alkotsz – már tudni fogod, hogy a tudattalan előítéleteid dolgoznak.

Mielőtt ezekre támaszkodva következtetéseket vonnál le, vedd figyelembe, hogy a különböző munkavégzési stílusú és háttérű emberek más-más erősségekkel rendelkeznek.

Az előítéletek gyors ítélkezésekből és feltételezésekből fakadnak – ha ezeket felülvizsgáljuk, visszaszoríthatjuk a hatásukat. **Például így:**

- Határozzunk meg szakmai alapon objektív értékelő szempontokat
- Aggodalmainkat és érveinket is ezek alapján mérlegeljük
- Ha feltételezések táplálják az aggodalmunkat – szinte biztos, hogy dolgoznak a tudattalan előítéleteink! Álljunk meg és gondoljuk át még egyszer.

Így egyszerűen változtathatunk azon, hogyan ítélünk meg egy személyt vagy egy helyzetet. Nem az a célunk, hogy eltűnjenek az előítéleteink, hanem hogy észre vegyük, mikor rövidített útvonalon ezekre alapozva, de tények nélkül alkotunk ítéletet.

JÓ GYAKORLAT: VEDD ÉSZRE ÉS KEZELD A TUDATTALAN ELŐÍTÉLETEKET A CSAPATODBAN IS

Máté magatartása:

- Higgadtan, nyitottan és figyelmesen hallgatja végig Anna felmerült aggodalmait
- Elfogadja Anna véleményét
- Megosztja Annával a saját mérlegelési szempontjait
- A végén megkérdezi, hogy maradtak-e Annának kételyei

Az ilyen magatartás azt sugallja, hogy

- Bátran szólalj fel és oszd meg az esetleges aggodalmadat
- A véleményed, a meglátásaid és a tanácsaid fontosak
- Lehet, hogy nem értünk egyet, de ez nem jelenti azt, hogy neked nincs igazad
- Megosztom veled a mérlegelési szempontjaimat, mert:
 - a) szeretném, ha tudnád, miket vettem fontolóra
 - b) jó alkalom arra is, hogy együtt ellenőrizzük, minden lényegeset számításba vettem-e
 - c) ez alapján közös nevezőre hozhatjuk az elképzeléseinket
- Csak akkor tekintem befejezettnek a beszélgetést, ha te is!

2. HELYZET: SZEMÉLYI DÖNTÉSEK

Munkatársként is gyakran kerülünk olyan helyzetbe, hogy kollégák közül kell választanunk valakit, akivel megoldunk egy problémát, együtt dolgozunk egy feladaton, vagy akihez gyorsan felmerült kérdéseinkkel fordulunk.

Most egy vezetői döntési helyzeten keresztül mutatjuk be, mi történhet ilyenkor.

Máténak döntést kell hoznia arról, hogy melyik munkatársa utazzon el egy regionális értekezletre. Péter és Iza közösen dolgoznak ezen a területen, így közülük kell választania.

NARRÁTOR: Ő itt Máté. Máté egy nagyvállalat egyik részlegének vezetője. Döntést kell hoznia arról, hogy melyik munkatársa utazzon el egy regionális értekezletre. Péter és Iza közösen dolgoznak ezen a területen, így Máténak közülük kell választania. Máté tudja, hogy Péternek óvodás gyerekei vannak, ezért őt nem szeretné terhelni egy hétköznapi repülőúttal. Máté úgy gondolja, hogy mivel Iza szingli, ő könnyebben meg tudja oldani, hogy elszakadjon, ezért eldönti, hogy Izát küldi el a megbeszélésre. Különböző is: Iza dögös csaj, ha ő megy, azzal az egész részleg jobb megítélés alá esik majd. És legalább jegyzetel.



KÉRDÉS: AZ ELŐÍTÉLET BEAZONOSÍTÁSA

Melyik állítás igaz?

- a) A regionális értekezleten az adott projekten/feladaton dolgozó kollégának szerencsés részt vennie.
- b) Akinek óvodás korú gyermekei vannak, annak minden esetben gondot okoz a külföldi kiküldetés.
- c) Akinek nincs párkapcsolata, annak sok ideje van, így nem okoz gondot, ha több üzleti utat vállal.
- d) Ha megnyerő külsejű kolléga képviseli a csapatot, akkor jobb megítélés alá esik a munkánk.
- e) Ha női kolléga képviseli a csapatot, akkor lesznek jegyzeteink.

VÁLASZ

Az állítások közül egyedül az „A” igaz.

Semmi nem utal arra, hogy a családi állapot közvetlenül negatívan vagy pozitívan befolyásolná a külföldi kiküldetésekkel kapcsolatos rendelkezésre állást, nincs objektív összefüggés a csapatot képviselő kolléga esztétikus külseje és az elvégzett feladat minőségi megítélése között, illetve arra sincs közvetlen biztosíték, hogy ha az érintett kolléganő, akkor jegyzetelni is fog. Ezek a feltételezések tudattalan előítéletek eredményei lehetnek.

NARRÁTOR: Amit Máté nem tud, az az, hogy Péter szülei nagyon aktív nagyszülők, akiknek szerencsére sok ideje van az unokáikra, ezért boldogan és gyakran segítenek a gyerekek körüli teendőkben. Arról szintén nem tud, hogy Iza néhány napja tudja, hogy édesanyja egészségi állapota nagyon megromlott, ezért valószínű, hogy többször szorul majd Iza segítségére, aki nem tudja még, hogyan tud majd egyensúlyozni a kialakult új helyzetben a munkája és a magánélete között.

TUDATTALAN ELŐÍTÉLETEK MŰKÖDÉS KÖZBEN...

Máté a hiedelmei/előfeltevései alapján hoz döntést. Egy szakmai helyzetben előfeltevésekre támaszkodik, és nem veszi észre a tényeket és egyedi körülményeket, amelyek az adott döntési helyzetet keretezik. A tudattalan előítéleteink hatására **a hiedelmeinket hajlamosak vagyunk tényként kezelni.**

Következmény: korlátozott ismeretek birtokában, a hiedelmeinkre támaszkodva az esetek túlnyomó többségében hibás döntéseket hozunk.

NŐKET SÚJTÓ SZÜLŐI LÉTTEL KAPCSOLATOS ELŐÍTÉLETEK

Az anyák gyakorta kevesebbszer kapnak lehetőséget arra, hogy összetettebb feladatok terén bizonyítsanak „*Nem gondoltam rád ebben a feladatban, mert tudom, hogy gyerekeid vannak és nem akarom elvenni az idődet a családotól.*”

A nők szerethetősége csökken, amikor nem gondoskodó anyaként tűnnek fel

„*Nem is értem, hogy tudod ennyiszor másokra hagyni a gyerekeidet. Nem hiányoznak? Miért vállaltál egyáltalán gyereket?*”

A nők esetében az anyaság komoly negatív következményekkel járhat a szerethetőséggel és szakmai hozzáértéssel kapcsolatos megítélés szempontjából.

FÉRFIAKAT SÚJTÓ SZÜLŐI LÉTTEL KAPCSOLATOS ELŐÍTÉLETEK

Az apák háttérbe szorulhatnak a munkahelyükön, amikor egyenlő arányban szeretnének részt venni a gyermekek életében.

„**apa GYES**” előítéletek: „Az apa, aki GYES-re megy, *kényszerhelyzetben van*, az anya bizonyára jobban keres, az illető apa nem viselkedik elég férfiasan, nem érdekli a saját karrierje.”

Informális munkahelyi kapcsolatok visszaszorulása (pl. közös buli, sportolás, más munkahelyen kívüli közösségépítés kihagyása) rossz hatással lehet a munkavállaló karrierjére. **Az elvált apák** gyakran sokkal kevesebb, vagy kevésbé rugalmasan tervezhető időt tölthetnek a gyerekekkel, ami további problémákhoz vezethet úgy a magánélet, mint a munka, karrier terén. Ezekon túl fontos látni, hogy az apák ma, a legtöbb esetben éppolyan részt kérnek és vesznek a családi élet ápolási/gondozási/nevelési feladataiban, mint az anyák.

NARRÁTOR: *Vajon lehet ez másképp is? Nézzük meg! ... Ő itt Máté. Máté egy nagyvállalat egyik részlegének vezetője. Döntést kell hoznia arról, hogy melyik munkatársa utazzon el egy regionális értekezletre. Péter és Iza közösen dolgoznak ezene a területen, így Máténak közülről kell választania. Mivel Máté nem tudja, hogy Péter és Iza hogyan osztották fel maguk között a feladatot, ezért e-mailt ír nekik és megkéri őket, hogy egymás között beszéljék meg ki tudna kimenni a megbeszélésre. Megírja nekik, hogy aki utazik, még ma foglalja le a repülőjegyet.*

JÓ GYAKORLAT: VEDD ÉSZRE, HA NINCS ELÉG INFORMÁCIÓ A DÖNTÉSHEZ ÉS TÁJÉKOZÓDJI!

Ha nem áll rendelkezésére minden információ ahhoz, hogy döntést hozz, fordulj az érintettekhez.

Így:

- Megszerezheted a hiányzó információt
- Az érintettek bevonásával hozhatsz döntést
- Objektív szempontok alapján dönthetsz egy fontos kérdésben
- A döntési folyamatod átlátható
- Döntésed senkit sem érint váratlanul vagy kellemetlenül

3. HELYZET: VIDÉKI PILOT

Csapatmunka során gyakran előfordul, hogy együtt kell megoldást találnunk problémákra. Ugyanez a helyzet akkor is, amikor egy hálózatfejlesztési helyzetben vagy az üzleteinkben dolgozunk együtt azon, hogy ügyfeleink a legjobb minőséget kapják.

Különböző habitusú emberekként más-más módon állunk bele az együttműködést, érdekérvényesítést érintő helyzetekbe. A következő jelenetben egy vezető és négy munkatárs részvételével mutatunk be egy ilyen helyzetet hangsúlyozva, hogy a bemutatott attitűd, pozíciótól függetlenül bárkire jellemző lehet.

A téma egy tervezett vidéki pilot részleteinek egyeztetése.



MÁTÉ: *Szóval az a helyzet, amit már eddig is tudtunk. Most túl nagy erőforrást jelentene most emberileg, költségvetésben egyaránt, ha vidéki helyszínre vinnénk le ezt a pilotot. Sokkal jobban akarunk haladni és nem akarjuk, hogy az egész egy ilyen nagy elhúzó dó falunap legyen...*

Anna: *(...) Ezzel kapcsolatos a '...*

Máté: *Ezért, központilag dolgozzuk ki azt a módszertant, amit utána leviszünk majd. Anna, kérlek írd meg a vidékieknek, hogy majd küldjük az implementációs tervet és ez így most bocs, de nem fog menni. Azt hiszem megvagyunk, sziasztok.*

KÉRDÉS: AZ ELŐÍTÉLET BEAZONOSÍTÁSA

Melyik állítás igaz?

- a) Vidéken lassabban dolgoznak, ezért nem lehet tartani az időkeretet – el fog húzódni a folyamat.
- b) Vidéken nincsenek meg egy új munkafolyamat kidolgozásához szükséges erőforrások.
- c) Egyszerűbb és hatékonyabb is egy új rendszert központilag kidolgozni, amit aztán vidéken alkalmazásba ültethetnek.
- d) Egy új munkafolyamat/pilot kidolgozásához ismernünk kell a körülményeket és meg kell találnunk a cél elérését leginkább támogató hatékony, egyszerű és jó megoldást.

VÁLASZ

Az állítások közül egyedül az ,D' igaz.

Semmi nem utal arra, hogy a földrajzi elhelyezkedés közvetlen hatással lenne a munkatempóra, vagy egy pilot majdani sikerességére. Ahogyan arra sincs közvetlen bizonyíték, hogy kizárólagos hatékonysága van a központilag előkészített és regionálisan implementált folyamatoknak. Ezek a feltételezések tudattalan előítéletek eredményei lehetnek.

TUDATTALAN ELŐÍTÉLETEK MŰKÖDÉS KÖZBEN...**VIDÉK – FŐVÁROS ELLENTÉT**

„Az a helyzet, amit már eddig is tudtunk” – **Gyakori csapdahelyzet**, amikor ismerősnek vélt mintázatok alapján az adott helyzet vizsgálata nélkül tudattalan előítéleteinkre hagyatkozva mondunk ítéletet.

„Túl nagy erőforrást igényel levinni a pilotot vidékre” – **gyakori automatizmus**, hogy a főváros – vidék viszonylatában jellemzően nehezebbnek, drágábbnak és lassúbbnak tartjuk a vidéki projekteket. Innovációs központként még a mai digitális korban is elsősorban a fővárosra gondolunk.

„Haladnunk kell, nem akarjuk, hogy az egészből egy elhúzódo falunap legyen (...) Majd központilag megtervezzük, nekik pedig csak alkalmazni kell a módszert” – **Gyakori automatizmus** a vidékkel kapcsolatban, hogy lassú, nem profi, innováció helyett csupán adaptációra képes.

Következmény: a vidék-főváros különbségtétel stabilizálódása, a vidék leszakadása, a vidéki munkavállalók előrejutási nehézségei, a vidéki eredmények láthatóságának nehézségei

MI MENT MÉG FÉLRE EBBEN A HELYZETBEN ÉS MIÉRT?

- Máté kinyilatkoztat – Máté kész döntést tár a csapat elé, nem ad lehetőséget megvitatásra.
- Anna nem kap szót – Anna nem kap szót a vezetőjétől, ezzel azt sugallja, hogy Anna véleménye nem számít.
- A csapatnak nincs valódi szerepe – megbeszélésen való részvétel helyett vezetői nyilatkozatot hallgatnak végig, amibe nincs beleszólásuk, ahogy a döntéshozásba sincs.

Következmény:

- Feszélyezett, nyomasztó munkahelyi légkör
- A vezető nem részese a csapatdinamikának
- Kezdeményezőkézség visszaszorulása
- Jó szakemberek távozása a csapatból
- Csökkenő innovációs potenciál

Narrátor: *Vajon lehet ez másképp is? Nézzük meg!*
 Máté: *(...) Anna! Írd meg kérlek a vidékieknek, hogy bocs, de ez most mégsem fog menni, aztán majd küldjük az implementációs tervet...*
 Anna: *Ezzel nem értek egyet Máté, kérlek, hogy szánjunk még erre egy kis időt.*
 Dani: *Igen, Annának igaza van. Ha jól emlékszem pont az lett volna a pilot lényege, hogy a vidéki értékesítési központok munkáját támogassuk. Mi lenne, ha egyeztetnénk a régióvezetőkkel és megkérdeznénk, hogy nekik mi a véleményük?*
 Sándor: *Ez szerintem is jó ötlet. Mondják meg ők, hogy mire van erőforrás, és pontosan mi az az irány, amivel a legjobban tudunk nekik segíteni.*



Lehet, hogy megoldásaik vannak azokra a kérdésekre is, amik miatt itt most nem tudunk tovább menni.
 Gyuri: *A lassúság miatt nem aggódnék...láttad a legutóbbi vidéki és budapesti mutatókat Máté? Ezerszer jobbak nálunk...*
 Máté: *Igazatok lehet. Teljesen jogos, hogy össze is dobhatjuk az erőforrásainkat, ráadásul ők valóban jobban ismerik a terepviszonyokat. Köszönöm! Következőt fogjuk csinálni: összehívok egy konferenciabeszélgetést a régióvezetőkkel és elmondom nekik, hol akadtunk el – hátha együtt többre juthatunk. Viszont az nagyon jó lenne, hogyha azon ti is részt vennétek, hogy alaposan körbejárjuk a témát.*

JÓ GYAKORLAT: LÉGY NYITOTT A TIÉDTŐL ELTÉRŐ ELKÉPZELÉSEKRE IS!

- Anna kifejezi, hogy nem ért egyet – a csapat tagjai is kihangsúlyozzák eltérő véleményüket és felhívják a figyelmet lényeges mérlegelési szempontokra.
- A beszélgetésből kiderül a pilot eredeti célja – a vidéki értékesítési központok munkájának támogatása
- Máté mérlegeli az övétől eltérő nézőpontokat – a hallottak alapján átértékeli korábbi döntését
- Az elhangzott javaslatok irányában megy tovább – nem mulasztja el elismerni és megköszönni a csapattagok javaslatait
- A csapat bevonódása folyamatos
- A csapatnak valódi szerepe van a mérlegelésben és döntéshozásban a folyamat további szakaszaiban is
- eredmény
- Az eltérő vélemények ütköztetése felszínre hozza a feladat eredeti célját. A csapat minden tagjának munkájára szükség van, a kezdeményezőkésség elismerést és megerősítést eredményez.

4. HELYZET: SOKSZÍNŰSÉG ÉS ESÉLYEGYENLŐSÉG

Munkatársként számos alkalommal szembesülünk az esély-egyenlőséghez való viszonyunk és az ennek megfelelően hozott döntéseink jelentőségével. Szolgáltatásaink tervezésénél figyelembe vesszük-e az akadálymentességi szempontokat: gondolunk-e idősekre vagy kiskorú felhasználóink biztonságára is? Kollégáink bevonását érintő feladataink tervezésénél figyelembe vesszük-e a szülőket érintő időkereteket? Egyenlő esélyeket biztosítunk-e a sérülékeny társadalmi csoportokhoz tartozó munkatársainknak?

A legtöbb esetben jó és fair döntésre törekszünk. De vajon mindig sikerül?



Ágnes igazgató egy nagyvállalatnál és döntést kell hoznia, hogy melyik munkatársát jelölje központvezetőnek egy tizenkét fős csapat élére.

Narrátor: *Ő itt Ágnes. Ágnes igazgató egy nagyvállalatnál. Bővül az irányítási területe, ezért el kell döntenie, hogy melyik munkatársát léptesse elő központvezetővé egy 12 fős csapat élén. Mária és István is megfelelő lenne a feladatra. Ágnes számára fontos a sokszínűség és szeretné, ha több női vezető lenne a vállalatnál. Elismeri és tiszteli István érdemeit, mégis úgy gondolja, hogy ha őt választaná erre a feladatra, akkor újabb férfi kerülne vezető pozícióba és a nők esélyei gyengülnének - ezért kis gondolkodás után Máriát jelöli.*

KÉRDÉS: AZ ELŐÍTÉLET BEAZONOSÍTÁSA

Melyik állítás igaz?

- Ha egy vezetőnek fontos a sokszínűség akkor mindenképpen nőt kell jelölnie a feladatra.
- A megfelelő jelölt tudása és rátermettsége mellett szakmai ambíciói is fontos mérlegelési szempontot jelentenek.
- Ha Ágnes Istvánt jelöli, akkor a nők előrejutási esélyei tovább gyengülnek.
- Ha Ágnes Istvánt jelöli, akkor nem veszi figyelembe az esélyegyenlőségi szempontokat.

VÁLASZ

Az állítások közül egyedül a 'B' igaz.

Semmi sem indokolja a sokszínűség jegyében történő nemi alapú pozitív vagy negatív diszkriminációt. A sokszínűségi és esélyegyenlőségi szempontok figyelembevételével hozott vezetői döntések során nem zárhatók ki jelöltek feltételezett társadalmi kiváltságaik alapján. Arra sincs közvetlen bizonyíték, hogy a férfi kollégákat jelölő vezetők számára nem fontos a sokszínűség és az esélyegyenlőség. Ezek a feltételezések tudattalan előítéletek eredményei lehetnek.

Narrátor: *Amit Ágnes nem tud, az az, hogy Máriának, annak ellenére, hogy kiváló abban, amit csinál, nincsenek vezetői ambíciói. Máriának feszültséget jelentene, ha a többi kolléga munkájának koordinálásával és más vezetői feladatokkal kellene foglalkoznia, mert úgy érezné, hogy akkor nem tudná azt a szakmai maximumot nyújtani, amit megszoktak tőle. Egyszerűen nem lenne önmaga, nem lenne boldog.*

Arról szintén nem tud, hogy István viszont egy ideje úgy érzi, egyhelyben toporog és nem használja ki minden kapacitását. Komolyan megfordult a fejében, hogy ha a vállalaton belül nem tud előre lépni, akkor annak ellenére, hogy nagyon szeret itt dolgozni és szereti a csapatát, mégis új lehetőségek után néz majd.

TUDATTALAN ELŐÍTÉLETEK MŰKÖDÉS KÖZBEN...

ÁGNES HIEDELMEI/ELŐFELTEVÉSEI ALAPJÁN HOZ DÖNTÉST

- Előnyben szeretné részesíteni Máriát, miközben Istvánt csupán a neme miatt hátrányos megkülönböztetésnek teszi ki.
- Szakmai helyzetben nem szakmai szempontok alapján hoz döntést.

Tudattalan előítéleteink hatására téves következtetésekre juthatunk. Ha nem vesszük figyelembe az egyedi körülményeket, amelyek az adott döntési helyzetet keretezik, akkor fennáll a veszélye, hogy hibás döntést hozunk.

Következmény: Ebben az esetben a nem megfelelő mérlegelési szempontok alapján hozott döntés, akár két jól teljesítő, ambiciózus munkatárs elvesztésével is járhat.

Narrátor: *Lehetett volna ez másképp is? Nézzük meg! Ő itt Ágnes. Ágnes igazgató egy nagyvállalatnál. Bővül az irányítási területe, ezért el kell döntenie, hogy melyik munkatársát léptesse elő központvezetővé egy 12 fős csapat élére. Mária és István is megfelelő lenne a feladatra. Ágnes számára fontos a sokszínűség és szeretné, ha több női vezető lenne a vállalatnál. Elismeri és tiszteli István érdemeit, mégis úgy gondolja, hogy ha őt választaná erre a feladatra, akkor újabb férfi kerülne vezető pozícióba és a nők esélyei gyengülnének. Ám abban a pillanatban, hogy ez átvillan az agyán, azt is észreveszi, hogy ha ez alapján Mária mellett döntene, akkor diszkriminálná Istvánt. Hátrányos megkülönböztetésben részesítené, csupán a neme miatt. Ágnes számára fontos, hogy fair és szakmailag megalapozott döntést hozzon, ezért úgy dönt, mindkét munkatársával kezdeményez egy-egy négy szemközti beszélgetést, hogy megtudjon többet a céljaikról és arról, mit szólnának egy ilyen lehetőséghez.*



JÓ GYAKORLAT: FIGYELJ A (LÁTSZÓLAG) POZITÍV TUDATTALAN ELŐÍTÉLETEIDRE IS!

- A sokszínűség nem jelent kivételezést
- Ágnes felismeri, hogy ha pusztán nemi alapú döntést hozna, azzal hátrányos megkülönböztetésben részesítené Istvánt.
- Fontos számára, hogy fair és szakmailag megalapozott döntést hozzon
- Ágnes felismeri, hogy István nemi alapú megkülönböztetése nem lehet egy szakmailag megalapozott és fair döntés alapja.
- Mivel nem áll elegendő információ a rendelkezésére, az érintettekhez fordul
- A gyors és egyszemélyes döntés helyett Ágnes bevonja az érintetteket is, hogy megszerezze a megalapozott döntéshez szükséges információt.

Eredmény:

- bevonódás erősítése
- fejlett értékelői és visszajelzési kultúra
- transzparencia és hitelesség

5. HELYZET: ÚJ ÉRTÉKESÍTŐ KOLLÉGA

Van, hogy olyan munkatárssal találkozunk, aki valami miatt nem illeszkedik az elvárásainkhoz. Ilyenkor sokkal nehezebb észre vennünk a kolléga valódi értékeit, aki így könnyen hátrányos helyzetbe kerülhet.

A sérülékeny társadalmi csoportokhoz tartozó kollégák, amilyenek a nők, az 55 év feletti, a 25 év alattiak, a roma vagy az LMBTQI érintettségű munkavállalók a leggyakoribb elszenvedői a munkahelyi diszkriminációnak, ami gyakran a tudattalan előítéletek következménye.

A következő jelenetben egy toborzási szituációban mutatjuk meg, hogyan működik mindez a gyakorlatban.



Károly regionális értékesítési vezető és új embert kell felvennie a csapatába. Krisztával épp a jelöltekről egyeztet.

NARRÁTOR: Ő Károly. Károly regionális értékesítési vezető és új embert kell felvennie a csapatába. Krisztával épp a jelöltekről egyeztetnek.

Károly: Értem én, hogy mindenkinek jár az esély, de erre most nagyon nem érünk rá. Olyan célszámokat kaptunk a jövő évre, hogy – óriási a hajtás. Értem én, hogy fontos a sokszínűség, de nem fogok odaültetni értékesítőnek valakit, akiről azt se tudom, hogy fiú-e vagy lány: mit szólnának már az ügyfelek?! Ő túl fiatal, és ez most nem egy gyakornoki állás. Ő meg? Mennyire van a nyugdíjtól? Na, itt van ez a Márió...oké, hogy papíron jó értékesítő, de mit csinálok akkor, ha ugrik a raktárkészlet? És itt van ez is... értékesítési tapasztalat, évek a bankszektorban... mit csináljak vele itt? Kerekesszékes... Hát ez most nagyon félrement, Kriszta meg sem tudott szólalni....

KÉRDÉS: AZ ELŐÍTÉLET BEAZONOSÍTÁSA

Melyik állítás igaz?

- A jelöltek megfelelőségét az adott feladat elvégzéséhez szükséges szakmai tapasztalatok, és kompetenciák alapján kell mérlegelni.
- A nem szokványosan nőies jelölt nem megfelelő értékesítőnek – mivel nem elég dekoratív.
- Az életkor közvetlen hatással van az értékesítői megfelelőségre.
- Üzletben történő értékesítést nem lehet kerekesszékből hatékonyan végezni.

VÁLASZ

Az állítások közül egyedül az ,A' igaz.

Az értékesítési hatékonyság és a szokványosan dekoratívnak tartott megjelenés között nincs feltétlen és egyenes megfelelés. Arra sincs közvetlen bizonyíték, hogy egy bizonyos életkor alatt vagy felett valaki nem lehet jó értékesítő. Semmi sem indokolja, hogy eleve eltekintsünk fizikai vagy érzékszervi fogyatékosággal élő jelöltek figyelembevételétől. Ezek a feltételezések tudattalan előítéletek eredményei lehetnek.

TUDATTALAN ELŐÍTÉLETEK MŰKÖDÉS KÖZBEN...

SÉRÜLÉKENY CSOPORTOK HÁTRÁNYOS MEGKÜLÖNBÖZTETÉSE

„Persze mindenkinek jár egy esély, de most erre nem érünk rá” – **gyakori automatizmus**, hogy a sérülékeny társadalmi csoportokhoz tartozó jelöltek hátrányos helyzetből indulnak a munkaerőpiacon, mivel az **üzletmenet lassítását rendeljük hozzájuk**.

„Nem fogok odaültetni valakit értékesítőnek, akiről azt se tudom, hogy fiú-e vagy lány” – A nem hagyományosan nőies/férfias jelöltek gyakran felszínre hozzák a **nem-normatív szexuális identitásokkal** (Leszbikus, Meleg, Biszexuális, Transz, Queer, Interszexuális) szembeni előítéleteket, míg a munkáltatók többsége a szokványos feletti nőies/férfias külsőt bizonyítottan nagyobb fizetéssel és kedvezőbb státusszal honorálja.

„Ő túl fiatalnak látszik, és ez most nem egy gyakornoki állás”; „Ő mennyire van a nyugdíjtól?” – A kutatások azt mutatják, hogy a munkaerőpiacon nem csupán a **45 év feletti munkavállalókat** sújtják az életkorukból fakadó előítéletek, de ugyanez a helyzet a **26 év alattiakkal** is. A legtöbb ilyen előítélet a külső jellemzők alapján lép működésbe, vagyis nem a tényleges, hanem a látszólagos életkor váltja ki.

„Márió papíron jó, de mi lesz, ha ugrik a raktárkészlet?” – Nem csupán magyar, de régiós munkaerőpiaci szinten is jellemzően **leginkább kiszolgáltatott társadalmi csoport a roma munkavállalóké**. A társadalmi előítéletek a diplomás roma munkavállalók előrelépési lehetőségeit éppúgy akadályozzák, ahogyan az össztársadalmi szintű integráció is akadályoztatva van.

„Mit csináljak vele itt? Kerekesszékes.” – **Gyakori automatizmus** a látványos/érzékkelhető fogyatékossgal szemben, hogy a munkaadók inkább bizalmatlanok a pályázók képességeit, teljesítményüket, munkavégzési tempójukat illetően. Kutatások szerint a fizikai fogyatékossg 50%-al csökkenti az állásinterjúra jutás lehetőségét.

Következmény:

- intézményesített diszkrimináció
- a munkaerőpiac bizonyos szegmenseinek kiszorítása
- romló gazdasági teljesítőképesség, csökkenő produktivitás

MI MENT MÉG FÉLRE EBBEN A HELYZETBEN ÉS MIÉRT?

- Károly egyeztetés helyett kinyilatkoztat
- Károly az előítéleteire/hiedelmeire hagyatkozva a jelölteket negatív sztereotípiákkal azonosítja, nem tartja őket megfelelőeknek.
- Kriszta nem kap szót
- Krisztának esélye sincs megszólalni, Károly erre nem ad neki lehetőséget. Viselkedésével azt sugallja, hogy Kriszta véleménye nem fontos.
- Nem jelennek meg objektív, szakmai érvek
- Az előítéletek sorjázása miatt az objektív érvek és a jelöltek tényleges tapasztalatai nem kerülnek említésre.

Következmény:

- Meg kell ismételni a pályáztatást
- Elhúzódik a toborzás
- Ez akár bevételkiesést is jelenthet az ágazatszámára
- Nincs valódi dialógus/együttműködés a toborzó és a vezető között

Narrátor: *Vajon lehet ez másképp is? Nézzük meg!*

Károly: *Értem én, hogy fontos a sokszínűség, de nem fogok odaültetni értékesítőnek valakit, akiről azt se tudom, hogy fiú-e vagy lány: mit szólnának már az ügyfelek?!*”

Kriszta: *Értem. Elmondanád akkor még egyszer pontosan, hogy milyen embert keresel?*

Károly: *Nem árt, hogy ha van tapasztalata, bírja a hajtást, és beszéljen az ügyfelek nyelvén. Mindenféle ember megfordul itt nálunk, mindenféle háttérrel, kéréssel, panasszal, egyszerűen olyan ember kell, aki élő márkanagykövet és mindenkivel megtalálja a hangot. A többiek is mind ilyenek.*

Kriszta: *Rendben. Akiket most mondtál, azok tudásuk és háttérük alapján mind megfelelnek, ráadásul ők teljesítettek legjobban a kompetenciafelméréseken és a korábbi munka körük is azért hasonló volt. Ha jól értem, akkor te most inkább az ügyfelek reakcióitól és a teljesítménytől tartasz, ugye?*

Mit gondolsz? Nézzünk rá ismét ezekre az önéletrajzokra, hm?

Narrátor: *Kriszta és Károly most együtt összevetik a cv-kben szereplő értékesítői teljesítményre vonatkozó értékeket.*



Kriszta elmondja még Károlynak, hogy a túl idősnek tűnő jelölt mindössze két évvel idősebb, mint Károly a túl fiatalnak látszó jelölt pedig csak 6 évvel fiatalabb nála. A harmincas éveinek második felében jár és bőven megfelelő a tapasztalata a kiírt pozícióhoz. A kerekesszékes jelölt ismeri az üzlet adottságait, ami jobb munkakörnyezetet a számára és könnyebben is tudja megközelíteni, mint a jelenlegi munkahelyét. Károly Mária CV-jében most megtalálja, hogy két egymást követő évben is az év értékesítője volt és rotációban dolgozott 3 telephelyen, vagyis komoly és változatos ügyféltapasztalata van. A nem szokványos nőies jelöltről Kriszta kiemeli, hogy őt nem csak értékesítői, de iparági tapasztalata miatt is érdemes megfontolni. Fejlesztőmérnökként kezdett egy telekommunikációs cégnél, de azért váltott értékesítésre, hogy közelebb kerüljön az ügyfél igényekhez, és ez nagyon megnyerő. Károlyt meggyőzte a beszélgetés és már jobban látja a jelöltek értékeit, ezért mindenkit szeretne meghallgatni.

JÓ GYAKORLAT: SEGÍTS MÁSOKNAK IS LEKÜZDENI A TUDATTALAN ELŐÍTÉLETEIKET!

- Kriszta észrevette, hogy Károly véleménye nem tárgyilagos.
- Megkérte Károlyt, hogy újra foglalja össze az elvárásait. Ezzel segítette, hogy újra az objektív, szakmai szempontok kerüljenek előtérbe a döntéshozási folyamatban.
- Megerősítette, hogy a jelöltek a Károly által felsorolt elvárásoknak megfelelnek
- Az objektív szempontok alapján ismét áttekintették az önéletrajzokat és segítette Károlynak pontról pontra kiemelni az objektív értékeket, miközben rámutatott olyan tényekre is, amelyek más megvilágításba helyezték a tudattalan előítéletek által felvetett aggodalmakat.
- Károly végül úgy döntött, hogy mindegyik jelöltet meghallgatja
- Így sokkal megalapozottabb személyi döntést hozhat és lehetősége lesz arra is, hogy akár próbafeladattal ellenőrizze a jelöltek rátermettségét.

Mit nem tett Kriszta?

- Nem szembesítette Károlyt azzal, hogy a tudattalan előítéletei működnek
- Nem oktatta ki
- Nem vitatkozott vele

IV. ÖSSZEFOGLALÁS

JÓL HALADSZ! MÁR MAJD NEM A VÉGÉRE ÉRTÉL A TANANYAGNAK. FOGLALJUK ÖSSZE MÉG EGYSZER A JÓ GYAKORLATOKAT, AMELYEK SEGÍTHETNEK ELKERÜLNI A TUDATTALAN ELŐÍTÉLETEK KÁROS HATÁSAIT.

JÓ GYAKORLAT: HALLGASS MEG MINDENKIT!

Határozd meg az alapvető szabályokat és normákat a megbeszélések dinamikájához.

- Biztosítsd, hogy az kapja az elismerést, akitől az ötlet származik
- Légy aktív résztvevő, passzív szemlélő helyett
- Nem kell megvárnod, amíg a vezető lép, hogy egyensúlyt teremtsen – mindannyian tehetünk azért, hogy figyeljünk egymásra
- Vedd vissza a szót attól, aki a másik szavába vágott, és add vissza annak, akit félbeszakítottak
- Figyelj az elismerésre: ismerd el az eredményeket, jó ötleteket, ne engedd hogy a hibákból hibáztatás legyen
- Biztosíts lehetőséget arra, hogy csendesebb, introvertált kollégáid is szót kaphassanak.

Gesztusaink, hanghordozásunk, testbeszédünk szintén olyan információkat közvetítenek rólunk, amelyek apró üzenetké állnak össze arról, miként tekintünk magunkra és másokra, mennyire tartunk erősnek vagy gyengének valakit egy adott helyzetben. Fontos, hogy figyeljünk ezekre!

Arckifejezés: „Soha nem mosolyog, és szinte összevonja a szemöldökét, amikor hangot adok a véleményemnek egy megbeszélésen. Már nem is nagyon veszem a fáradságot, hogy hozzászóljak..”

Hangnem: „Úgy beszél velem, mintha inkompetensnek tartana. Ha tényleg így gondolja, semmi értelme igyekeznem, úgysem elég jó neki, amit csinállok..”

Gesztusok: „Mindig a lehető legmesszebb ül le tőlem, látszik, hogy nem akar megismerni.”
magatartás: „A megbeszélésünk alatt egyfolytában a számítógépén dolgozott, így azt éreztem, nem tekint fontosnak..”

Kommunikáció: „Mivel sokat távmunkázom, és telefonon jelentkezem be a megbeszélésekre, nehéz közbe szólnom. Senki nem ad rá lehetőséget..”

Szemkontaktus: „A megbeszéléseken csak pár emberrel tart szemkontaktust. Úgy tűnik, hogy csak az ő véleményükre kíváncsi, mindenki másét figyelmen kívül hagyja..”

ISMERD FEL: TUDATOSÍTSD, HOGY VANNAK ELŐÍTÉLETEID

- Kérdőjelezd meg az első benyomásaidat és a reakcióidat;
- ne felejtse el, hogy azok a személyek és szervezetek működtetik a legtöbb előítéletet, amelyek saját megítélésük szerint nem rendelkeznek előítéletekkel;
- építs olyan vállalati kultúrát, amely elismeri a tudattalan előítéletek meglétét;
- támogass mindenkit abban, hogy szóljon, ha előítéletességet tapasztal;
- állj ki támogatóan az ilyen jelzések mellett – köszönd meg, hogy felhívták rá a figyelmet;
- ismerd el, ha tévedtél és kérj elnézést;
- ne rágalmaz, ne hibáztass;
- bíztasd a munkatársaidat, hogy végezzék el ezt a képzést.

CSELEKEDJ! STRUKTURÁLD A DÖNTÉSHOZÁST TISZTA, ÁTLÁTHATÓ ÉRTÉKEK MENTÉN

- Előzetesen meghatározott objektív szabályok mentén értékelj toborzáskor és teljesítmény értékeléskor (pl. következetes interjúkérdések);
- felelősség: legyen gyakorlat arra, hogy elmagyarázzuk a toborzási, értékelési, vagy szakmai döntéseket;
- alakíts ki teljes részvételen és fair elismeréssel alapuló csapatokat;
- fektess le következetes szabályrendszert a csoportdinamika egyensúlya érdekében;
- biztosítsd, hogy mindenki hangja érvényesüljön;
- vedd el a szót attól, aki elvette másától;
- ismerd el a befektetett munkát;
- rotáld az irodai házimunkát (pl. azt, ki írja a memo-t).

MIT TEHETSZ MÉG?

- Figyelj oda magadra és másokra
- Szólalj fel és támogasd azt aki nem mer szólni
- Ismerd el, ha tévedtél
- Mutass jó példát
- Beszéljétek meg a tapasztalataitokat

Végezz el egy implicit asszociációs tesztet, ami segít felmérni és jobban megismerni a benned rejlő tudattalan előítéleteket: <https://implicit.harvard.edu/implicit/>

Nézz meg néhány TED-et a témában, például ezeket:

[Are You biased? I am](#) – Kristen Pressner (Roche Diagnostics)

[Ageism](#) – Ashley Applewhite

[I am not your inspiration, thank you very much](#) – Stella Young

GRATULÁLUNK!

A tananyag végére értél!

Köszönjük, hogy időt szántál tudattalan előítéleteink működésének megismerésére.

Megtudtad, mi a szerepük a döntéseinkben, és mit tehetsz negatív hatásaik elkerülése érdekében.

A TANANYAG AZ ALÁBBI FORRÁSOK FELHASZNÁLÁSÁVAL KÉSZÜLT:

Microsoft [eLesson: Unconscious Bias](#)

Facebook [Managing Unconscious Bias](#)

Google [Unconscious Bias @ Work](#)

Deutsche Telekom [Unconscious bias videos](#)

IMPRESSZUM:

A Tananyagot készítette a Magyar Telekom Csoport vállalati fenntarthatósági központja

Filmek és utómunka:

Afterjka

2019.

fenntarthatosag@telekom.hu