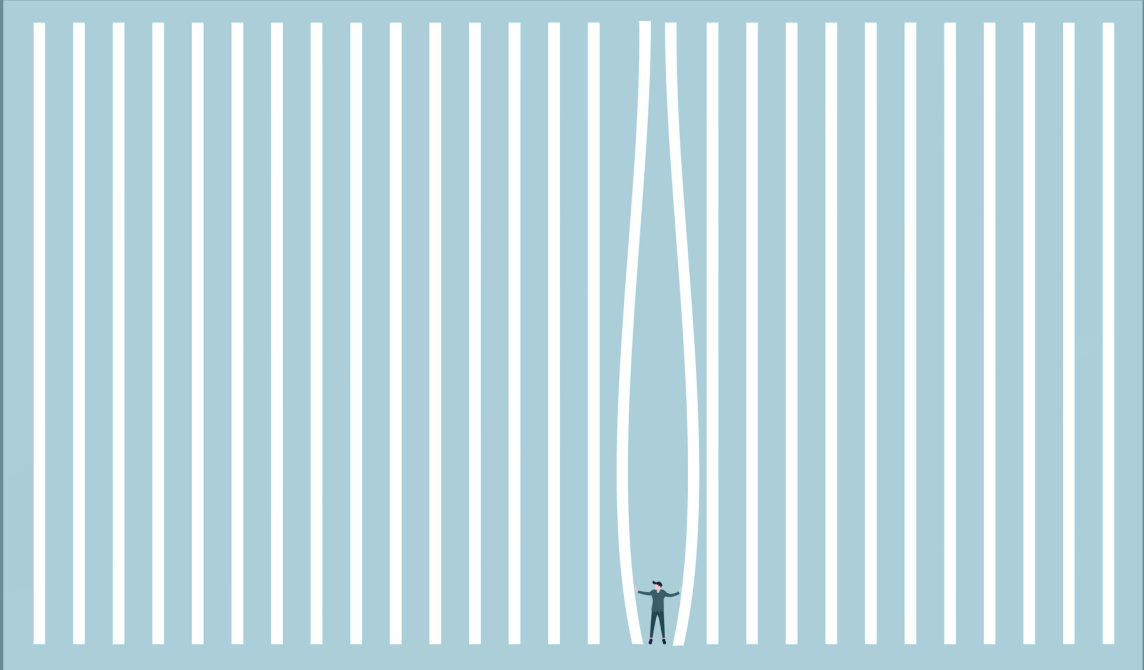






Ghid pentru un proces de recrutare fără prejudecăți și fără stereotipuri



CALIPER
Gender Equality in STEM Research



uefiscdi

AUTORI: OANA IONESCU
ELENA SIMION
RALUCA COȘCODARU
ANAMARIA FĂRCĂȘANU-RĂVAR
ALEXANDRU DINU
MARIUS MITROI
REVIEWER: ADRIAN CURAJ
EDITOR GRAFICĂ: ADRIAN BULZ



“Diversity is being invited to the party; inclusion is being asked to dance.”

Verna Myers (Vice President of Inclusion Strategy at Netflix)

Cuprins

DEFINIȚII	7
INTRODUCERE..	9
DISCLAIMER	10
BIASURI ÎN ORGANIZAȚII	11
SĂ VORBIM DESPRE BIASURI	13
FORME DE BIAS ÎN PROCESUL DE RECRUTARE	16
STEREOTIPURI ȘI PREJUDECĂȚI	16
ALTE FORME DE BIASURI ÎNTÂLNITE ÎN PROCESUL DE RECRUTARE	18
STRATEGII ȘI ACȚIUNI ÎNCURAJATE PENTRU A PREVENI ȘI IDENTIFICA BIASURILE ÎN RECRUTARE ÎN UEFISCDI	27
CONCLUZII	34
ANEXE	36
BIBLIOGRAFIE	38

DEFINIȚII

Bias – este definit drept o formă de gândire eronată, care apare în mod inconștient; o credință, o ipoteză greșită, o prejudecată cauzată de stereotipuri care nu sunt conștientizate, dar care influențează înțelegerea realității, atitudinea, deciziile și comportamentul. Biasul este un neologism utilizat în psihologie și pentru a defini o situație în care suntem puși frecvent, fără a o conștientiza, dar care ne influențează în mare măsură comportamentul și luarea deciziilor.

Stereotip – este definit drept forma de gândire prin care se asociază un întreg grup cu anumite trăsături sau caracteristici. Reprezintă o gândire simplificată, o generalizare, care se aplică tuturor persoanelor ce fac parte din acel grup. De ce mai multe ori, are conotații negative. Stereotipurile încurajează prejudecățile.

Prejudecată – este definită drept atitudinea în general negativă (respingere, eliminare, discriminare) față de o anumită persoană și care este bazată pe legătura acesteia cu un anumit grup. Atitudinea se bazează pe idei anterioare și nu pe interacțiunea sau experiența reală cu acea persoană.

Discriminare – este definită ca fiind un comportament negativ sau nefavorabil față de anumiți indivizi, membri ai unui grup social (sau de altă natură) și care este cauzat de prejudecăți referitoare la rasă, gen, religie, etnie, orientare sexuală, dizabilități etc.

Incluziune – este definită drept schimbarea atitudinilor și practicilor din partea indivizilor, instituțiilor și organizațiilor, astfel încât toate persoanele, inclusiv cele percepute ca fiind „diferite” din cauza unor deficiențe, să poată contribui și participa în mod egal la viața și cultura comunității din care fac parte. Incluziunea este formulată ca o soluție la problema excluziunii sociale cauzate de circumstanțe precum sărăcia, analfabetismul, discriminarea, lipsa de educație, conflictul etc.

Diversitate – este termenul cel mai greu de definit, întrucât înțelegerea lui diferă de la persoană la persoană, de la o organizație la alta, și de la un autor la altul. În cazul UEFISCDI, diversitatea se referă la recunoașterea și integrarea diferențelor individuale și a asemănărilor care există între oameni, ce pot cuprinde foarte multe caracteristici diferite, precum rasa, vârsta, credința, naționalitatea, religia, etnia, orientarea sexuală etc. Diversitatea în UEFISCDI înseamnă reunirea acestor persoane din medii diferite, cu trăsături, abilități și competențe diferite pentru ca, împreună, să creăm un mediu de lucru competitiv, inovator și care stimulează creșterea profesională și personală.



INTRODUCERE

“Diversity is who we are in a snapshot ... inclusion is what we do.”

Diversitatea se referă la trăsăturile și caracteristicile care fac oamenii unici, în timp ce incluziunea se referă la comportamentele și normele sociale care asigură un mediu în care oamenii se simt bineveniți. Incluziunea este crucială pentru ca eforturile de integrare a diversității să aibă succes. Crearea unei culturi incluzive este benefică pentru angajamentul și productivitatea unei organizații.

Cu siguranță, de-a lungul căutarilor pentru job-ul potrivit, mulți au întâlnit anunțuri de angajare al căror text descuraja de la bun început aplicarea pentru postul respectiv, nu prin referirea la competențe tehnice, ci prin elementele și limbajul folosit pentru descrierea postului, ca de exemplu: program de lucru, nivel de implicare în realizarea sarcinilor, trăsături de personalitate, abilități sau cerințe legate de desfășurarea muncii care tindeau să situeze acel job într-o zonă masculină sau feminină. Evident, la citirea unui astfel de anunț, candidatul/candidata renunța de cele mai multe ori să aplice, cu toate că ar fi putut realiza munca respectivă fără probleme.

De multe ori, motivul pentru formularea părtinitoare a cerințelor unui anunț de angajare nu se regăsește în îndoiala privind capacitatea fizică sau intelectuală a unei persoane de a îndeplini corespunzător obligațiile postului. Dimpotrivă, are rădăcini mai adânci și pornește de la mentalul colectiv, așteptările și percepțiile pe care societatea le perpetuează (deseori în mod eronat) legate de meseriile și/sau profesiile ce ar trebui practicate de o femeie sau de un bărbat. Astfel, bărbații nu sunt încurajați să practice meserii/profesii din zona de educație sau sănătate (ex. educator în învățământul preșcolar, infirmier în spital), iar femeile nu sunt percepute drept potrivite pentru meserii/profesii din zona de inginerie sau construcții (ex. inginer constructor, vopsitor, operator mașini grele etc). Pentru că societatea consideră că unele meserii/profesii sunt „feminine”, iar altele „masculine”, continuă să promoveze (de multe ori în mod inconștient) o discriminare bazată pe sexul biologic și descurajează evaluarea obiectivă a competențelor reale ale unui candidat. Astfel, se creează stereotipuri și prejudecăți, care, dacă nu sunt conștientizate și combătute de către fiecare dintre noi și de societate în ansamblu, se perpetuează, conducând la inechitate socială și segregare.

DISCLAIMER

UEFISCDI este o organizație care încurajează egalitatea de gen și diversitatea echipelor. Datorită numărului mare de proiecte pe care instituția le implementează, există un flux frecvent de angajare pentru poziții de experți în diverse proiecte, având durate contractuale variate. Pentru a veni în sprijinul echipelor de recrutare implicate în acest proces, am elaborat materialul de față, în care am încercat să evidențiem cele mai comune prejudecăți și biasuri care pot afecta obiectivitatea selecției și interviuării unui candidat / unei candidate.

Scopul materialului este de a prezenta exemple de raționamente care afectează imparțialitatea procesului de recrutare și de a propune strategii de conștientizare și eliminare a acestora.

Susținem creșterea diversității rolurilor îndeplinite de femei și bărbați în organizații și eliminarea biasurilor care împiedică explorarea potențialul unui angajat/unei angajate. Considerăm că varietatea experiențelor de viață ale angajaților, indiferent de genul lor, aduce numeroase beneficii, pentru că persoanele din medii diferite aduc competențe, înțelegeri și cunoștințe diferite, generând soluții sau perspective inovatoare. Mai concret, ne referim la conceptul „think outside the box”, stimulat și promovat de către organizațiile inovatoare. Evoluția presupune adaptarea la cerințele mediului înconjurător sau ale societății și nu se poate realiza dacă se perpetuează aceleași modele vechi, ale meseriilor, profesiilor și ocupațiilor practicate de persoane aparținând unui singur gen.

Prezentul material este realizat în cadrul proiectului european CALIPER (www.caliper-project.eu), în care UEFISCDI este partener și reprezintă încă un pas dintr-o serie mai largă de demersuri menite să creeze un spațiu incluziv pentru angajatele și angajații săi. UEFISCDI este prima instituție din România care a elaborat și implementat un Plan de Egalitate de Gen, iar ghidul acesta reprezintă una dintre măsurile luate pentru a asigura un mediu incluziv, demn și divers pentru angajații săi.

BIASURI ÎN ORGANIZAȚII

Omul ca individ este definit de ceea ce îl înconjoară. El este influențat de locul de muncă, de hobbyuri, de media pe care o consumă, de oamenii cu care se asociază. Din acest amalgam de contexte și persoane diferite se creează păreri și sentimente care se transformă în comportamente și care îi influențează viața socială și profesională. Atunci când se consideră că persoane aparținând unui gen sunt mai potrivite pentru anumite tipuri de muncă decât persoane aparținând altui gen, acesta este un bias cognitiv. Toată lumea este afectată de biasuri cu privire la ceea ce este considerat „adecvat” pentru un anumit gen, iar tipul acesta de raționament determină păreri preconcepute despre trăsăturile, comportamentele și rolurile îndeplinite de o persoană.

Înțelegerea biasurilor, a stereotipurilor și a comportamentelor este importantă, căci ele influențează alegerile conștiente și inconștiente. Iar înțelegerea modului în care oamenii sunt afectați de acestea este esențială în activitatea profesională, pentru că ele influențează și produc impact asupra tuturor proceselor organizaționale majore, începând de la recrutare și terminând cu repartizarea sarcinilor în echipe, alegerea persoanelor care țin prezentări sau pitch-uri, nominalizarea persoanelor pentru promovare etc. În practică, adesea, experiența femeilor nu este luată în considerare atunci când urmează să se efectueze schimbări la nivelurile superioare de conducere ale unei organizații, schimbări care au efecte semnificative asupra modului în care aceasta funcționează sau furnizează servicii. De ce? În subconștient acționează biasurile. În realitate, se invocă motive precum: femeile „nu aduc contribuție reală la dezvoltarea organizației”, „nu se pot implica atât de mult în managementul organizației întrucât au și obligații familiale”, „nu înțeleg complexitatea proceselor”, „sunt mai degrabă conduse de emotivitate decât de obiectivitate” etc. Care este efectul acestor biasuri? Când ne uităm la locurile de muncă mai bine plătite sau la locurile de muncă care concentrează mai multă putere și autoritate în procesul de luare a deciziilor, putem observa că ele sunt ocupate mai frecvent de bărbați decât de femei.



Să vorbim despre biasuri

Cele mai multe biasuri sunt dobândite în context cultural. Fie că sunt preluate inconștient din familie, fie că sunt dobândite la școală sau în grupul de prieteni, la locul de muncă sau în zona geografică în care locuim, ele fac parte din vocabularul și gândirea curentă.

Biasul este definit drept o formă de gândire eronată, care apare în mod inconștient; o credință, o ipoteză greșită, o prejudecată cauzată de stereotipuri care nu sunt conștientizate, dar care influențează înțelegerea realității, atitudinea, deciziile și comportamentul. Biasul este un neologism utilizat în psihologie și pentru a defini o situație în care suntem puși frecvent, fără a o conștientiza, dar care ne influențează în mare măsură comportamentul și luarea deciziilor¹. Există multe tipuri de biasuri, dar ce au toate în comun este faptul că, aproape întotdeauna, acestea denaturează judecata unui individ.

Biasul inconștient apare atunci când creierul nostru face judecăți și evaluări ale oamenilor și situațiilor incredibil de rapid, fără ca noi să ne dăm seama de tot acest proces. Impactul biasului inconștient este foarte mare în procesul de recrutare, după cum au demonstrat numeroase studii făcute în acest sens.

¹ Glosar egalitate de gen - <https://philean.wordpress.com/resurse/glosar-egalitate-de-gen>

Cazul 1 - Paradigma Goldberg

Un studiu făcut în anii '70 a demonstrat că oamenii sunt în mod inconștient afectați de stereotipuri și că acestea le influențează alegerile și deciziile. Astfel, în cadrul studiului, s-a analizat modul în care decizia de selecție a unui candidat pentru o poziție deschisă într-o companie este influențată de genul acestuia. Astfel, s-a ales un grup de oameni care a primit două CV-uri, al unui bărbat și al unei femei. Pe baza informațiilor din CV li s-a cerut să evalueze competențele manageriale, capacitatea de concentrare și capacitatea de relaționare. Rezultatele studiului au demonstrat că „recrutorii” au preferat, în mod categoric, să angajeze un bărbat în detrimentul unei femei. De asemenea, au considerat că bărbatul are un set de competențe manageriale mai puternic decât al femeii, precum și o capacitate de concentrare și relaționare mai mare. Informațiile din CV-uri erau identice - doar numele erau diferite.



Cazul 2 – Biasul inconștient referitor la gen

Un alt studiu, realizat în 2012 în rândul facultăților de științe din SUA², a demonstrat că, în pofida creșterii conștientizării și a educării publicului larg, încă există prejucăți subtile la adresa femeilor implicate în activități din domeniul științei, tehnologiei, ingineriei, matematicii (STEM).

Astfel, recrutorilor din facultăți cu profil de STEM li s-a cerut să analizeze un număr de CV-uri (selectate aleatoriu) ale candidaților pentru pozițiile de director, respectiv de manager de laborator. În urma analizei, s-au concluzionat următoarele:

- candidații de sex masculin au fost apreciați ca fiind mai bine calificați decât candidații de sex feminin;
- participanții la studiu au dorit să angajeze mai degrabă candidați de sex masculin decât de sex feminin;
- candidaților de sex masculin li s-a oferit un salariu inițial mai mare decât candidaților de sex feminin;
- participanții la studiu au fost dispuși să investească mai mult în dezvoltarea profesională a candidatului de sex masculin decât în cea a candidatului de sex feminin.

Studiul a reliefat că prejudecățile inconștiente au un impact nu numai asupra deciziei de recrutare, ci și asupra salariului individului și a investiției în formarea profesională ulterioară a acestuia. Alte cercetări indică faptul că modul în care oamenii se comportă este modelat de prejudecăți implicite sau neintenționate, care provin din expunerea repetată la stereotipuri culturale omniprezente. Aceste stereotipuri prezintă femeile ca fiind mai puțin competente, dar, în același timp accentuează căldura și simpatia lor în comparație cu a bărbaților. În pofida scăderii semnificative a sexismului manifestat de-a lungul ultimelor decenii (în special în rândul persoanelor cu un nivel ridicat de educație), aceste prejudecăți subtile, legate de gen, sunt adesea susținute chiar și de cele mai egalitariste persoane și se întâlnesc atât la bărbați, cât și la femei.

² Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2012). „Science faculty's subtle gender biases favor male students”, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(41), pp. 16474-16479, <https://www.pnas.org/doi/full/10.1073/pnas.1211286109>

Forme de bias în procesul de recrutare



Stereotipuri și prejudecăți

Biasul inconștient este format din stereotipuri și prejudecăți. De ce este important să conștientizăm stereotipurile în procesul de recrutare? Pentru că mintea umană împarte informațiile în categorii și le coagulează pe baza identificării unor trăsături comune. De foarte multe ori, o categorie profesională este descrisă prin prisma calităților celor mai reprezentativi membri ai săi. De exemplu, un profesor este exigent, autoritar, vorbește pe un ton impozant ca să atragă atenția interlocutorilor, zâmbește rar. În mod similar, o învățătoare poate fi percepută drept blândă, calmă; vorbește cu o voce caldă, zâmbește mult, își manifestă în mod deschis afecțiunea pentru copii.

Pornind de la acest raționament, atunci când se caută o persoană pentru un post în zona educațională, de multe ori inconștient, sunt identificate trăsături-model în rândul candidaților. Sunt respinși cei care nu par să corespundă, la prima vedere, tiparului mental, iar validarea pe seama competențelor profesionale cade pe plan secund.

1. *Stereotipul* este definit, în esență, ca fiind atribuirea de trăsături identice tuturor membrilor unui grup. Există multe exemple în societate definite drept stereotipuri, unele având chiar componentă rasistă.

De exemplu: „rromii sunt toți hoți”; „ardelenii sunt cinstiți”; „bucureștenii sunt șmecheri”; „copiii de la țară sunt analfabeți”; „arabii sunt teroriști”; „bărbații sunt puternici și nu plâng”; „femeile sunt delicate” etc.

2. *Prejudecata* este definită ca o atitudine negativă sau ostilă cu privire la un grup, având drept cauză principală generalizarea unor informații incomplete sau incorecte. Prejudecata poate fi și o opinie formată apriori, înainte de a cunoaște cu adevărat fapte sau date ce pot fi considerate relevante pentru discuția respectivă.

De exemplu: „noi nu angajăm rromi”; „nu angajăm femei pentru că vor intra în concediu de maternitate”; „persoanele supraponderale sunt leneșe, nu fac mișcare”; „femeile blonde nu sunt inteligente”; „oamenii săraci fură”.

Alte forme de biasuri întâlnite în procesul de recrutare

3. *Biasul de confirmare* apare atunci când se asociază unele informații cu o părere sau o perspectivă formată anterior. De exemplu, dacă în cadrul unei discuții sau al unui interviu, prima impresie a fost una negativă și interlocutorul/candidatul nu pare potrivit pentru rol, se caută informații sau detalii care să confirme această părere⁴.

Cum se evită?

Este important să se pună întrebări standardizate, bazate pe competențe, care să ofere candidatului/candidatei o șansă corectă de a ieși în evidență. Acest lucru nu elimină unicitatea interviului (este normal să se ceară detalii și lămuriri suplimentare), dar va preveni adresarea unui număr mare de întrebări improvizate care pot conduce la apariția biasului de confirmare.

4. *Biasul de afinitate (sau biasul de similaritate)* este tendința oamenilor de a se conecta cu cei care au experiențe, interese sau un context de viață comun. Uneori, companiile cad în capcana angajării persoanelor care se potrivesc „culturii companiei”, dar această abordare restrânge potențialul echipelor de a crește și de a se diversifica. Deși nu este un criteriu eliminativ, se recomandă, totuși, ca afinitatea să nu fie factorul decisiv în selectarea unui candidat.

⁴Bailey R., 16 Unconscious Bias Examples and How to Avoid Them in the Workplace, <https://builtin.com/diversity-inclusion/unconscious-bias-examples>

Cum se evită?

Pentru a evita biasul de afinitate, se recomandă evaluatorului/recrutorului să conștientizeze și să rețină asemănările dintre el/ea și candidat/ă, astfel încât să se poată face diferența între criteriile care pot afecta judecata și abilitățile concrete, experiențele și calitățile unice ale candidatului/candidatei. Astfel, ar trebui puse în balanță „plusul de noutate” adus de candidat și „potrivirea cu cultura organizației” și, abia apoi, să se decidă selectarea sau eliminarea sa.

5. Biasul punctului de plecare (sau ancorarea) se întâmplă atunci când prima impresie este considerată definitorie și condiționează modul de a vedea lucrurile și deciziile ulterioare. Este dificil să te desprinzi de prima impresie, mai ales în situații de incertitudine, pentru că mintea se va întoarce inconștient la ceva cunoscut (o impresie din trecut), o va consolida și se va raporta la ea, ignorând informațiile noi.

Biasul de ancorare apare frecvent în procesul de angajare în timpul comparării candidaților. Este posibil ca un recrutor să remarce o caracteristică a unui candidat (sau nivelul acestei caracteristici) și să considere această caracteristică drept etalon în evaluarea celorlalți candidați. De exemplu, primul candidat poate solicita un salariu semnificativ mai mic decât următorii candidați. Acest lucru poate crea un bias de ancorare a așteptărilor conform căruia ultimii candidați cer prea mult.

Cum se evită?

Se recomandă ca recrutorii să încerce să compare fiecare trăsătură a unui candidat și fiecare experiență din CV și să nu se bazeze pe o singură categorie de informații atunci când iau decizia finală. Dacă se întâmplă, totuși, ca mintea să revină asupra unei singure informații și să caute corespondentul ei în alte CV-uri, se recomandă eliminarea acelei informații și compararea candidaților pe baza celorlalte caracteristici și calificări ale acestora.

6. *Biasul de conformare (sau presiunea grupului)* apare atunci când oamenii au tendința de a acționa sau decide într-un mod similar cu cel al grupului din care fac parte (sau doresc să adere), fără a ține cont de valorile sau judecățile personale. Apare în timpul procesului de recrutare atunci când, la presiunea echipei de recrutare, unul dintre membri își schimbă părerea și se conformează deciziei comune. Deși nu este întotdeauna greșită, presupunerea că majoritatea are dreptate este riscantă. Poate conduce la eliminarea unui candidat foarte bun, al cărui potențial a fost sesizat doar de unii membri ai echipei de recrutare.

Cum se evită?

O modalitate certă de a elimina presiunea grupului este de a cere membrilor echipei de recrutare să noteze individual evaluarea fiecărui candidat/ă, imediat după încheierea interviului. Ulterior, când se reunește echipa, se va analiza fiecare evaluare în parte, ținându-se cont de opiniile membrilor, și se va selecta candidatul potrivit într-un mod cât mai imparțial, fiind atenți la presiunea grupului și conștientizând biasurile de conformare ce pot apărea în cadrul procesului.

7. *Biasul de autoritate* este un tip de bias care apare deseori alături de cel de conformare și presupune că o persoană cu autoritate în organizație, prin poziția pe care o are, emite idei și opinii percepute ca fiind mai bune, mai bine fundamentate decât ale celorlalți angajați.

În toate organizațiile există o ierarhie care face ca poziția și ideile liderului să fie urmate de angajați. Dar acordarea unei încrederi sau a unei puteri prea mari pentru lider poate limita implicarea angajaților, poate împiedica creșterea profesională a acestora și, în cele din urmă, poate afecta capacitatea de inovare a organizației.

Cum se evită?

Evitarea biasului de autoritate poate fi dificilă pentru că depinde de cultura unei organizații. Una dintre cele mai bune modalități de a evita această prejudecată este de a promova un mediu deschis și prietenos, în care angajații pot vorbi și exprima propriile opinii și idei în mod liber, fără teamă de repercursiuni.

8. *Efectul de aură* este tendința oamenilor de a plasa o persoană pe un pedestal, pe o poziție superioară, după ce au aflat un lucru surprinzător sau impresionant despre aceasta. Astfel, efectul pozitiv se extinde și asupra altor aspecte legate de acea persoană și influențează o decizie/ judecată. De exemplu, un candidat care a terminat o școală de elită sau a obținut un premiu important poate fi considerat mai potrivit pentru o anumită poziție decât alți candidați, chiar dacă nu are experiența practică necesară.

Cum se evită?

Efectul de aură este destul de periculos atunci când se compară performanțele candidaților. Inevitabil, din lista de CV-uri pe care le analizează, fiecare recrutor caută să identifice acele elemente unice care îl scot în evidență pe un candidat față de ceilalți. Dar, atunci când întâlnește acel element unic, se recomandă ca recrutorul să evalueze candidatul și fără a ține seama de acest element și să îl compare din punct de vedere al experienței, competențelor și personalității cu alți candidați care poate nu au avut aceleași privilegii sau oportunități.

9. *Efectul de corn* se află la polul opus și presupune că o persoană este percepută într-un mod negativ ca urmare a dezvăluirii unor informații neplăcute sau negative despre aceasta. Percepția se transferă și asupra celorlalte aspecte ale experienței profesionale sau personalității cuiva și totul este perceput într-un mod negativ. De exemplu, acest efect poate determina recrutorii să elimine un candidat în baza faptului că acea persoană a lucrat într-o companie cu o reputație mai puțin bună sau a fost implicată într-un proiect controversat.

Cum se evită?

În cazul efectului de corn, dacă recrutorul are o percepție negativă în legătură cu un candidat, se recomandă acordarea unei perioade de timp pentru analizarea cauzelor sau motivelor care stau la baza acestei percepții. Este posibil ca aceste motive să fie superficiale sau lipsite de importanță și nu ar trebui să afecteze șansele candidatului la acel job. De asemenea, se recomandă consultarea cu echipele de intervieware și de recrutare pentru a înțelege mai bine care este cauza respingerii sau a antipatiei față de acea persoană.

10. *Efectul de contrast* este o formă de bias foarte des întâlnită în cadrul procesului de recrutare și apare atunci când echipa de recrutare trebuie să compare două CV-uri (simultan sau unul după altul) și exagerează performanțele unui candidat, raportându-l la celălalt. Se întâmplă în cazurile când există foarte mulți aplicanți pentru același post și recrutorii trebuie să evalueze un număr foarte mare de CV-uri. Se poate petrece și în timpul unui interviu, când un candidat foarte bun îi dezavantajează pe următorii pentru că, inconștient, performanța lor este măsurată cu cea a candidatului anterior.

Cum se evită?

Pentru a evita efectul de contrast, se recomandă crearea unui proces structurat de evaluare a candidaților, precum și folosirea unui ghid de interviu foarte clar, astfel încât recrutorii să poată compara CV-urile și răspunsurile la interviuri pe criterii de performanță asemănătoare (pe principiul „comparăm mere cu mere și nu mere cu pere”). Acest lucru este valabil și pentru evaluarea performanței la locul de muncă și stabilirea recompenselor acordate angajaților existenți.

11. *Biasul de gen* este poate tipul de bias cel mai frecvent studiat, mai ales în contextul ultimilor ani, în care s-a observat o creștere a acțiunilor specifice activismului de gen (campaniile #MeToo, WomenInSTEM etc). Biasul de gen este tendința de a prefera candidații aparținând unui anumit gen în defavoarea celorlalți. Afectează puternic evaluarea candidaților atunci când devine un factor decisiv în procesul de selecție, iar competențele profesionale sunt analizate prin prisma genului persoanei respective.

Cum se evită?

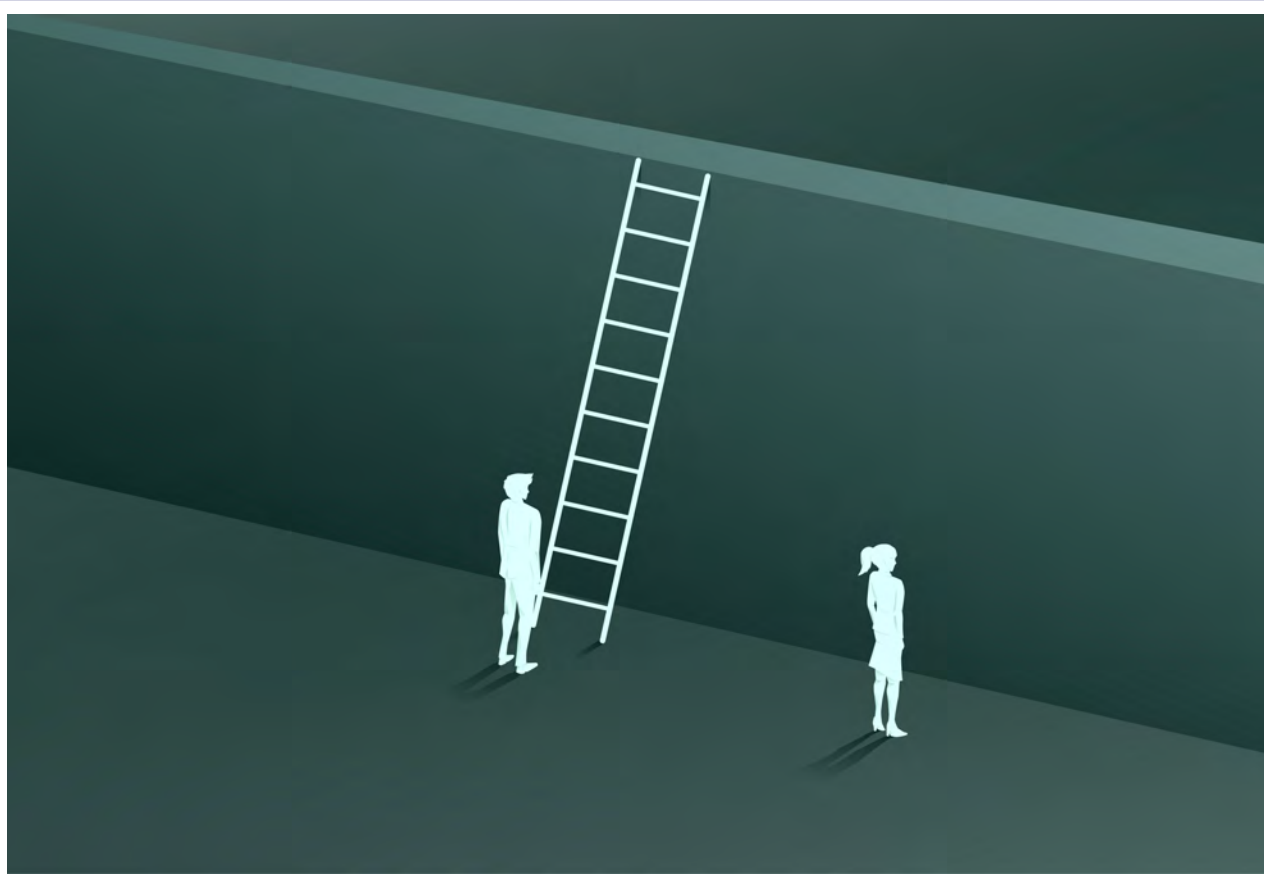
Se recomandă ca echipa care selectează CV-urile să anonimizeze genul candidaților pentru a putea acorda șanse egale tuturor participanților. De asemenea, ar trebui excluse orice alte informații care ar putea conduce la identificarea acestora (nume, interese etc). Dacă acest lucru nu este posibil, se recomandă organizațiilor să își stabilească obiective de angajare care să includă cote de gen sau de diversitate, pentru a se asigura că procesul de angajare este echitabil. În acest caz, este importantă conștientizarea celorlalte tipuri de biasuri, iar evaluarea și compararea candidaților trebuie făcută pe baza aptitudinilor și a meritelor, nu a genului.

12. Biasul de vârstă apare atunci când un candidat este respins sau evaluat negativ din cauza vârstei pe care o are, în detrimentul competențelor profesionale. Este o formă de discriminare subtilă pe care o experimentează, în general, persoanele trecute de 45 de ani, care doresc să facă o schimbare în carieră sau urmăresc obținerea unei promovări. Este adevărat că, în ultimii ani, pe fondul crizei forței de muncă, acest bias a fost oarecum eliminat - căutând experiență și având nevoie de oameni pentru îndeplini diverse sarcini, recrutorii nu au mai luat în calcul factorul vârstei. Dacă, în trecut, vârsta reprezenta un obstacol în obținerea unui job, acum, din cauza fenomenului de îmbătrânire a populației, recrutorii au renunțat la acest criteriu, mai ales în domeniile foarte afectate de migrația tinerilor (agricultură, industrie, servicii, turism și HORECA).

Cum se evită?

Dacă excludem din discuție contextul prezent, evitarea discriminării pe criteriul vârstei în cadrul procesului de angajare se poate realiza prin instruirea echipelor de recrutare pentru a conștientiza biasul de vârstă și prin încurajarea discuțiilor deschise despre miturile legate de vârsta angajaților. De asemenea, o altă metodă este ca organizația să stabilească cote privind diversitatea, iar unul din criterii să fie echilibrul diversității vârstelor atunci când sunt recrutate noi talente.

13. Biasul legat de aspectul fizic este des întâlnit și se explică prin faptul că persoanele atrăgătoare din punct de vedere fizic sunt percepute ca fiind mai competente, mai calificate sau având mai mult succes decât restul. Mulți oameni asociază frumusețea cu un nivel mai ridicat de inteligență, cu abilități sociale sporite sau cu o sănătate fizică deosebită. Acest lucru funcționează atât în avantajul, cât și în dezavantajul angajaților percepuți ca fiind atrăgători din punct de vedere fizic. Ei pot ajunge să câștige cu până la 15% mai mult decât colegii percepuți ca fiind mai puțin atrăgători; în același timp, ei pot fi și discriminați de echipele de angajare sau de colegi, fiind percepuți, în mod eronat, drept privilegiați sau avantajați în raport cu restul populației. Marketingul și publicitatea exploatează acest bias foarte mult, asociind modele sau idealurile de frumusețe cu produsele pe care le promovează, pentru a crește atractivitatea lor în rândul consumatorilor. Deși noțiunea de frumusețe fizică este o construcție socială și diferă de la o cultură la alta, acest bias este cel mai greu de evitat, întrucât, genetic, oamenii sunt programați să caute și să graviteze în jurul celor mai atrăgători indivizi.



Strategii și acțiuni încurajate pentru a preveni și identifica biasurile în recrutare în UEFISCDI

În UEFISCDI, femeile și bărbații beneficiază de șanse egale în carieră. Conștientizarea și eliminarea stereotipurilor, a prejudecăților și a biasurilor în recrutare a devenit o condiție pentru a construi echipe dinamice și inovatoare. Atunci când ele sunt eliminate, se înregistrează performanțe crescute, căci aptitudinile nu țin de gen, iar diversitatea contribuie la creșterea inovării.

Pentru a veni în ajutorul echipelor care sunt implicate în procesul de recrutare, propunem următoarele strategii pentru a preveni, identifica și elimina biasurile:

1. Organizarea de sesiuni de instruire cu privire la identificarea biasurilor inconștiente

Se recomandă organizarea de sesiuni de instruire pentru angajați și manageri, prin care aceștia să fie sensibilizați cu privire la biasurile inconștiente, prejudecățile și stereotipurile la locul de muncă. Acestea pot afecta nu doar procesul de recrutare, dar și dezvoltarea carierei sau relațiile de colaborare și parteneriat. Prin intermediul programelor de formare și a sesiunilor de instruire se dobândesc cunoștințe privind identificarea prejudecăților și a stereotipurilor, dar și a celorlalți factori care pot contribui la declanșarea unor comportamente discriminatorii. Ele pot reprezenta o ocazie excelentă pentru a discuta despre așteptările angajaților, dar și despre modalitățile prin care managementul poate pune în practică conceptele de diversitate, echitate și incluziune în viitor. Sesiunile trebuie organizate periodic pentru a da posibilitatea noilor angajați să se familiarizeze cu conceptele și politica de diversitate a organizației și pentru a crea un mediu deschis pentru discuțiile despre discriminare sau tratamente incorecte.

2. Stabilirea de cote privind diversitatea echipelor (unde este posibil)

Talentul, nevoile și așteptările sunt individuale, dar dorința de a performa este comună tuturor și nu are legătura cu genul. Se recomandă adoptarea unei politici de recrutare care promovează, acolo unde este posibil, cote privind diversitatea echipelor (de exemplu, cote de gen, vârstă, etnie, naționalitate). Adoptarea de măsuri precum căutarea de talente și aptitudini diferite, încurajarea tele-muncii pentru a deschide posibilități de angajare către aplicanții aflați la mare distanță sau care suferă de dizabilități motorii, va permite includerea persoanelor cu experiențe de viață diferite și va stimula inovarea.

3. Stabilirea de cote de gen în timpul procesului de recrutare (dacă este posibil)

Această strategie are un dublu sens: pe de o parte, se referă la stabilirea de cote pentru a obține un raport echilibrat al numărului de angajați femei vs. bărbați (inclusiv în poziții de conducere); pe de altă parte, presupune ca echipele de recrutare să fie mixte, cu un număr egal de femei și bărbați (dacă este posibil) și diverse din punct de vedere al originii, vârstei, etniei sau abilităților (pe cât posibil). Este de dorit ca echipele de recrutare să facă o (auto)evaluare periodică a modului în care este realizat procesul de angajare pentru a vedea în ce măsură acesta este influențat de stereotipuri sau biasuri. Dacă se constată, de exemplu, că sunt favorizați bărbații și că aceștia predomină în ocuparea pozițiilor scoase la concurs, trebuie investigate cauzele care stau la baza acestor decizii.

4. Folosirea unui limbaj incluziv în anunțurile de angajare

Pentru mulți candidați/multe candidate, modul în care este formulat anunțul de angajare reprezintă un reper privind modul în care organizația respectivă abordează diversitatea și egalitatea de șanse. Studiile arată că un candidat/o candidată citește, în medie, șase recenzii despre o companie, înainte de a se decide să aplice pentru un post. Dacă o organizație are o reputație negativă, aprox. 70% dintre cei chemați la interviu refuză să participe. Iată de ce se recomandă folosirea unui limbaj incluziv în descrierea posturilor, care să redea cu atenție și acuratețe sarcinile ce trebuie îndeplinite și aptitudinile necesare, astfel încât să se poată alege, în mod eficient, cel mai bun om pentru postul respectiv, indiferent de gen. Publicul interpretează limbajul folosit în anunțuri ca un indicator al gradului de incluziune al organizației.

Exemple de anunțuri folosind limbajul incluziv:

- Google – anunț pentru poziția de Product manager în care se evită folosirea pronumelor „ea/el”:

„În acest rol, **vă veți interconecta** cu alte departamente pentru a urmări traseul produselor de la etapa de creare până la cea de lansare, făcând legătura între mediul tehnic și cel de afaceri”

- Lowe – anunț pentru poziția Lucrător comercial, program cu normă întreagă. Arată că este deschis tuturor tipurilor de candidați, menționând foarte exact cerințele postului, fără a se face referire la vârstă, sex sau gen:

„Capacitate fizică de a îndeplini sarcini care pot necesita statul prelungit în picioare, statul în șezut sau alte activități fizice necesare pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu.”

(O formulare non-incluzivă ar fi: „trebuie să fie capabil să stea în picioare o tură întreagă”).

Trebuie să ridice cel puțin 12,5 de kilograme fără ajutor; poate ridica peste 12,5 de kilograme cu sau fără ajutor” (O formulare non-incluzivă ar fi: „trebuie să fie capabil să ridice 25 de kg”)

Exemple de site-uri care ajută la formularea unor anunțuri în limbaj incluziv:

- www.ongig.com - verifică limbajul și subliniază biasurile întâlnite în enunțuri. Deocamdată este disponibil doar în limba engleză, dar reprezintă un punct bun de plecare pentru oricine este interesat să folosească limbajul incluziv.
- <http://gender-decoder.katmatfield.com/about> - acest site prezintă concluziile unei analize efectuate în 2011 asupra textelor anunțurilor de angajare. Cercetătorii au prezentat bărbaților și femeilor anunțuri de angajare formulate diferit, în funcție de gen, și au analizat atractivitatea locurilor de muncă și măsura în care participanții considerau că se potrivesc cu posturile respective. În această cercetare nu au fost incluse persoane non-binare, și nici formulări adaptate persoanelor non-binare. Analiza s-a finalizat cu o listă de termeni ce pot fi asimilați unui limbaj ‘masculin’ sau ‘feminin’. Lista este disponibilă pe site.

Mai multe informații despre limbajul incluziv se regăsesc în Ghidul de comunicare incluzivă al UEFISCDI, disponibil aici: <https://www.gep.uefiscdi.ro/alte-resurse.html>

5. Folosirea de tehnici de recrutare și formate de interviuri diversificate în procesul de selecție

Se recomandă folosirea unor tactici și formate de interviu diversificate pentru a face procesul de selecție mai puțin predispus la prejudecăți și biasuri. De exemplu, anonimizarea numelui și a genului poate fi o alternativă bună pentru o primă selecție a candidaților, întrucât se vor evalua doar performanțele profesionale. O altă modalitate de a preveni biasul legat de aspectul fizic este susținerea de interviuri telefonice. Elaborarea unui set comun de întrebări pentru toți candidații/toate candidatele reprezintă o altă tehnică prin care se creează o configurație de interviu standardizată și cât mai puțin părtinitoare.

6. Aderarea și promovarea unei culturi organizaționale care încurajează diversitatea

Împreună cu politica împotriva discriminării, politicile care sprijină incluziunea, echitatea și diversitatea reprezintă angajamentul unei organizații de a crea un mediu de lucru echilibrat și sigur, în care angajații din medii diferite să se simtă bineveniți și susținuți pentru a performa la locul de muncă la maximul abilităților lor.

De exemplu, compania Mastercard subliniază beneficiile pe care le aduce diversitatea în angajare și menționează printre altele: luarea unor decizii mai bune, stimularea inovării, îmbunătățirea rezultatelor comerciale. „Încurajăm o cultură a incluziunii pentru toți angajații, care respectă punctele forte, opiniile și experiențele individuale ale acestora. Credem că diferențele noastre ne permit să fim o echipă mai bună - o echipă care ia decizii mai bune, stimulează inovarea și obține rezultate mai bune în afaceri”⁵.

⁵ Mastercard 2021 Global Inclusion Report, <https://www.mastercard.us/en-us/vision/who-we-are/diversity-inclusion.html>

Încurajăm integrarea recomandărilor din ghidurile elaborate de UEFISCDI (Planul de Egalitate de Gen, Ghidul de comunicare incluzivă, Ghidul pentru prevenirea hărțuirii sexuale, Ghidul pentru angajații care se reîntorc din concediu paternal) în anunțurile de angajare, în cadrul secțiunii care descrie organizația, astfel încât cei interesați de cultura organizațională să își poată forma o părere corectă.

UEFISCDI este prima instituție publică din România care și-a asumat elaborarea și implementarea unui Plan de Egalitate de Gen. În plus, este prima instituție publică din România care a elaborat și aprobat un Ghid pentru prevenirea hărțuirii sexuale la locul de muncă. Mai multe detalii găsiți aici: <https://www.gep.uefiscdi.ro>



Concluzii

"Diversity doesn't look like anyone. It looks like everyone."

Karen Draper (Writer, 'The Place of Us')

Este recomandat ca fiecare dintre noi să își analizeze și evalueze periodic modul în care gândește și acționează. Fie că o facem singuri, fie că apelăm la profesioniști, această (auto)evaluare este necesară și contribuie la crearea unei societăți incluzive, în care fiecare individ ar trebui apreciat în funcție de calități și competențe și nu după gen, origine, culoare a pielii, religie, sau alți factori care produc discriminare. Psihologii și experții în resurse umane ne îndeamnă să depunem acest efort pentru că rezultatele finale și (auto)evaluarea ne ajută să devenim mai buni, mai empatici, mai echilibrați și să avem un randament crescut în viața profesională.

Dacă alegem să nu ne punem la îndoială părerile și credințele, atunci păstrăm status-quo-ul existent și lăsăm stereotipurile și biasurile să ne conducă acțiunile și să ne influențeze în continuare viața. Putem, astfel, uneori fără intenție, să perpetuăm nedreptăți sociale și să contribuim la discriminarea unor categorii sociale. Dar, poate cel mai important, riscăm să nu valorificăm la maximum potențialul persoanelor din jurul nostru.

Anexe

Anexa 1 - Model de fișă pentru identificarea stereotipurilor în procesul de selecție⁶

Ordonăți importanța fiecărui aspect în legătura cu postul scos la concurs 1 = important 2 = semnificativ 3 = nesemnificativ	Poziția va fi deținută de o femeie	Poziția va fi deținută de un bărbat	Sunt diferențe ? DA / NU	Poate fi schimbată situația ? DA / NU	Daca DA, cum ?
Educație					
Experiență					
Disponibilitate de timp					
Rezistență fizică					
Mobilitate					
Responsabilități familiale					
Capacitate de conducere					
Autoritate					
Acceptare de către colegi					
Viziune pe termen lung					
Atenție la detalii					

Acest exercițiu are rolul de a ajuta echipele de recrutare să înțeleagă mai bine o parte din biasurile care le pot influența selecția.

⁶ Depășiți stereotipurile de gen, dați o șansă talentului. Linii directe pentru Consilierii și Directorii de Resurse Umane ale IMM-urilor - <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6321&langId=ro>, pg. 79

Anexa 2 - Model de fișă standard de interviu (metoda STARR)⁷

Status: Care a fost situația?

Task: Care era sarcina dumneavoastră?

Action: Ce acțiuni ați întreprins, ce ați făcut?

Result: Care a fost rezultatul, ce s-a întâmplat?

Reflection: Ce ați învățat (reflecție)?

Metoda STARR este folosită pentru a realiza interviuri structurate, astfel încât fiecare candidat/ă să aibă la dispoziție același timp pentru a răspunde, să primească aceleași întrebări deschise și să fie evaluat în același mod obiectiv. Metoda STARR presupune întrebări axate pe comportament, raționamentul fiind acela că un comportament afișat în trecut poate oferi indicii destul de exacte privind modul în care cineva se va comporta în viitor.

⁷ Gender Inclusive Recruitment & Selection Toolkit for HR Professionals Deliverable – Equal4Europe, Horizon 2020 project, grant agreement No. 872499 - <https://equal4europe.eu/about-e4e/>

Bibliografie

Arpinte, D., Baboi, A., Cace, S., Tomescu, C., Stănescu, I. (2008). Politici de incluziune socială, *Calitatea Vieții*, 19(3–4), pp. 339–364

Boroș, S., Curșeu, P. L. (2008). „Stereotypes and prejudice towards women managers: An experimental illustration using the Goldberg paradigm in a Romanian sample”, *Studia Psychologica* 50(3), pp. 233-254

Markus, H., Kassin, S., & Fein, S. (2020). *Social Psychology*, ediția a XI-a. Wadsworth Publishing

Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2012). „Science faculty's subtle gender biases favor male students”, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(41), pp. 16474-16479, <https://www.pnas.org/doi/full/10.1073/pnas.1211286109>

Reiners, B. (2023). 16 Unconscious Bias Examples and How to Avoid Them in the Workplace, <https://builtin.com/diversity-inclusion/unconscious-bias-examples>

Rof, C. (2009). Educația incluzivă și factorii incluziunii, <https://eduform.snsh.ro/baza-de-date-online-cu-bune-practici-pentru-educatie-incluziva-de-calitate/educatia-incluziva-si-factorii-incluziunii>

Zlate, M. (2000). *Introducere in psihologie*, Editura Polirom, Iași

***Cele mai frecvente bias-uri in recrutare - <https://mazecenter.ro/blog/cele-mai-frecvente-bias-uri-in-recrutare/>

***Depășiiți stereotipurile de gen, dați o șansă talentului. Linii directoare pentru Consilierii și Directorii de Resurse Umane ale IMM-urilor - <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6321&langId=ro>

***Gender Inclusive Recruitment & Selection Toolkit for HR Professionals Deliverable – Equal4Europe, Horizon 2020 project, grant agreement No 872499 - <https://equal4europe.eu/about-e4e/>

***Glosar egalitate de gen - <https://philean.wordpress.com/resurse/glosar-egalitate-de-gen/b/>

***Mastercard 2021 Global Inclusion Report, <https://www.mastercard.us/en-us/vision/who-we-are/diversity-inclusion.html>

***Planul de Egalitate de Gen al UEFISCDI, <https://www.gep.uefiscdi.ro>

***Unconscious bias, <https://www.advance-he.ac.uk/guidance/equality-diversity-and-inclusion/employment-and-careers/unconscious-bias>

