

PRZEWODNIK DLA LIDERA

---

# NIEUŚWIADOMIONE UPRZEDZENIA I STRONNICZOŚĆ

ZROZUM JE, BY UWOLNIĆ POTENCJAŁ,  
TWORZYĆ EFEKTYWNE ZESPOŁY  
I INKLUZYWNE ORGANIZACJE

---

**PAMELA FULLER**  
**MARK MURPHY & ANNE CHOW**

 **mt** biznes

 **FranklinCovey**

PRZEWODNIK DLA LIDERA

---

# NIEUŚWIADOMIONE UPRZEDZENIA I STRONNICZOŚĆ

ZROZUM JE, BY UWOLNIĆ POTENCJAŁ,  
TWORZYĆ EFEKTYWNE ZESPOŁY  
I INKLUZYWNE ORGANIZACJE

---

**PAMELA FULLER**  
**MARK MURPHY & ANNE CHOW**

PRZEKŁAD: ANITA DOROBA

 biznes

 FranklinCovey



# Spis treści

Przedmowa	7
Słowo wstępne	11
Wstęp	15
Część 1.	
Zidentyfikuj uprzedzenia	<b>43</b>
Rozdział 1. Poznawanie tożsamości	47
Rozdział 2. Zrozumienie neurobiologii	69
Rozdział 3. Dostrzeganie pułapek uprzedzeń	89
Rozdział 4. Praktykuj uważność	111
Część 2.	
Rozwijaj relacje	<b>129</b>
Rozdział 5. Skup się na przynależności	133
Rozdział 6. Rozwiń ciekawość i empatię	163
Rozdział 7. Wykorzystaj moc sieci kontaktów	181
Rozdział 8. Sterowanie trudnymi rozmowami	201
Część 3.	
Działaj z odwagą	<b>227</b>
Rozdział 9. Czym jest odwaga	231
Rozdział 10. Odwaga, by zidentyfikować uprzedzenia	245

## Spis treści

Rozdział 11. Odwaga, by sobie poradzić z uprzedzeniami	261
Rozdział 12. Odwaga, by zostać sojusznikiem	283
Rozdział 13. Odwaga, by wystąpić w obronie	303
Część 4.	
Wykorzystaj w cyklu rozwoju pracownika	<b>321</b>
Rozdział 14. Zatrudnianie	335
Rozdział 15. Wnoszenie wkładu i angażowanie	363
Rozdział 16. Awansowanie	381
Podsumowanie	397
Podziękowania	410
O autorach	412



# Wstęp

Mieć uprzedzenia jest rzeczą ludzką. Gdybyś powiedział „Nie mam uprzedzeń”, oznaczałoby to, że twój mózg nie funkcjonuje poprawnie!

Nieświadomione uprzedzenia wynikają przede wszystkim z problemu z pojemnością mózgu. W każdej sekundzie chłoniemy zdumiewające jedenaście milionów różnych informacji, ale świadomie jesteśmy w stanie przetworzyć tylko czterdzieści z tych elementów\*.

Aby sobie poradzić z resztą danych, nasz mózg nadaje im sens, tworząc skróty. Skupiamy się na jednym wzburzonym kliencie zamiast na setkach gorliwych entuzjastów (skłonność do skupiania się na negatywach). Poświęcamy szcze-

---

\* Jin Fan, *An Information Theory Account of Cognitive Control*, „Frontiers in Human Neuroscience” 8, 2 września 2014, s. 680; doi: 10.3389/fn hum.2014.00680.

gólną uwagę danym potwierdzającym, że nasza strategia działa, i przymykamy oko na dane wzbudzające wątpliwość (skłonność do poszukiwania potwierdzenia). Nieświadomie preferujemy pierwszego kandydata do pracy, z którym się spotkaliśmy (skłonność do przyznawania pierwszeństwa). I po prostu lubimy ludzi, którzy są do nas podobni (skłonność do preferowania podobieństw).

Te skróty mogą być dobrodziejstwem dla profesjonalistów, którym wciąż brakuje czasu, ponieważ pozwalają szybko podejmować decyzje, bez roztrząsania każdego szczegółu. Mogą jednak również wypaczać fakty, prowadzić do niewłaściwych osądów, a także utrudniać skuteczną pracę i ograniczać nasze możliwości.

Mimo że bardzo staramy się być logiczni i sprawiedliwi, niemal zawsze działamy w pewnym stopniu tendencyjnie, nawet sobie tego nie uświadamiając. Jednak przekonanie, że ludzie z uprzedzeniami – działający tendencyjnie i ulegający skłonnościom – mają z natury złe intencje lub są nie do końca moralni, jest jednym z paradygmatów uniemożliwiających nam postęp w tej dziedzinie.

Nie trzeba się wstydzić nieuświadomionych uprzedzeń, skłonności i tendencji; są one naturalną ludzką cechą, przejawiającą się w naszych decyzjach, reakcjach i oddziaływaniach. Dotyczy to również naszych relacji, zespołów i organizacji. Wszyscy mamy jakieś uprzedzenia, więc przyznajmy się do tego i zacznijmy to naprawiać.

Zacznę od siebie.

Pełnię kilka funkcji we FranklinCovey, firmie będącej światowym liderem we wspieraniu organizacji w osiąganiu wyników wymagających zmiany ludzkich zachowań. Konsultuję z klientami szeroko zakrojone rozwiązania przywódcze, kładąc nacisk na różnorodność i inkluzywność. Odpowiadam za relacje z kilkoma naszymi klientami strategicznymi i przewodzę zespołowi, który ich wspiera. Jako główna autorka programu *Unconscious Bias* (Nieświadomione uprzedzenia) pomagam liderom w zdobywaniu umiejętności umożliwiających przeprogramowanie uprzedzeń, rozwijanie relacji i budowanie efektywnych zespołów. Jestem Afrolatynoską, pochodzę z Republiki Dominikańskiej. Jestem też siostrą dla siedmiorga rodzeństwa, żoną i dumną mamą dwóch małych ciemnoskórych chłopców\*. Amatorsko uprawiam triathlon i biegi na dziesięć kilometrów. Lubię też dobre historie, niezależnie od tego, czy są na kartach książki, na ekranie, czy przy kieliszku wina. Będziemy tu sporo mówić o cechach identyfikujących – moich i twoich. Poświęcam dużo czasu na myślenie o uprzedzeniach i skłonnościach, zarówno w wymiarze osobistym, jak i zawodowym.

Żadna z tych rzeczy nie uwalnia mnie jednak od uprzedzeń. Kilka lat temu zdobyłam wielki kontrakt z klientem, jeden z największych, jakie zawarła moja firma w tamtym czasie. Nagle stanęłam w obliczu sześciomiesięcznej, ogromnej pracy,

---

\* Zauważ, że w całej książce postanowiliśmy pisać wielką literą słowa określające tożsamość rasową i etniczną osób, w tym Afrolatynosów, Czarnoskórych, Białych i innych.

którą musiałam wykonać dwa razy szybciej, aby w ogóle rozpocząć naprawdę prestiżowy program. Co dwa tygodnie podróżowałam przez pół świata, starając się radzić sobie w domu z dwulatkiem i trzecioklasistą oraz pracując dwadzieścia cztery godziny na dobę, aby zapewnić sukces temu projektowi. Potrzebowaliśmy więcej pracowników. Natychmiast!

Rozpoczęliśmy proces rekrutacji nowego menedżera projektu i po kilku rundach rozmów kwalifikacyjnych zaproponowaliśmy pracę Jordyn, fantastycznej kandydatce z ogromnym doświadczeniem w kontaktach z klientami. Wydawała się gotowa na nowe wyzwania i tryskała energią. Natychmiast przyjęła tę pracę, a potem zapytała, jaką mamy politykę wobec młodych mam. Była w ciąży.

Czy jęknąłeś, czytając to? Tak, ja jęknęłam, gdy to usłyszałam!

Powiedziałam, że wyślę jej e-mailem informację o świadczeniach, zakończyłam rozmowę i natychmiast poszłam do przełożonego, Prestona, by dać upust frustracji. Dlaczego nie wyszło to podczas procesu rekrutacyjnego? Czy powinniśmy byli zaproponować pracę innemu kandydatowi? Oczywiście nie – to byłoby nielegalne i Jordyn była najlepszą kandydatką... Ale jak u diabła poradzi sobie z nową pracą i nowym dzieckiem, które pojawi się za kilka miesięcy? A urlop macierzyński? Jeszcze nawet nie zaczęła, a już panikowałam, myśląc, kto ją zastąpi.

Preston wysłuchał moich frustracji i łagodnie przypomniał mi, że firma niemal bezproblemowo poradziła sobie



z urlopem macierzyńskim innej członkini zespołu... moim! Pamiętasz, że wspominałam o synku, który miał wtedy dwa lata? Organizacja zapewniła mi dużą swobodę w podróżowaniu i elastyczne godziny pracy, okazując cierpliwość, gdy podczas wideokonferencji czasami dawało się słyszeć gaworzenie, paplanie lub płacz. (Szczерze mówiąc, nadal okazuje. Teraz są to odgłosy naśladowania zwierząt, walk wojowników ninja, skakania po kanapie, a moi chłopcy od czasu do czasu wpadają z hukiem do domowego biura!) Z kolei ja przygotowałam solidny plan zastępstw, zadbałam, by nic nie umknęło, i wróciłam z urlopu macierzyńskiego pełna energii, aby przewyższać oczekiwania.

Preston powiedział mi: „Nie ma nikogo lepszego od ciebie, by sobie z tym poradzić”, a potem przeprowadził mnie przez cały proces, przygotowując firmę do mojego urlopu macierzyńskiego. Zrobienie planu uwolniło mnie niemal całkowicie od presji, jaką odczułam. Miałam to szczęście, że spotkałam się z empatią, zaufaniem i wsparciem ze strony przełożonych. I właśnie to powinnam zaoferować nowej pracownicy; Jordyn nie zasługiwała na mniej.

Zadziwiająca jest w tym wszystkim to, że głęboko wierzę, iż pracodawcy osiągają najwięcej wtedy, gdy umożliwiają swoim pracownikom życie pełnią życia, w tym również znalezienie czasu na dostosowanie się do takich wielkich wydarzeń, jak na przykład narodziny dziecka. Znam wyniki mnóstwa badań łączących politykę w zakresie urlopów macierzyńskich i elastycznych godzin pracy z pozytywnymi skutkami dla ro-

dziców, dzieci i wyników firmy. Moją osobistą misją jest rozwijanie różnorodności wśród liderów i tworzenie inkluzywnych firm, które zapewniają wsparcie pracownikom. Świadomie jestem mistrzynią rodzicielstwa w miejscu pracy!

Jednak nieświadomie, mimo że sama byłam na urlopie macierzyńskim i wyznaję takie wartości, mam uprzedzenie do urlopów macierzyńskich. Nie zdawałam sobie z tego sprawy, dopóki nie zaszły okoliczności, w których objawiły się te uczucia. Gdy znajdziemy się w sytuacji, w której uprzedzenia wpływają na powierzchnię i stają się uświadomione, często zauważamy, że to, co nieświadome, bezpośrednio zaprzecza wartościom, jakie deklarujemy.

Gdy to piszę, syn członkini mojego zespołu kończy właśnie rok. Czy brakowało mi jej pracy, gdy była na urlopie? Oczywiście. Czy te liczne rozmowy, które prowadziłyśmy przed jej urlopem macierzyńskim, zasiały u mnie niepokój, jak poradzimy sobie z jej nieobecnością? Jak najbardziej. Ciężko jednak pracowałam, by moje uprzedzenie nie wypełzło z ukrycia, i przygotowałyśmy solidny plan na jej nieobecność. Gdy nie było jej z nami, inni członkowie zespołu mogli się zaangażować oraz działać i osiągać wyniki, wychodząc poza strefę komfortu. Jak mówi stare przysłowie: „Rozłąka sprawia, że kochamy mocniej”. Och, jaka byłam wdzięczna, gdy wróciła!

Jako liderzy najprawdopodobniej wszyscy spotykamy się z takimi sytuacjami. Niedawno rozmawiałam z menedżerem, który miał dwie pracownice wybierające się na urlop macie-

rzyński mniej więcej w tym samym czasie. On również czuł się sfrustrowany. Ostatecznie jednak obu udzielił wsparcia i obie po powrocie wykazały całkowite zaangażowanie. Żaden lider nie jest odporny na działanie uprzedzeń. Takie są realia, z którymi wciąż się spotykamy – tego nie uczymy się raz na zawsze, lecz ciągle musimy się obserwować i odpowiednio reagować.

Mówiąc po prostu, uprzedzenie jest naturalnym elementem naszego funkcjonowania jako ludzi i może w realny sposób wpływać na to, jak postrzegamy możliwości swoje i innych. Temat nieświadomych uprzedzeń może być kontrowersyjny, obarczony różnymi opiniami, założeniami i doświadczeniami z trudnymi relacjami.. Jednak nasze doświadczenia i badania pokazały, że uprzedzenia (czy tendencje lub preferencje) są jeszcze bardziej wszechobecne, niż możemy sobie wyobrazić, a to ma wpływ na wyniki organizacji – na wszystko, od kultury przez zatrzymanie pracowników, rekrutację, innowacyjność i zyskowność aż po zwrot dla udziałowców.

## Co powinni wiedzieć liderzy na temat nieświadomych uprzedzeń

Pod pojęciem **uprzedzenia**\* rozumiemy preferencję, pozytywne lub negatywne nastawienie do jakiejś rzeczy, osoby

---

\* Angielskie słowo *bias* można przetłumaczyć nie tylko jako uprzedzenie, ale również jako zniekształcenie, tendencję, skłonność, stronniczość, nastawienie; na potrzeby tej książki będziemy konsekwentnie używać polskiego słowa „uprzedzenie”, nawet jeśli w zestawieniu z określeniem „pozytywne” lub „negatywne” nie brzmi naturalnie – przyp. tłum.

lub grupy w porównaniu do innych rzeczy, osób bądź grup. Upředzenia mogą występować u indywidualnych osób, grup lub w całych instytucjach. Czasami mamy świadomość tych upředzeń i potrafimy bezpośrednio je wyrazić. Oto powszechny przykład: „Na stanowiskach sprzedażowych wolimy zatrudniać ekstrawertyków”. Co ciekawe, dane pokazują, że w zasadzie nie istnieje żadna korelacja między ekstrawertycznością a sukcesami w sprzedaży\*. Uświadomione upředzenia są często przekonaniem, które po prostu uznaliśmy za fakty, bez względu na dowody.

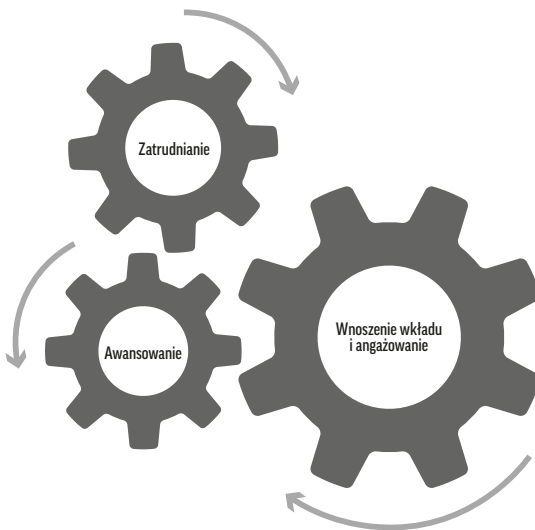
W tej książce skupimy się na **upředzeniach nieświadomionych**, nazywanych również upředzeniami ukrytymi lub zniekształceniami poznawczymi. Badania wykazują, że dotyczą one płci, rasy, funkcji zawodowych, osobowości, wieku i pokolenia, statusu społecznego i materialnego, tożsamości płciowej, statusu rodzinnego, narodowości, zdolności językowych, statusu weterana, kultury, wagi, wzrostu, sprawności fizycznej, atrakcyjności, poglądów politycznych, pracy wirtualnej i zdalnej, koloru włosów, a nawet bałaganu na czymś biurku lub postury.

Nieświadomione upředzenia mogą mieć pozytywne, mało istotne lub negatywne skutki. Lider zespołu może mieć skłonność do robienia wszystkiego we współpracy.

---

\* Murray R. Barrick, Michael K. Mount, Timothy A. Judge, *Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next?*, „International Journal of Selection and Assessment” 2001, 9 (1-2), s. 9-30.

Gdy dostaje nowy projekt, z reguły zwraca się do zespołu, oczekując opinii i testując założenia. Dzięki temu osiąga lepsze wyniki, więc na ogół ma to pozytywny wpływ na niego, jego kolegów i organizację. Inne preferencje mogą mieć znikome skutki, na przykład to, czy ktoś lubi pracować przy muzyce, czy bez niej.



*Wiele uprzedzeń może mieć jednak znaczące skutki negatywne.* W konsekwencji mogą one ograniczać możliwości zawodowe nam samym oraz wszystkim osobom uczestniczącym w cyklu rozwoju pracownika. Cykl ten jest procesem w przebiegu kariery – są to wszystkie punkty, w których były podejmowane decyzje, na przykład przyjęcie do pracy, awans lub wybór do zadania rozszerzającego możliwości, a także rodzaj otrzymany-

wanych świadczeń i nagród. Bliżej przyjrzymy się temu procesowi w części czwartej tej książki.

Zastanów się nad następującymi danymi.

- Gdy w ramach niedawno przeprowadzonego badania pięciuset specjalistom do spraw zatrudnienia pokazano kandydatki do pracy różniące się wagą, tylko 18 procent z nich stwierdziło, że kobieta wyglądająca na najcięższą ma potencjał przywódczy\*. Ale czy istnieje korelacja między tym, ile kobieta waży, a tym, czy potrafi przewodzić? Oczywiście, że nie.
- Pracownicy z silnym akcentem regionalnym otrzymują o 20 procent niższe wynagrodzenie niż pracownicy na tych samych stanowiskach z akcentem dominującym w całym kraju. Wykazały to badania przeprowadzone na Uniwersytecie Chicagowskim i Uniwersytecie Monachijskim. To uprzedzenie związane z akcentem dotyczy między innymi pracowników z południa Stanów Zjednoczonych, klasy pracującej z Wielkiej Brytanii, niektórych regionów Niemiec oraz Afroamerykanów\*\*.
- Jeśli chodzi o ludzi kolorowych, im jaśniejszą mają skórę, tym większa jest szansa, że znajdą pracę, awansują,

---

\* FairyGodboss.com, *The Grim Reality of Being a Female Job Seeker*, 2017; [https://d207i-bygpg2z1x.cloudfront.net/raw/uwplod/v1518462741/production/The\\_Grim\\_Reality\\_of\\_Being\\_A\\_Female\\_Job\\_Seeker.pdf](https://d207i-bygpg2z1x.cloudfront.net/raw/uwplod/v1518462741/production/The_Grim_Reality_of_Being_A_Female_Job_Seeker.pdf) (dostęp: 21.11.2021).

\*\* Jeffrey Grogger, Andreas Steinmayr, Joachim Winter, *The Wage Penalty of Regional Accents*, NBER Working Paper No. 26719, styczeń 2020; National Bureau of Economic Research; <https://www.nber.org/papers/w26719> (dostęp: 21.11.2021).

będą mieli mentora, zostaną prezesem i zarobią więcej pieniędzy. Koledzy o jaśniejszej skórze są częściej zapraszani na spotkania towarzyskie po pracy i mają więcej przyjaciół\*.

- Czterdzieści osiem procent prezesów firm z listy Fortune 500 ma ponad 180 centymetrów wzrostu, choć tylko 14,5 procent ogółu dorosłych mężczyzn osiąga taki wzrost\*\*. Czy istnieje korelacja między wzrostem i zdolnością do zarządzania firmą, czy to tylko wyobrażenie? Jak nieświadomie wyobrażamy sobie władzę? Co to oznacza dla kobiet i innych ludzi, którzy na ogół są mniejszej postury?

Nikt z nas nie przygotowałby opisu stanowiska pracy, świadomie stwierdzając, że dyrektor generalny o wysokim potencjale zawodowym ma być wysoki, szczupły, z dobrym akcentem i jasną karnacją. A jednak dane pokazują, że te nieświadomione preferencje ujawniają się w naszych zachowaniach i w bardzo realny sposób wpływają na szanse innych. Uprzedzenie, jakie miałam do urlopów macierzyńskich – początkowo nieświadomione, które ujawniło się przy zatrudnieniu Jordyn – mogło negatywnie wpłynąć na sposób, w jaki przyjmowałam ją do pracy, zarządzałam nią

---

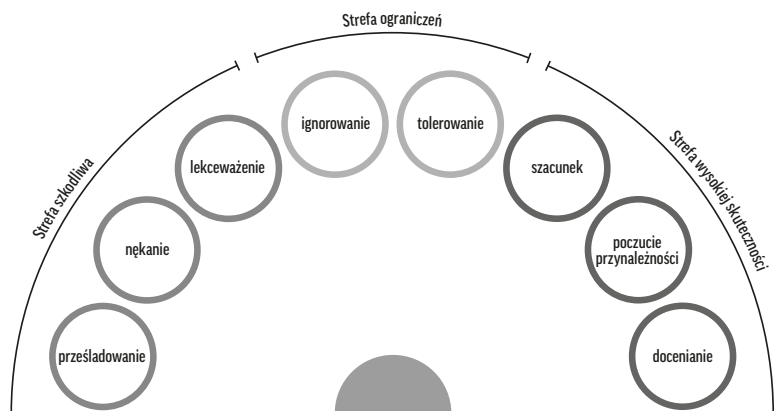
\* Milagros Phillips, *Race: Inclusion and Colorism. How Understanding the History Can Help Us Transform*, forum Workplace Inclusion Podcast, 18 lutego 2019; <https://forumworkplaceinclusion.org/articles/p9/> (dostęp: 21.11.2021).

\*\* Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*, Little, Brown 2005.

i wprowadzałam w nową rolę. Nie ma wątpliwości, że mogły na tym ucierpieć jej wyniki.

W tej książce skupimy się na nieuświadomionych uprzedzeniach, które wywierają negatywny wpływ na nasze szanse w miejscu pracy. Oszacujemy ten wpływ, stosując narzędzie FranklinCovey zwane modelem skuteczności.

W modelu tym istnieją trzy rozłączne strefy, z których każda odpowiada za inne doświadczenia. Naszym celem jest oczywiście znalezienie się w strefie wysokiej skuteczności (ang. *high-performance zone*), w której ludzie wnoszą swój wkład odpowiednio do swoich największych zdolności i umiejętności.



W **strefie wysokiej skuteczności** ludzie czują się szanowani, włączani i doceniani. Dlatego są zaangażowani i chcą im się wnieść swój unikalny wkład. W przeszłości dyskuszje



o różnorodności w miejscu pracy skupiały się na reprezentacji\* lub na wynagrodzeniu. Reprezentacja jest ważna, ale niezmiernie istotne jest również to, co z nią robisz. Czy te osoby czują się włączone do grupy? Czy czują, że ich zdanie się liczy, że mają przy stole i miejsce, i głos?

W **strefie ograniczeń** ludzie czują się tolerowani lub ignorowani. Często pracując nad różnorodnością i inkluzywnością, podkreślamy, że chcemy być tolerancyjni wobec osób, które różnią się od nas. Ale czy ktokolwiek z nas chce być jedynie tolerowany? Gdyby mąż tylko mnie tolerował, nasze małżeństwo byłoby naprawdę w złej kondycji. Podobnie tolerancja w miejscu pracy jest czymś, czemu daleko do sytuacji optymalnej. Czy dzielisz się swoimi najlepszymi pomysłami, gdy czujesz się tolerowany lub ignorowany? Czy masz na to ochotę?

W pracy ludzie dobrze widzą, kiedy są ignorowani czy tolerowani – to zupełnie inne uczucie, niż gdy się jest szanowanym, włączanym i docenianym. Jako kobieta kolorowa działająca w wielu środowiskach zdominowanych przez Białych odczuwałam ukłucia strefy ograniczeń. Często się zdarzało, że gdy przychodziłam na spotkanie z Białym kolegą lub kolegą wyższym rangą, klient zwracał się bezpośrednio do niego, czasami nawet nie patrząc w moją stronę, tak jakby nie było mnie w pokoju, pomimo całej wiedzy i doświadczenia,

---

\* Czyli procentowym udziale przedstawicieli określonych grup w szeroko pojętym ogóle – przyp. tłum.

które mogłam wnieść do tej rozmowy. Gdy zdarzyło się to raz, nie przejęłam się, stwierdziwszy, że to nic takiego. Ale kiedy wciąż się powtarzało, zaczęłam się zastanawiać, dlaczego jestem ignorowana. „Przecież przygotowałam się do spotkania, skontaktowałam się z klientem wcześniej, żeby ustalić, jakie są jego oczekiwania, odpowiedziałam na jego potrzeby. Czy może chodzi tu o coś innego?” Być może ty również przebywałeś w strefie ograniczeń. Jaki miało to wpływ na twoje zaangażowanie i wyniki?

Przejdźmy teraz do **strefy szkodliwej**. Wprawdzie mówiliśmy już o tym, że uprzedzenie jest normalnym mechanizmem działania naszego mózgu, ale chcę tutaj podkreślić, że w wersji ekstremalnej uprzedzenie może być niesamowicie niszczące. W tej strefie poziom uprzedzeń może wykroczyć nawet poza granice prawa i objawiać się nękaniami lub prześladowaniem.

Wiele szkoleń z zakresu różnorodności i inkluzyjności (D&I – ang. *diversity and inclusion*) w miejscu pracy skupia się na strefie szkodliwej, czyli na najbardziej skandalicznych skutkach uprzedzeń. Ze swojego doświadczenia wiem, że ludzie zaczynają cichnąć, gdy rozmowy o włączaniu schodzą na temat nękania i dyskryminacji. Większość z nas uważa, że nie posunęłaby się aż do tego. W konsekwencji nie potrafimy sobie również wyobrazić, że moglibyśmy się znaleźć w strefie szkodliwej. To błąd, ponieważ wszyscy działamy czasem nieświadomie. Moje doświadczenie z zatrudnianiem kobiety w ciąży nauczyło mnie, że wszyscy możemy trafić do strefy

ograniczeń, jeśli nie będziemy konsekwentnie ćwiczyć samoświadomości. A gdy już się tam znajdziemy, możemy dostać się do strefy szkodliwej, jeśli dynamika organizacji lub zespołu nie znormalizuje tego negatywnego zachowania. Widzieliśmy, że wiele organizacji, które musiały mierzyć się z licznymi procesami w związku ze sporami dotyczącymi nękania i dyskryminacji – poczynając od menedżerów, którzy mają wprawdzie dobre intencje, ale być może brakuje im wrażliwości lub mądrości, by uniknąć sporów sądowych o nękanie i dyskryminację, które kładą kres ich karierze, a kończąc na liderach, którzy w sposób oczywisty nadużywają władzy.

Każdy z nas zapewne ma doświadczenia w każdej z tych sfer: czasami czuliśmy się szanowani, włączani i doceniani; niekiedy – tolerowani lub ignorowani; a innym razem – obrażani, a nawet nękani czy prześladowani. Nasze działania sprawiały również, że inni znajdowali się w jednej z tych stref.

Mając doświadczenia z każdej strefy, wiemy, jak można się w nich czuć. A gdy potrafimy określić, jak czuje się człowiek, gdy znajdzie się w danej strefie, możemy zauważyć, kiedy to się dzieje, i wprowadzić pozytywne zmiany.

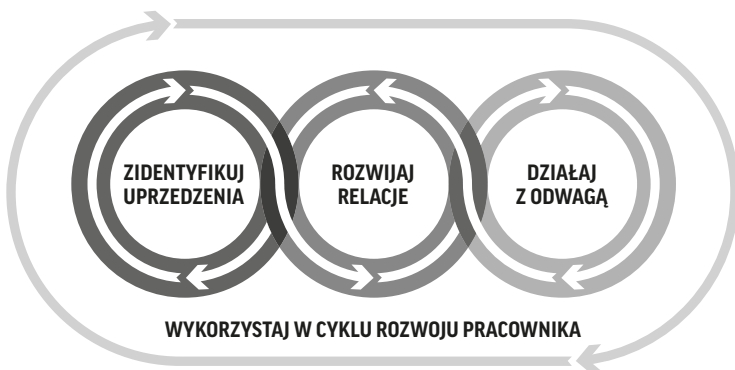
## **Nasz model pokonywania uprzedzeń**

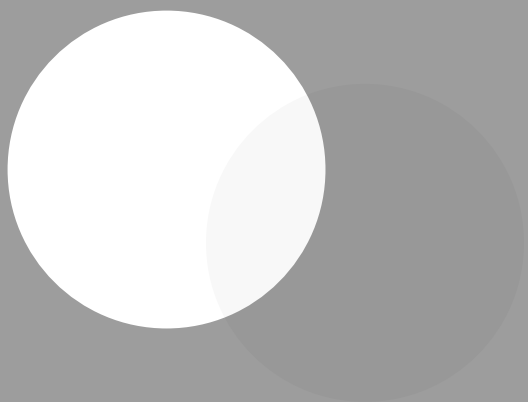
Dobra wiadomość jest taka, że nasze mózgi działają, kierując się nie tylko uprzedzeniami i preferencjami, ale również zmianą i rozwojem. Wymaga to czasu i – co ważniejsze – świa-

domego wysiłku, by wytworzyć nowe ścieżki neuronowe, sposoby myślenia i nawyki. To nie jest łatwe, ale możliwe.

Chcąc pomóc we wprowadzeniu tej zmiany, przygotowaliśmy model pokonywania uprzedzeń (ang. *bias progress model*), który prowadzi nas od uświadomienia ich sobie do konkretnych działań skupiających się na czterech elementach: zidentyfikuj uprzedzenia (ang. *identify bias*), rozwijaj relacje (ang. *cultivate connection*), działaj z odwagą (*choose courage*) i wykorzystaj w cyklu rozwoju pracownika (ang. *apply across the talent lifecycle*).

Celem naszego czteroczęściowego modelu pokonywania uprzedzeń FranklinCovey jest nie tylko określenie uprzedzenia, ale również dostarczenie procesu, który pomoże nam je przezwyciężyć. W tym schemacie każdy element zasila pozostałe. Im bardziej rozwijasz każdy z nich, tym lepiej wszystkie współpracują ze sobą, zwiększając twoją samoświadomość, otwartość i potencjał do rozwoju i poczucie spójności z twoimi celami.





Każdy ma uprzedzenia. Prawda jest taka, że jesteśmy przystanią dla nieświadomych założeń, które mogą stanąć na drodze naszym dobrym intencjom i przeszkodzić nam w budowaniu autentycznych relacji z ludźmi innymi od nas. Gdy będziemy bardziej świadomi, możemy kontrolować odruchowe reakcje, zwalczać lęk przez nieznanym i otworzyć umysł. W końcu chodzi przede wszystkim nie o to, że jesteś problemem, ale że możesz być rozwiązaniem.

dr Tiffany Jana, pisarka, szefowa firmy i przedsiębiorczyni społeczna



Część 1.  
Zidentyfikuj uprzedzenia



Dane na temat uprzedzeń mogą wydawać się zniechęcające – to liczby makro, sprawiające wrażenie wymykających się spod naszej kontroli. Musimy jednak pamiętać, że takie wielkie liczby są akumulacją wielu pojedynczych działań i możemy mieć na nie wpływ.

Wprawdzie sama nie mogę posadzić miliarda drzew, by walczyć z emisją dwutlenku węgla, ale mogę sortować śmieci i częściej jeździć na rowerze. Podobnie możemy wprowadzać na pozór nieznaczące zachowania i wpływać na uprzedzenia, szczególnie gdy ma to związek z poszerzeniem możliwości dla nas i dla członków naszych zespołów, kolegów czy klientów. Skumulowany wpływ naszych nowych zachowań może bardzo wiele zmienić.

Pewien kolega pracujący nad filmami powiedział mi kiedyś, że jeśli operator kamery uniesie obiektyw o pięć stopni, kompletnie zmieni to kadr. Podobnie nasze rozważania nad uprzedzeniami nie dotyczą potężnych zmian. Skupimy się raczej na tym, jak ogromną moc mają konkretne, choć

być może niewielkie zmiany i jak w fundamentalny sposób mogą wpływać na nasze wyniki. Każda z części naszego modelu pokonywania uprzedzeń będzie się rozpoczynała od dwóch stwierdzeń – program/przeprogramowanie – których celem jest zmiana naszego nastawienia o te metaforyczne pięć stopni.

### **Program/przeprogramowanie**

<b>Program:</b>	<b>Przeprogramowanie:</b>
Nie mam uprzedzeń. Patrzę na wszystko obiektywnie.	Każdy ma jakieś uprzedzenia, włącznie ze mną. Aktywnie myślę o tym, jak uprzedzenia mogą wpływać na moje wybory.

Program zakłada, że wszyscy jesteśmy nieomylni. A przecież nawet najbystrzejsi, najbardziej kompetentni i decyzyjni spośród nas mają jakieś uprzedzenia. Są one częścią naszego wewnętrznego oprogramowania. Przeprogramowanie oznacza, że zdajemy sobie z tego sprawę, co pozwala nam skorygować zachowanie, reakcje i decyzje tak, by uwzględniały nasze uprzedzenia i wzmacniały naszą sprawność działania.

### **Zasada samoświadomości**

Każdy element naszego czteroczęściowego modelu jest związany z jakąś zasadą. W przypadku części „Zidentyfikuj uprzedzenia” tą zasadą jest samoświadomość – wyjątkowa ludzka zdolność wejrzenia w głąb siebie (refleksja, introspekcja). Słowo „samoświadomość” jest być może nadużywane, ale



oznacza dużo więcej niż tylko to, że jesteś introwertykiem lub ekstrawertykiem, i służy nie tylko do określania typu osobowości.

W tej książce określamy samoświadomość jako intelektualne dążenie do introspekcji. Większa samoświadomość może pomóc nam w identyfikacji naszych uprzedzeń. Rozwijanie jej oznacza w tym kontekście, że możemy zrobić przerwę między przyjęciem informacji a reakcją emocjonalną. Możemy na krok oddalić się od tych emocji, aby zrozumieć, dlaczego tak się właśnie czujemy, i zastanowić się, czy jest to produktywne.

Jednym z powodów, dla których nasz umysł broni się przed głosem samoświadomości, jest to, że trudno nam się przyznać, że mamy coś do poprawy. Jeśli jednak zaczniemy ją praktykować, będziemy coraz lepiej poznawać samych siebie. Rozwijając samoświadomość, przestajemy działać automatycznie i podejmujemy lepsze decyzje.

Jak zatem przejść od programu do przeprogramowania i wykorzystać swoją zdolność do rozwijania samoświadomości w celu identyfikacji uprzedzeń? Cztery rozdziały części pierwszej tej książki będą dla nas przewodnikiem. Zaczynamy od poznania własnej tożsamości. Potem staramy się zrozumieć neurobiologię, która jest za to odpowiedzialna. Następnym krokiem jest rozpoznanie, kiedy znajdujemy się w jednej z trzech pułapek uprzedzenia. I w końcu wprowadzamy uważność jako strategię nieustannego doskonalenia samoświadomości.

## NIEUŚWIADOMIONE UPREDZENIA WPŁYWAJĄ NA SKUTECZNOŚĆ TWOJĄ, TWOJEGO ZESPOŁU ORAZ CAŁEJ FIRMY BEZ WZGLĘDU NA TO, CZY O TYM WIESZ, CZY NIE.

### JESTEŚMY DOBRZYMI LUDŹMI Z DOBRZYMI INTENCJAMI, PODEJMUJĄCYMI DECYZJE NA PODSTAWIE FAKTÓW... CZY RZECZYWIŚCIE?

Niestety, sytuacja jest bardziej złożona, niż to sobie uświadamiamy. Nasze mózgi nieustannie filtrują, sortują i wykorzystują skróty, by poradzić sobie z przytłaczającą liczbą informacji, które do nas docierają każdego dnia. Te skróty są często miejscem, w które wkradają się uprzedzenia. Jeśli nie zdajemy sobie z nich sprawy, mogą niekorzystnie wpłynąć na naszą zdolność podejmowania decyzji, a także ograniczyć decyzje, wyniki i innowacyjność tych, którymi zarządzamy, oraz odebrać im równe szanse.

### JEŻELI KTOŚ MÓWI, ŻE NIE MA ŻADNYCH UPREDZEŃ, OZNACZA TO TYLKO TYLE, ŻE ICH SOBIE NIE UŚWIADAMIA.

Nasze mózgi kierują się nie tylko uprzedzeniami i preferencjami, ale również zmianą i rozwojem. Wytworzenie nowych ścieżek neuronowych, sposobów myślenia i nawyków wymaga jednak czasu. To nie jest łatwe, ale możliwe. Dlatego eksperci z FranklinCovey napisali tę książkę – dla liderów, którzy chcą rozwijać swoje przywództwo i świadomie pracować nad budowaniem bardziej inkluzywnych organizacji, dla menedżerów, którzy chcą zrozumieć i skorygować własne samoograniczające przekonania. Znajduje się w niej czteroczęściowy model pokonywania uprzedzeń oraz ponad trzydzieści unikalnych narzędzi, które pozwalają wydobyć tkwiące w nas uprzedzenia i nad nimi pracować.

### TO, CO MYŚLIMY O SOBIE NAWZAJEM I JAK WSPÓŁDZIAŁAMY ZE SOBĄ, MA OGROMNY WPŁYW NA SUKCES CAŁEJ FIRMY.

Badania pokazały, że uprzedzenia (czy tendencje lub preferencje) mają wpływ na wyniki organizacji – na wszystko, od kultury, przez rekrutację, innowacyjność, aż po zyskowność. Fuller, Murphy i Chow zebrali w książce wskazówki i narzędzia pozwalające nie tylko przeprogramować uprzedzenia, ale przede wszystkim rozwijać relacje i tworzyć wysoce skuteczne zespoły. Dzięki rozpoznaniu uprzedzeń oraz położeniu nacisku na empatię i ciekawość świadomy lider może nie tylko wzmocnić zaufanie u członków zespołu, lecz także uwolnić potencjał każdej napotkanej osoby. Wykorzystując umiejętności, których uczy ta książka, może poprawić własne wyniki, wyniki swoich zespołów oraz całej organizacji.

[WWW.MTBIZNES.PL](http://WWW.MTBIZNES.PL)

Książka dostępna także jako e-book.

Partner merytoryczny:



ISBN 978-83-8231-147-1



9 788382 311471

MT22006  
Cena 64,90 zł