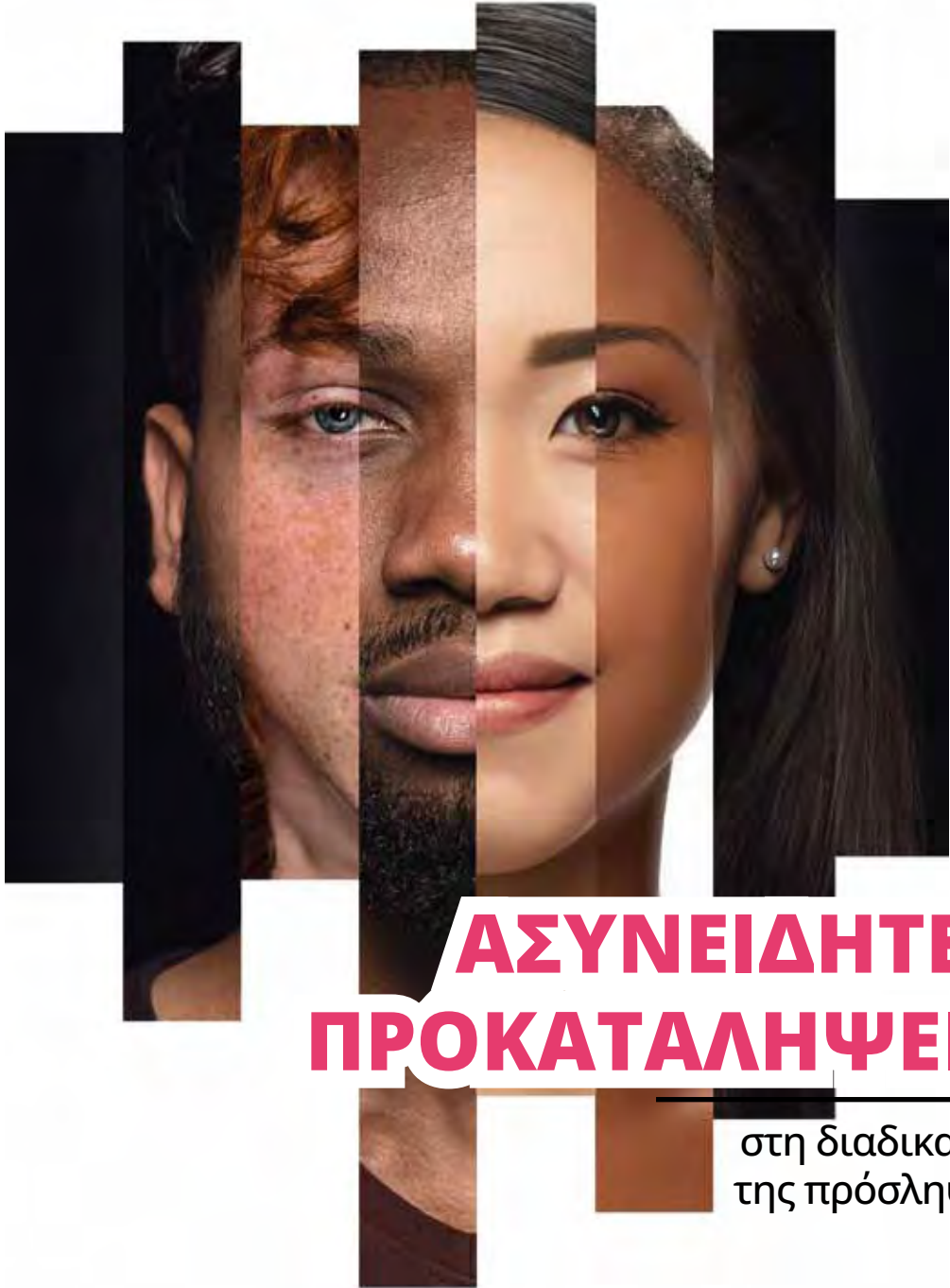


# PROGEDi

Promoting Gender Equality, Diversity  
and Inclusion in the workplace



## ΑΣΥΝΕΙΔΗΤΕΣ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ

στη διαδικασία  
της πρόσληψης



# ΑΣΥΝΕΙΔΗΤΕΣ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ

στη διαδικασία  
της πρόσληψης





# Περιεχόμενα

---

- 4** Γλωσσάριο
- 5** Το Generation 2.0 for Rights, Equality and Diversity
- 6** Το έργο PROGEDI
- 8** Οι εταίροι του έργου
- 10** Εισαγωγή
- 12** Πτυχές της Διαφορετικότητας
- 14** Τα Συστήματα του εγκεφάλου μας
- 16** Πώς δημιουργούνται οι ασυνείδητες προκαταλήψεις
- 18** «Αν έχω ασυνείδητες προκαταλήψεις, αυτό με κάνει ρατσιστή/ρια;»
- 20** Τύποι ασυνείδητων προκαταλήψεων
- 23** Υπάρχουν τρόποι αντιμετώπισης;
- 24** Δεδομένα από τον κόσμο της εργασίας
- 26** Ασυνείδητες προκαταλήψεις στα στάδια της πρόσληψης
  - I. Δημιουργία αναγγελίας θέσης
  - II. Αναζήτηση υποψηφίων
  - III. Διαλογή Βιογραφικών
  - IV. Συνέντευξη εργασίας
  - V. Onboarding
- 33** Ανακεφαλαιώνοντας
- 34** Βιβλιογραφία

# Γλωσσάριο

Affinity bias	Προκατάληψη συγγένειας
Attribution bias	Προκατάληψη απόδοσης
Bias	Προκατάληψη
Confirmation bias	Προκατάληψη επιβεβαίωσης
Cultural bias	Πολιτισμική προκατάληψη
DE&I	Diversity, Equity & Inclusion (Διαφορετικότητα, Ισότητα και Συμπερίληψη)
ENAR	European Network Against Racism (Ευρωπαϊκό Δίκτυο Ενάντια στον Ρατσισμό)
Halo effect	Φαινόμενο του φωτοστέφανου
Horn effect	Αντίθετο του φαινομένου του φωτοστέφανου
Implicit / Unconscious Bias	Ασυνείδητες προκαταλήψεις
IAT / Implicit Association Test	Τεστ Ασυνείδητων Συσχετίσεων
Onboarding	Ένταξη νέων υπαλλήλων

## To Generation 2.0 for Rights, Equality & Diversity

Το [Generation 2.0 for Rights, Equality & Diversity](#) είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός με έδρα την Αθήνα, που αποτελείται από ανθρώπους διαφορετικής καταγωγής, οι οποίοι συνεργάζονται για να προωθήσουν την ισότιμη συμμετοχή σε μια πολυπολιτισμική κοινωνία, μέσω της ενδυνάμωσης των κοινοτήτων.

Συνδυάζει δράση και έρευνα με στόχο την προώθηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της ισότητας και της διαφορετικότητας και την καταπολέμηση του ρατσισμού, της ξενοφοβίας και των διακρίσεων εν γένει. Ο οργανισμός ιδρύθηκε το 2013, ενώ λειτουργούσε ως άτυπη ομάδα από το 2006, μετρώντας πλέον χρόνια εμπειρίας στην κοινωνική δράση, την κοινωνιολογική και νομική έρευνα, τη διαχείριση έργων και τις πολιτιστικές εκδηλώσεις. Το **Generation 2.0 RED** συμμετέχει και συνεργάζεται με τα μεγαλύτερα δίκτυα ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην Ελλάδα και την Ευρώπη για τη διεκδίκηση των δικαιωμάτων των ευάλωτων ομάδων ανεξαρτήτως καταγωγής, εθνικότητας, θρησκείας, φύλου ή σεξουαλικού προσανατολισμού.

Μία από τις πρωτοβουλίες και δράσεις του **Generation 2.0**

**RED** είναι το [Diversity in the Workplace](#), που ξεκίνησε το 2017 με στόχο την ισότιμη συμπερίληψη ατόμων μεταναστευτικού προφίλ στην ελληνική αγορά εργασίας. Το **Diversity in the Workplace**, μέσα από δωρεάν υπηρεσία Pre-selection, συμβουλευτική για τις προσλήψεις, τη [Χάρτα της Διαφορετικότητας](#), εκπαιδεύσεις και εκπαιδευτικά εργαλεία γύρω από τη Διαφορετικότητα και τη Συμπερίληψη, υποστηρίζει τους οργανισμούς, κερδοσκοπικούς και μη, να δημιουργήσουν ένα ισότιμο και συμπεριληπτικό εργασιακό περιβάλλον. Την περίοδο Ιανουαρίου 2023 έως και Απρίλιο 2024 υλοποίησε δράσεις που απευθύνονταν σε εργοδότες σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς στο πλαίσιο του ευρωπαϊκού έργου **Promoting Gender Equality, Diversity and Inclusion in the Workplace**.

## Το έργο PROGEDI

Το έργο **PROGEDI** (Promoting Gender Equality, Diversity and Inclusion in the Workplace), που συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, υλοποιήθηκε από την **International Rescue Committee Hellas**, το **Generation 2.0 for Rights, Equality & Diversity** και το **Κύτταρο Εναλλακτικών Αναζητήσεων Νέων (KEAN)** και στόχευε:

- α) να ενισχύσει την ανάπτυξη ικανοτήτων πάνω σε πρακτικές διαχείρισης διαφορετικότητας και συμπερίληψης Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού Μικρομεσαίων επιχειρήσεων και οργανισμών, και υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα.
- β) να συμβάλει στην εμπάθυνση της γνώσης ως προς την πολυδιάστατη διαφορετικότητα στον κόσμο της εργασίας.
- γ) να κινητοποιήσει και να εμπλακούν εταιρείες, φορείς Δημόσιου τομέα και οργανισμοί της Κοινωνίας των Πολιτών ώστε να γίνουν μέλη της Χάρτας της Διαφορετικότητας
- δ) να ενισχύσει την εθνική και διακρατική συνεργασία σε θέματα διαχείρισης της διαφορετικότητας μεταξύ των εταιρειών, οργανισμών της Κοινωνίας των Πολιτών, του Δημόσιου τομέα και κοινοτήτων.

Ο Οδηγός «Ασυνείδητες προκαταλήψεις στη διαδικασία της πρόσληψης», ο οποίος είναι διαθέσιμος ηλεκτρονικά και έντυπα, δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του έργου και στοχεύει στην ενίσχυση της ανάπτυξης ικανοτήτων αναφορικά με τις πρακτικές DE&I για μικρομεσαίες επιχειρήσεις και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Συγκεκριμένα, ο Οδηγός αυτός βασίστηκε σε αγγλόφωνη βιβλιογραφία και εργαλεία και στο περιεχόμενο της αντίστοιχης Εκπαίδευσης, που υλοποιήθηκε από το Generation 2.0 RED το διάστημα Δεκεμβρίου 2023 έως και Μάρτιο 2024, με συμμετέχουσες ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Ο στόχος είναι να υποστηρίξει οργανισμούς στην Ελλάδα ώστε να εφαρμόζουν συμπεριληπτικές διαδικασίες πρόσληψης, σε όλα τα στάδια, έχοντας ελαχιστοποιήσει την επίδραση των ασυνείδητων προκαταλήψεων. Περιλαμβάνει μια εισαγωγή στις προκαταλήψεις (bias) και πληροφορίες για τον τρόπο διαμόρφωσής τους, ενώ δίνεται σημασία στην αναγνώρισή τους, με αναφορά στους επικρατέστερους τύπους, όπως και στις επιπτώσεις τους στα διάφορα στάδια της διαδικασίας της πρόσληψης.



## Οι εταίροι του έργου



© Clay Banks / unsplash

### ► International Rescue Committee Hellas

Η [International Rescue Committee \(IRC\) Hellas](#) άρχισε να δραστηριοποιείται στην Ελλάδα το 2015, στο νησί της Λέσβου, ως απάντηση στον πρωτοφανή αριθμό προσφύγων που έφταναν τότε στο νησί. Από την αρχή της δραστηριοποίησής της στην Ελλάδα, η IRC Hellas παρέχει υπηρεσίες υποστήριξης και προστασίας σε ανθρώπους που διαμένουν σε κέντρα φιλοξενίας, αλλά και στον αστικό ιστό. Άμεσα ή σε συνεργασία με άλλους φορείς της Κοινωνίας των Πολιτών, έχουν παράσχει στέγαση, είδη πρώτης ανάγκης, πρόσβαση σε εγκαταστάσεις υγιεινής, αξιόπιστες και ενημερωμένες πληροφορίες, προστασία σε ευάλωτες ομάδες του πληθυσμού, νομική συνδρομή, διαχείριση υποθέσεων, ψυχική και ψυχοκοινωνική υποστήριξη, καθώς και υπηρεσίες απασχολησιμότητας σε δικαιούχους/ες και αιτούντες/σες διεθνή προστασία και άλλες ευάλωτες ομάδες στην Ελλάδα.

Η ομάδα τους βρίσκεται στην Αθήνα και τη Λέσβο, ενώ μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας Refugee.Info, παρέχει αξιόπιστες πληροφορίες σε ολόκληρη την επικράτεια. Στη Λέσβο, υλοποιούν προγράμματα ψυχικής υγείας και ψυχοκοινωνικής υποστήριξης, ενώ στην Αθήνα, παρέχουν ένα εύρος υπηρεσιών σχετικά με την παιδική προστασία, την ψυχική υγεία και ψυχοκοινωνική

υποστήριξη, την προστασία και ενδυνάμωση γυναικών, τη νομική υποστήριξη, την προώθηση της ισότητας των φύλων και αποδοχής της διαφορετικότητας, τη συνηγορία και την οικονομική ανάκαμψη και ενδυνάμωση μέσω της απασχολησιμότητας.

### ► Κύτταρο Εναλλακτικών Αναζητήσεων Νέων

Το [Κύτταρο Εναλλακτικών Αναζητήσεων Νέων \(KEAN\)](#) ιδρύθηκε το 2004 στην Αθήνα, με στόχο την αναβάθμιση της ζωής των νέων και των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων, την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού και της φτώχειας, την προώθηση μιας καλύτερα οργανωμένης κοινωνίας με σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα και το περιβάλλον και την προώθηση του πνεύματος του εθελοντισμού και της εξοικείωσης με τις νέες τεχνολογίες.

Το KEAN, η οργάνωση που εκπροσωπεί τη Χάρτα Διαφορετικότητας στην Ελλάδα, προωθεί τη διαχείριση της διαφορετικότητας στο επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα παρέχοντας πληροφορίες σχετικά με τη Χάρτα, την εφαρμογή της και τη δέσμευσή της, καθώς και εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα διαφορετικότητας, διαχείρισης της διαφορετικότητας και ενσωμάτωσης.

## Εισαγωγή

Στο πλαίσιο του έργου PROGED1, το 2023, υλοποιήθηκε έρευνα αναφορικά με τη Διαχείριση της Διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο και την ύπαρξη συμπεριληπτικών εργασιακών περιβαλλόντων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από το **Generation 2.0 RED** με την υποστήριξη της **International Rescue Committee** και του **KEAN (Κύτταρο Εναλλακτικών Αναζητήσεων Νέων)**.

Μόνο το 37% των συμμετεχόντων ατόμων (σε σύνολο 70 ατόμων) δήλωσαν πως στον οργανισμό τους εφαρμόζεται κάποια πρακτική Διαχείρισης Διαφορετικότητας, Ισότητας και Συμπερίληψης (DE&I). Αντίστοιχες πρακτικές εφαρμόζονται σχεδόν στον ίδιο βαθμό και στον Κερδοσκοπικό τομέα (σε ποσοστό 39%) και στον Μη Κερδοσκοπικό (37%). Η συχνότερα αναφερόμενη πρακτική ήταν η «Αμερόληπτη Διαδικασία Επιλογής και Πρόσληψης» (σε ποσοστό 73%).



Το 31% των συμμετεχόντων ατόμων πιστεύουν πως στον οργανισμό τους ακολουθούνται συμπεριφορές/πρακτικές που αποκλείουν κάποια άτομα/ομάδες. Κάποια ποιοτικά στοιχεία ως προς το παραπάνω εύρημα<sup>1</sup>:

- «Αφορά κυρίως στον αποκλεισμό ΑΜΕΑ. Δε γνωρίζω αν έχει υπάρξει τέτοια διάκριση σε επίπεδο επιλογής προσωπικού (δηλαδή αν έχουν υπάρξει υποψήφι@ με αυτό το προφίλ και έχουν απορριφθεί), πάντως δεν έχω υπόψη μου κάποι@ ΑΜΕΑ συνάδελφ@» αναφέρθηκε από εργαζόμενο άτομο σε άλλο τμήμα (πέραν του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού) σε μη κερδοσκοπικό οργανισμό.
- «Η εμφάνιση είναι ένα στοιχείο ιδιαίτερα σημαντικό για την εταιρία που εργάζομαι με αποτέλεσμα να έχουν αποκλειστεί άτομα τα οποία δεν πληρούν τις ζητούμενες προϋποθέσεις» σημειώθηκε από εργαζόμενο άτομο σε κερδοσκοπικό οργανισμό, σε τμήμα πέραν του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.

<sup>1</sup> Generation 2.0 RED, 2023, Έκθεση Αποτελεσμάτων-Οπτικές πάνω στην προσιτιθέμενη αξία & τα οφέλη από τη Διαφορετικότητα & τη Συμπερίληψη στην εργασία, υπάρχουσες πρακτικές DE&I, και οργανωσιακές ανάγκες μικρομεσαίων επιχειρήσεων & ΜΚΟ στην Ελλάδα, σελ. 22. Διαθέσιμο [εδώ](#)

- «Αποφεύγουν να κάνουν πρόσληψη σε γυναίκες που είναι σε “ηλικία γάμου”» αναφέρθηκε από εργαζόμενο άτομο σε άλλο τμήμα (πέραν του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού) σε κερδοσκοπικό οργανισμό.
- «Δεν προτιμάται η πρόσληψη/συνεργασία ατόμων συγκεκριμένων εθνικοτήτων» ανέφερε εργαζόμενο άτομο σε άλλο τμήμα (πέραν του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού) σε κερδοσκοπικό οργανισμό.

Αναγνωρίζοντας τις προσπάθειες που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια στη Διαχείριση της διαφορετικότητας από διάφορους οργανισμούς, κυρίως μεγάλους και πολυεθνικούς, δεν μπορούμε, ωστόσο, να παραβλέψουμε πως σε επίπεδο μικρομεσαίων επιχειρήσεων<sup>2</sup>, οι πρακτικές που αποβλέπουν στη δημιουργία ισότιμων και συμπεριληπτικών περιβαλλόντων είναι πιο σπάνιες και ίσως κινούνται περισσότερο σε ένα άτυπο επίπεδο.

Ενώ γίνεται συχνά λόγος για την καταπολέμηση των διακρίσεων στην εργασία, για τις οποίες υπάρχει και στην Ελλάδα νομοθετικό πλαίσιο, με τις υπάρχουσες εταιρικές προσπάθειες να στοχεύουν στην ελαχιστοποίησή τους, δεν γίνεται συχνά η αναφορά του ζητήματος των ασυνείδητων προκαταλήψεων. Οι ασυνείδητες προκαταλήψεις μπορούν να παρεισφρήσουν και να επηρεάσουν και τα πιο «τυπικά» ισότιμα και συμπεριληπτικά περιβάλλοντα. Ο λόγος είναι διττός:

- Πρώτον, κανένα άτομο δεν είναι απρόσβλητο από αυτές
- Δεύτερον, ενώ μπορεί να υπάρχουν οργανωσιακοί μηχανισμοί DE&I, σε ατομικό επίπεδο πιθανότατα δεν έχουν εντοπιστεί οι ασυνείδητες προκαταλήψεις ή απαιτούνται επιπλέον διαδικασίες για την ελαχιστοποίησή τους.

Έχει βρεθεί<sup>3</sup> πως λόγω κουλτούρας, κοινωνικού και οικογενειακού περιβάλλοντος, ΜΜΕ και άλλων παραγόντων που συμβάλλουν σταθερά στη διαμόρφωση των κοινωνικών αντιλήψεων και πεποιθήσεων, όλα τα άτομα έχουν ασυνείδητες προκαταλήψεις, λιγότερο ή περισσότερο, ως προς συγκεκριμένες πτυχές του ευρέως φάσματος της διαφορετικότητας.

Επομένως, όταν και εφόσον μιλάμε για διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικών Διαχείρισης της Διαφορετικότητας στο εργασιακό περιβάλλον, θα πρέπει όλα τα άτομα που εμπλέκονται σε κάποιο βαθμό σε αυτή τη διαδικασία να συλλογίζονται πως δεν αρκεί να καθιερωθούν κανόνες και πρακτικές ένταξης για όλα τα άτομα ανεξαιρέτως, αλλά αυτές να στοχεύουν επίσης στην επίγνωση των ασυνείδητων προκαταλήψεων σε ατομικό επίπεδο, που πιθανόν παρεμβαίνουν σε μια πολύ συνειδητή οργανωσιακή προσπάθεια.

<sup>2</sup> Σύμφωνα με [ομιλία](#) του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος Γιάννη Στουρνάρα στις 22/09/2023, το 2022, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούσαν το 99,9% των επιχειρήσεων στον μη χρηματοπιστωτικό τομέα, ενώ απασχολούσαν το 83,5% των εργαζομένων ή 2,2 εκατομμύρια άτομα. Μάλιστα το 94,5% των επιχειρήσεων ανήκουν στην κατηγορία «πολύ μικρές»-έως 10 εργαζόμενα άτομα.

<sup>3</sup> Imperial College, *Equality, Diversity and Inclusion*. Διαθέσιμο [εδώ](#)



## ► Πτυχές της Διαφορετικότητας



«Αναφορικά με την έννοια της Διαφορετικότητας, το 43% νιώθει πολύ εξοικειωμένο με την έννοια της Διαφορετικότητας, ενώ το 37% αρκετά εξοικειωμένο. Πενήντα έξι από τα 70 άτομα μπόρεσαν να δώσουν έναν ορισμό. Σε κάποιες περιπτώσεις, η έννοια της διαφορετικότητας φαίνεται να συγχέεται με τη συμπερίληψη, ενώ προτάθηκαν ως πιο ακριβείς όροι από κάποια άτομα οι όροι “μοναδικότητα” και “ποικιλομορφία”».

«Η διαφορετικότητα έχει να κάνει με την ύπαρξη ποικιλότητας, αντιθέσεων και διαφορετικών χαρακτηριστικών μεταξύ των ανθρώπων, των πολιτισμών, των εθνοτήτων, των ομάδων και των ιδεολογιών.» (Προϊστάμενο άτομο στο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων HR σε κερδοσκοπικό οργανισμό)<sup>4</sup>.

Η διαφορετικότητα (diversity στην αγγλική βιβλιογραφία) ορίζεται ως «ετερότητα ή εκείνα τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά που διαφέρουν από τα δικά μας και βρίσκονται εκτός των ομάδων που ανήκουμε, ωστόσο είναι παρόντα σε άλλα άτομα και ομάδες»<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Ευρήματα από την Έκθεση Αποτελεσμάτων του έργου PROGEDI, 2023 (σ. 10-11). Διαθέσιμο [εδώ](#)

<sup>5</sup> Marilyn Loden & Judy Rosener (1991), *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*

<sup>6</sup> Marilyn Loden & Judy Rosener (1991)

## Νομοθετικό πλαίσιο

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με τον ν.4443/2016, απαγορεύονται οι διακρίσεις «λόγω φυλής, χρώματος, εθνικής ή εθνοτικής καταγωγής, γενεαλογικών καταβολών, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας ή χρόνιας πάθησης, ηλικίας, οικογενειακής κοινωνικής κατάστασης, σεξουαλικού προσανατολισμού, ταυτότητας ή χαρακτηριστικών φύλου στον τομέα της εργασίας και της απασχόλησης».

Η απαγόρευση αυτή εφαρμόζεται σε όλα τα πρόσωπα, στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα.

Η διαφορετικότητα έγκειται στην ηλικία, την εθνικότητα, τις θρησκευτικές πεποιθήσεις, το φύλο, τις σωματικές ικανότητες/ χαρακτηριστικά, τη φυλή, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, τη γεωγραφική θέση, την οικογενειακή κατάσταση, το εισόδημα, τη στρατιωτική εμπειρία, τη γονεϊκή κατάσταση και την εργασιακή εμπειρία<sup>6</sup>.



## Τα Συστήματα του εγκεφάλου μας

Τα δύο ημισφαίρια του ανθρώπινου εγκεφάλου λειτουργούν αρκετά διαφορετικά, με αποτέλεσμα να χειρίζονται και διαφορετικές πτυχές δραστηριότητας και φυσικά, ωστόσο, να αλληλοσυμπληρώνονται.

Ο Ντάνιελ Kahneman, καθηγητής Ψυχολογίας, έλαβε το βραβείο Νόμπελ Οικονομικών Επιστημών, το 2002, για τη συνεισφορά του ως προς την ανθρώπινη κρίση και τη λήψη απόφασης κάτω από αβεβαιότητα. Στο βιβλίο του «Σκέψη, Αργή και Γρήγορη», (2013, Κάτοπτρο) περιγράφει πώς λειτουργεί ο εγκέφαλός μας και αποκαλεί το δεξί ημισφαίριο «αυτόματο Σύστημα 1», ενώ το αριστερό, «επίπονο Σύστημα 2».



Στα συστήματα αυτά έχει αντιστοιχίσει τη Διαισθητική και την Ορθολογική σκέψη. Το Σύστημα 1 λειτουργεί γρήγορα και αυτόματα με ελάχιστη προσπάθεια, ενώ το Σύστημα 2 απαιτεί συγκέντρωση και διανοητική προσπάθεια. Επειδή απαιτεί πολλή ενέργεια, τείνουμε να το χρησιμοποιούμε λιγότερο, εμπιστευόμενοι το Σύστημα 1. Επίσης, έχει βρεθεί πως το Σύστημα 1 επηρεάζει έντονα το Σύστημα 2 όταν το τελευταίο είναι απασχολημένο με άλλη λειτουργία ή κουρασμένο.



Το φαινόμενο αυτό ο Kahneman το ονόμασε «εξάντληση του εγώ» και είναι αυτό που επιτρέπει και την επικράτηση παρορμητικών σκέψεων, μέσω του μηχανισμού συνειρμικής σκέψης του Συστήματος 1, ο οποίος πάνω κάτω λειτουργεί ως εξής:

- 1) Συλλέγει πληροφορίες (ερεθίσματα) και τις κατηγοριοποιεί σε ευρύτερες κατηγορίες
- 2) Δημιουργεί συσχετισμούς μεταξύ εννοιών
- 3) Επιτρέπει στον εγκέφαλο να «συμπληρώσει» την εικόνα μιας κατάστασης με τις ελάχιστες δυνατόν πληροφορίες.

## Πώς δημιουργούνται οι Ασυνείδητες Προκαταλήψεις (unconscious/implicit bias)

Ένα άτομο, επειδή θεωρεί πως δεν διακατέχεται από ρατσισμό ή ομοφοβία κλπ., υποθέτει πως, συνεπώς, είναι απαλλαγμένο και από αρνητικές ασυνείδητες προκαταλήψεις<sup>7</sup> και στερεότυπα απέναντι σε συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες. Έρευνες, ωστόσο, έχουν καταδείξει πως όλοι οι άνθρωποι, καταρχήν, διαθέτουμε ασυνείδητες προκαταλήψεις (που είναι αρνητικές), και, κατά δεύτερον, πως μπορεί να επηρεαζόμαστε από αυτές χωρίς καν να το συνειδητοποιούμε.

Οι ασυνείδητες προκαταλήψεις είναι έμφυτες επειδή ο εγκέφαλός μας λειτουργεί με τρόπο που κάνει γρήγορα συσχετισμούς ερεθισμάτων, και επακόλουθες γενικεύσεις, για να μπορεί να ερμηνεύει τον κόσμο γύρω του με σκοπό την επιβίωση, ακόμα και αν το ερέθισμα δεν κρούει τον κώδωνα του κινδύνου.

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, η φυσική τάση του εγκεφάλου είναι να ξεχωρίζει, να ταξινομεί και να κατηγοριοποιεί τις πληροφορίες για τον κόσμο γύρω του, έστω και με ελάχιστες πληροφορίες, γεγονός που σταδιακά οδηγεί στο σχηματισμό ασυνείδητων προκαταλήψεων που φέρουμε μαζί μας σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής μας.

Ας δούμε λίγο αναλυτικότερα ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στη διαμόρφωση των προκαταλήψεων:

### → Η τάση να αναζητάμε (γνώριμα) μοτίβα

Η ανθρώπινη φύση αποζητά την κοινωνικότητα, να ζει δηλαδή σε ένα σύνολο με το οποίο μοιράζεται κοινά χαρακτηριστικά και άρα μέσα στο οποίο νιώθει ασφαλής. Στην προσπάθεια αυτή, ώστε να μπορέσουν να ενταχθούν ομαλά, τα περισσότερα άτομα ακολουθούν κοινωνικές νόρμες,

ενώ, αφού επιτύχουν την ένταξη, συνδέονται ασυνείδητα με οτιδήποτε γνώριμο για να μπορέσουν να διατηρήσουν την ασφάλεια της ομοιογένειας.

### → Η τάση του εγκεφάλου να δημιουργεί «συντομεύσεις»

Ο ανθρώπινος εγκέφαλος λαμβάνει πολυάριθμες και ποικίλες πληροφορίες και, όπως μοιάζει λογικό, η επεξεργασία όλων αυτών των πληροφοριών απαιτεί μεγάλο ποσοστό ενέργειας. Στην προσπάθειά του για εξοικονόμηση ενέργειας ως προς την ερμηνεία των πολλαπλών ερεθισμάτων και προκειμένου να είναι αποτελεσματικός απέναντι στα ερεθίσματα που συχνά απαιτούν γρήγορη λήψη απόφασης, ο εγκέφαλος έχει αναπτύξει μηχανισμό δημιουργίας γνωστικών συντομεύσεων.

Οι γνωστικές συντομεύσεις, επειδή λειτουργούν βάσει συσχετισμού τουλάχιστον δύο γεγονότων/ερεθισμάτων αλλά και της επανάληψης, γίνονται με τρόπο γρήγορο και ασυνείδητο. Για παράδειγμα, το πράσινο έχει συσχετιστεί στο μυαλό μας με το «Προχωρώ» λόγω των επανειλημμένων φορών που έχουμε βρεθεί μπροστά σε ένα φανάρι. Όπως και το κόκκινο έχει ταυτιστεί, μέσω των γνωστικών συντομεύσεων, με τον κίνδυνο και την προσοχή.

### → Η δύναμη των εμπειριών και των κοινωνικών επιρροών

Οι ασυνείδητες προκαταλήψεις που διαμορφώνει ο εγκέφαλός μας επηρεάζονται από τις εμπειρίες μας, αν και κάποιες φορές μπορεί αυτές να μην είναι αποτέλεσμα άμεσου βιώματος αλλά παρατήρησης ή κοινωνικής επιρροής. Ο τρόπος που λειτουργεί ένα κοινωνικό σύστημα, η επικρατούσα ευρύτερη κουλτούρα, οι απεικονίσεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και η ανατροφή μπορούν να συμβάλλουν στις συσχετίσεις που κάνουν οι άνθρωποι για τα μέλη άλλων κοινωνικών ομάδων, με τις οποίες θεωρούν πως δεν έχουν πολλά κοινά.

<sup>7</sup> Jennifer Raymond (2013), *Most of us are biased*. Διαθέσιμο [εδώ](#)

## ► «Αν έχω ασυνείδητες προκαταλήψεις, είμαι ρατσιστής/ρια;»

Ο όρος προκατάληψη/μεροληψία<sup>8</sup> «περιγράφει την κλίση ή διάθεση υπέρ ή κατά ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων, έχοντας σαν αποτέλεσμα την άδικη μεταχείριση, και οφέλη για άλλα άτομα. Αυτό συμπεριλαμβάνει συνειδητές και ασυνείδητες πεποιθήσεις, οι οποίες συνήθως βασίζονται σε κοινωνικές νόρμες και στερεότυπα, και έχουν ως αποτέλεσμα τη διατήρηση και την αναπαραγωγή θεσμικών ανισοτήτων»<sup>9</sup>.

Το μυαλό μας, με την έμφυτη τάση του να διαμορφώνει προκαταλήψεις (που μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές για πρόσωπα, ομάδες, καταστάσεις κλπ.), δίνει μια ερμηνεία στον περίπλοκο κόσμο γύρω του και έτσι αντιδρά άμεσα ανάλογα με την εκάστοτε ανάγκη. Αυτή είναι μια λειτουργία που ξεκινά από πολύ μικρή ηλικία.

Σύμφωνα με το Γραφείο Διαφορετικότητας και Συμπερίληψης του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ οι ασυνείδητες προκαταλήψεις είναι «αστραπιαίες κρίσεις για ανθρώπους και καταστάσεις, που βασίζονται σε υποσυνείδητη κοινωνικοποίηση πολλών ετών»<sup>10</sup>.

Η ασυνείδητη προκατάληψη φυσικά δεν πρέπει να ταυτίζεται με τον ρατσισμό, την ομοφοβία, τον σεξισμό κ.ο.κ ούτε και με τη διάκριση, μιας και λειτουργεί σε επίπεδο ασυνείδητο, ενώ οι προαναφερθείσες εκδηλώσεις αρνητικών προκαταλήψεων είναι συνειδητές.

<sup>8</sup> Για την αγγλική βιβλιογραφία, ο όρος είναι «bias». Η πιστή μετάφραση στα ελληνικά είναι «μεροληψία» που φέρει συγκεκριμένη νοηματοδότηση, η οποία υπονοεί συνειδητότητα.

<sup>9</sup> ENAR (2022), *Structural Racism in the Labour Market*, σ. 6. Διαθέσιμο [εδώ](#)

<sup>10</sup> Harvard T.H. Chan, School of Public Health-Office of Diversity and Inclusion (2022), *Understanding Unconscious Bias*. Διαθέσιμο [εδώ](#)

Συγκεκριμένα, «ο ρατσισμός είναι η προκατάληψη, διάκριση ή αντιπαλότητα που απευθύνεται προς ένα άτομο διαφορετικής φυλής, βάσει της πεποίθησης πως η φυλή κάποιου είναι ανώτερη κάποιας άλλης»<sup>11</sup>.

Παραδείγματα έκφρασης ασυνείδητων προκαταλήψεων στον εργασιακό χώρο μπορεί να είναι το να διακόπτεται μια γυναίκα σε μια συνάντηση καθώς μιλάει ή όταν ένας/μία μάντζερ τείνει να ευνοεί άτομα με παρόμοιο εκπαιδευτικό προφίλ με το δικό του/της χωρίς να το συνειδητοποιεί. Ένα άλλο παράδειγμα που αφορά αρκετά την κοινωνική ταυτότητα του φύλου είναι μια καλύτερη μεταχείριση των ανδρών στη φάση των συνεντεύξεων ή αργότερα με προαγωγές, πάλι λειτουργώντας σε ασυνείδητο επίπεδο, ακόμα και από άτομα του ίδιου φύλου.



<sup>11</sup> ENAR (2022), *Structural Racism in the Labour Market*, σ. 8. Διαθέσιμο [εδώ](#)

# Τύποι Ασυνείδητων Προκαταλήψεων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ανέκαθεν ο ανθρώπινος εγκέφαλος διαμορφώνει προκαταλήψεις, ωστόσο τα τελευταία μόλις χρόνια άρχισαν να γίνονται πιο συστηματικές προσπάθειες, χάρη στην ανάπτυξη της τεχνολογίας, από ερευνητές και επιστήμονες, για ανάπτυξη εργαλείων που επιτρέπουν να παρατηρούμε και να καταγράψουμε τις νοητικές διεργασίες και το νοητικό περιεχόμενο που βρίσκονται εκτός της συνειδητής επίγνωσης και του συνειδητού ελέγχου.

Το 1998, τρεις επιστήμονες, ο δρ. Tony Greenwald (Πανεπιστήμιο της Ουάσινγκτον), η δρ. Mahzarin Banaji (Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ), και ο δρ. Brian Nosek (Πανεπιστήμιο της Βιρτζίνια) ίδρυσαν το πρόγραμμα «Project Implicit».

Στο πλαίσιο του συγκεκριμένου προγράμματος, δημιουργήθηκε το τεστ για τις Ασυνείδητες Προκαταλήψεις (στην ουσία Συσχετίσεις του εγκεφάλου), το Implicit Association Test (IAT), με σκοπό να «μετράει τη δύναμη των συσχετίσεων μεταξύ εννοιών (π.χ. μαύροι άνθρωποι, γκέι άνθρωποι) και αξιολογήσεων (π.χ. καλές λέξεις, κακές λέξεις) ή στερεοτύπων (π.χ. Αθλητικός, αδέξιος)»<sup>12</sup>.

Αναλύοντας πολλαπλά στατιστικά δεδομένα που έχουν προκύψει από το συγκεκριμένο τεστ, η δρ. Mahzarin Banaji μαζί άλλους επιστήμονες<sup>13</sup> παρατήρησε, μεταξύ άλλων, πως ακόμη και άτομα χωρίς συνειδητές προκαταλήψεις είχαν αποτελέσματα που καταδείκνυαν μια ασυνείδητη προτίμηση (θετική προκατάληψη) για την κοινωνική ομάδα στην οποία ανήκαν ή την «κυρίαρχη» κοινωνική ομάδα, ενώ άτομα που ανήκουν σε μειονοτικές ομάδες φαίνεται συχνά να έχουν εσωτερικεύσει τις επικρατούσες αρνητικές προκαταλήψεις για την κοινωνική ομάδα τους<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> Από την ιστοσελίδα του προγράμματος. Διαθέσιμο [εδώ](#)

<sup>13</sup> Kirsten N. Morehouse & Mahzarin R. Banaji, “The Science of Implicit Race Bias: Evidence from the Implicit Association Test”, *Daedalus* (2024) Διαθέσιμο [εδώ](#)

<sup>14</sup> National Academy of Sciences. *Member Directory- Mahzarin R. Banaji*. Διαθέσιμο [εδώ](#)

Βάσει κατηγοριοποίησης από το Γραφείο Διαφορετικότητας και Συμπερίληψης του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ<sup>15</sup>, υπάρχουν 6 βασικοί τύποι Ασυνείδητων Προκαταλήψεων που συναντώνται πιο συχνά στον εργασιακό χώρο:

## Προκατάληψη συγγένειας (Affinity bias)

Η τάση να προτιμάμε άτομα που μας θυμίζουν τον εαυτό μας είτε λόγω χαρακτηριστικών, είτε λόγω βιωμάτων κλπ. Ως προς τον χώρο της εργασίας, μια προκατάληψη συγγένειας θα μπορούσε να κρύβεται πίσω από την ευνοϊκή διάθεση απέναντι σε ένα υποψήφιο άτομο με το ίδιο εκπαιδευτικό υπόβαθρο με εμάς.

## Προκατάληψη απόδοσης (Attribution bias)

Η τάση να αποδίδουμε τις αποτυχίες μας σε εξωτερικούς παράγοντες, και την επιτυχία μας στις ικανότητές μας. Όσον αφορά άλλα άτομα, συνήθως η τάση αυτή αντιστρέφεται, δηλαδή την επιτυχία των άλλων μπορεί να την αποδώσουμε στις γνωριμίες τους και στην τύχη, ενώ τις αποτυχίες τους στην έλλειψη ικανότητας. Επίσης, σε αυτό το είδος προκατάληψης οφείλεται η απόδοση μιας λανθασμένης/μη σωστής πράξης ενός ατόμου στην προσωπικότητά του ή σε κακή συμπεριφορά.

## Προκατάληψη επιβεβαίωσης (Confirmation bias)

Η τάση να δείχνουμε μεγαλύτερη αξιοπιστία σε πληροφορίες που επιβεβαιώνουν τις προϋπάρχουσες πεποιθήσεις μας (για ένα άτομο/ομάδα) και να απορρίπτουμε αυτές που τις διαψεύδουν. Στη διαδικασία των συνεντεύξεων, αν ένα υποψήφιο άτομο είναι αρεστό στον/στην υπεύθυνο/η προσλήψεων, τότε μπορεί να δεχτεί μια πανεύκολη τελική ερώτηση για να επιβεβαιωθεί η προαποφασισμένη επιλογή του ατόμου που έχει απέναντί του.



<sup>15</sup> Harvard T.C. Chan, Office of Diversity and Inclusion, School of Public Health (2022), *Understanding Unconscious Bias*. Διαθέσιμο [εδώ](#)



### Πολιτισμική προκατάληψη (Cultural bias)

Η τάση να κάνουμε ερμηνείες για άτομα άλλων κουλτουρών βάσει της δικής μας κουλτούρας, χωρίς να εξετάζουμε πραγματικά τις δεξιότητες ή την απόδοσή τους. Έρευνες<sup>16</sup> έχουν δείξει πως υποψήφια άτομα από την κυρίαρχη κουλτούρα μιας κοινωνίας τείνουν να βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση στη φάση των συνεντεύξεων.

### Το φαινόμενο του φωτοστέφανου (Halo effect)

Η τάση να διαμορφώνουμε μια γενική εντύπωση για ένα άτομο βάσει μόνο κάποιου θετικού χαρακτηριστικού του. Σε ένα εργασιακό περιβάλλον, το φαινόμενο αυτό θα μπορούσε να εκδηλωθεί στο πρόσωπο ενός καινούριου ατόμου σε μια ομάδα που τα πήγε πολύ καλά σε ένα έργο τις πρώτες κιόλας μέρες εργασίας. Από την απόδοσή του αυτή θα μπορούσε να θεωρείται «ταλέντο» από εκείνη τη στιγμή και ύστερα στα μάτια του/της μάντζερ του ανεξαρτήτως αποτελεσμάτων σε άλλα έργα.

### Αντίθετο του φαινομένου του φωτοστέφανου (Horn effect)

Είναι το ακριβώς αντίθετο του «φαινομένου του φωτοστέφανου», δηλαδή η τάση να διαμορφώνουμε μια αρνητική εικόνα για ένα άτομο βάσει ενός μόνο αρνητικού χαρακτηριστικού του. Ένα παράδειγμα για τον εργασιακό χώρο θα μπορούσε να είναι το να επηρεάζεται αρνητικά η άποψη ενός/μιας μάντζερ για ένα εργαζόμενο άτομο από το γεγονός πως εκείνο είναι ατημέλητο στην εξωτερική εμφάνισή του.

## Υπάρχουν τρόποι αντιμετώπισης;

Το να μην υπάρχουν αρνητικές ασυνείδητες προκαταλήψεις θα σηματοδοτούσε πως οι κοινωνίες μας έχουν αλλάξει θεμελιωδώς, προς μια κατεύθυνση διόλου γνώριμη με τα έως τώρα δεδομένα. Επειδή, όμως, ο έμφυτος τρόπος λειτουργίας του εγκεφάλου μας έχει απώτερο σκοπό να μας προστατεύει από εξωτερικούς κινδύνους, και οι κοινωνίες μας ακόμη βρίθουν από στερεότυπα και προκαταλήψεις που αναπαράγονται, οι ασυνείδητες προκαταλήψεις κυριαρχούν στον τρόπο σκέψης και του σύγχρονου ανθρώπου. Αυτό, όμως, δεν θα πρέπει να σημαίνει επανάπαυση όταν μάλιστα αυτή η λειτουργία του εγκεφάλου μας επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων μας για σημαντικούς τομείς της ζωής μας και οδηγεί σε διακρίσεις όπως και σε λιγότερα αποδοτικά εργασιακά περιβαλλόντων γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική ανάγκη και στόχος πολλαπλών πεδίων δραστηριότητας. Πώς μπορούμε, λοιπόν, να μάθουμε να αντιμετωπίζουμε τις ασυνείδητες προκαταλήψεις που όλα τα άτομα έχουμε;

Οι καθηγήτριες Ψυχολογίας Allison L. Skinner-Dorkenoo και Erin Cooley και ο καθηγητής Ψυχολογίας Calvin K. Lai μελέτησαν 17 τρόπους αλλαγής ασυνείδητων φυλετικών προκαταλήψεων και αξιολόγησαν πόσο επιτυχημένοι ήταν<sup>17</sup>.

Οι πιο επιτυχημένες παρεμβάσεις έκαναν επίκληση στο συναίσθημα ή ήταν βιωματικές, περιλαμβάνοντας κάτι από τα παρακάτω:

- Ένταξη «θετικών» μαύρων προτύπων και «αρνητικών» λευκών προτύπων
- Συγκεκριμένα βήματα για την αντιμετώπιση των προκαταλήψεων
- Επανεπιβεβαιωμένη συσχέτιση μαύρου-θετικού ερεθίσματος και λευκού-αρνητικού ερεθίσματος
- Ενίσχυση της πολυπολιτισμικής αλληλεπίδρασης

Οι λιγότερο επιτυχημένες μέθοδοι ήταν αυτές που εστίαζαν στη σημασία που έχει η ισότητα για την κοινωνία, και αυτές που ενθάρρυναν τα άτομα να προσπαθήσουν να δουν καταστάσεις από την προοπτική ενός μαύρου ατόμου.

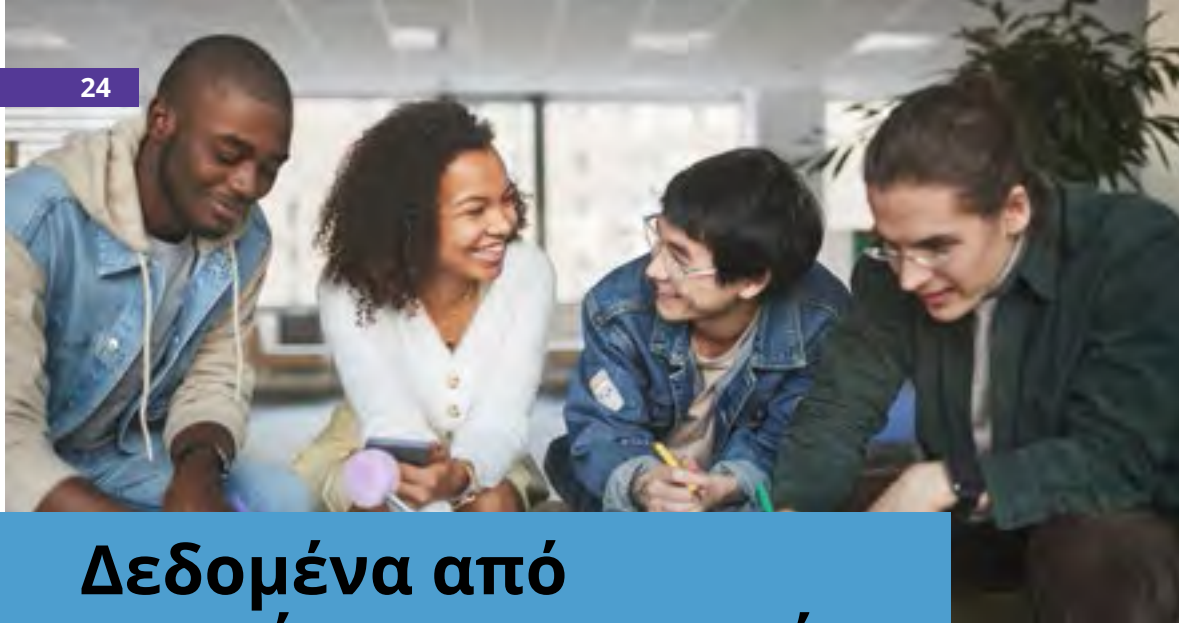
Σε ένα δεύτερο κύκλο πειραμάτων, βρήκαν πως οι παρεμβάσεις αλλάζουν τις ασυνείδητες προκαταλήψεις άμεσα, αλλά η επίδραση αυτή δεν διαρκούσε περισσότερο από λίγες μέρες. Επίσης, βρέθηκε πως δεν επηρεάζουν τις συνειδητές φυλετικές προτιμήσεις. Ωστόσο, οι ερευνητές αναδεικνύουν άλλες έρευνες που κάνουν λόγο για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα όταν οι παρεμβάσεις γίνονται στην παιδική ηλικία.

Μια αναφορά το 2018 από τη βρετανική Επιτροπή για την Ισότητα και τα Ανθρώπινα Δικαιώματα (EHRC)<sup>18</sup>, που βασίστηκε σε 18 δημοσιεύσεις ως προς τη σημασία των εκπαιδύσεων με θεματική τις Ασυνείδητες προκαταλήψεις καταδεικνύει πως τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι αποτελεσματικά ως προς την ευαισθητοποίηση, αλλά πως η αλλαγή συμπεριφοράς είναι βραχυχρόνια.

<sup>17</sup> Lai, C.K., Skinner-Dorkenoo, A.L., Cooley, E. Et al., *Reducing Implicit Racial Preferences: II. Intervention Effectiveness Across Time*. *Journal of Experimental Psychology: General*, 145, 1001-1016 Accessed Mar 22, 2024. Διαθέσιμο [εδώ](#)

<sup>18</sup> Doyin Atewologun, Tinu Cornish and Fatima Tresh (2018), *Unconscious bias training: An assessment of the evidence for effectiveness*. Διαθέσιμο [εδώ](#)

<sup>16</sup> Dave Cornell and Peer, Reviewed by Chris Drew (2024), *12 Cultural Bias Examples*. Διαθέσιμο [εδώ](#).



## Δεδομένα από τον κόσμο της εργασίας

Σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά εργασίας που χαρακτηρίζεται από μεγάλη κινητικότητα όπως και εντατικές ανάγκες για παραγωγή και δημιουργία, η διαδικασία των προσλήψεων κινείται τις περισσότερες φορές με τέτοιους ρυθμούς, ώστε οι πρώτες εντυπώσεις και οι γρήγορες, διαισθητικές αποφάσεις είναι που καθορίζουν σημαντικά την έκβαση της διαδικασίας για υποψήφια άτομα και εργασιακά περιβάλλοντα. Επιπλέον, λόγω της ταχύτητας αυτής, δημιουργείται παράλληλα πρόσφορο έδαφος για την επικράτηση ασυνείδητων προκαταλήψεων στη λήψη αποφάσεων. Ως αποτέλεσμα, μπορεί να διαιωνίζονται ανισότητες όπως και ομοιογένεια και να παρεμποδίζεται η ανάπτυξη ουσιαστικά ποικιλόμορφων εργασιακών περιβαλλόντων.

Σε αυτή την ενότητα θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε τους τρόπους με τους οποίους οι ασυνείδητες προκαταλήψεις μπορούν να παρεκτρέψουν στα στάδια της διαδικασίας πρόσληψης χωρίς να έχουμε τις περισσότερες φορές επίγνωσή τους, ενώ ο στόχος μας μπορεί να είναι όντως η δημιουργία ενός ισότιμου και συμπεριληπτικού περιβάλλοντος. Βάσει ερευνών, έχουν συγκεντρωθεί δεδομένα που αναδεικνύουν ή υποδηλώνουν την παρέμβαση ασυνείδητων προκαταλήψεων στα εργασιακά περιβάλλοντα. Για παράδειγμα, στην Παγκόσμια Αναφορά<sup>19</sup> της Mercer βρέθηκε πως όσο πιο ψηλά ανεβαίνει κάποιο άτομο σε εταιρική ιεραρχία, τόσο λιγότερες γυναίκες συναντά.



©Desola Lanre Ologun / unsplash

<sup>19</sup> Mercer (2020), *When Women Thrive 2020 global report*. Διαθέσιμο [εδώ](#).

Η εταιρεία Deloitte, το 2019, διεξήγαγε έρευνα<sup>20</sup> σε 3.000 άτομα που εργάζονται σε μεγάλους οργανισμούς αναφορικά με την εμπειρία τους στον εργασιακό χώρο και τις αντιλήψεις τους για την ύπαρξη και την εκδήλωση προκαταλήψεων.

Μερικά από τα ευρήματα ήταν:

- Το 39% των ατόμων δήλωσε ότι βιώνει προκατάληψη αρκετά συχνά - τουλάχιστον μία φορά το μήνα
- Το 83% κατηγοριοποιεί την/τις προκατάληψη/ες που έχει βιώσει ή/και δει στον εργασιακό χώρο ως ανεπαίσθητη και έμμεση ή ως μορφή μικροεπιθετικότητας<sup>21</sup>
- Το 68% δήλωσε ότι όντας μάρτυρας τέτοιου περιστατικού ή έχοντας βιώσει το ίδιο την προκατάληψη, αυτό το γεγονός είχε αρνητικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητά του

Σε έρευνα<sup>22</sup> των Patrick M. Kline, Evan K. Rose & Christopher R. Walters, το 2021, 80.000 πλαστές αιτήσεις για εργασία έγιναν, στις ΗΠΑ, για entry level θέσεις σε 100 διαφορετικές εταιρείες. Βρέθηκε πως βιογραφικά με ονόματα που ακουγόντουσαν «μαύρα» ή αφροαμερικάνικα δέχτηκαν λιγότερες κλήσεις συγκριτικά με βιογραφικά «λευκών υποψηφίων». Τα λευκά υποψήφια άτομα, όταν συγκρίνονταν με τα μαύρα υποψήφια άτομα, είχαν κατά 9% αυξημένη ανταπόκριση. Επίσης, ένα άλλο σημαντικό εύρημα ήταν πως σχεδόν το μισό ποσοστό της συνολικής διάκρισης εις βάρος των μαύρων υποψηφίων αποδιδόταν στο 20% των οργανισμών.

Ερευνητές<sup>23</sup> της Βρετανικής Ακαδημίας, στο Λονδίνο, το χρονικό διάστημα Νοεμβρίου 2016 και Δεκεμβρίου 2017, διεξήγαγαν ένα πείραμα, το οποίο αφορούσε τη δημιουργία ψεύτικων αλλά πανομοιότυπων βιογραφικών και συνοδευτικών επιστολών και την προώθησή τους σε 3.200 ανακοινώσεις θέσεων εργασίας (τόσο σε χειρωνακτικές όσο και μη-συμπεριλαμβανομένων θέσεων μηχανικών λογισμικού, επαγγελματιών μάρκετινγκ, σεφ και υπαλλήλων καταστημάτων).

Όλα τα βιογραφικά μοιράζονταν τα ίδια προσόντα και εργασιακές εμπειρίες, και η μόνη διαφορά ήταν στη διαφορετική καταγωγή που υπονοούσαν συγκεκριμένα ονόματα.

Είχαν κάνει αιτήσεις «άτομα» με συνηθισμένα ονόματα πακιστανικής ή νιγηριανής καταγωγής, και βρέθηκε πως, προκειμένου να δεχτούν τον ίδιο αριθμό τηλεφωνημάτων για συνέντευξη με «υποψήφια άτομα» με κοινά βρετανικά ονόματα, έπρεπε να κάνουν 60% περισσότερες αιτήσεις.

<sup>20</sup> Deloitte (2019), *The bias barrier*. Διαθέσιμο [εδώ](#).

<sup>21</sup> «Κοινά συναντώμενες σύντομες, λεκτικές ή μη, συμπεριφορικές προσβολές όπως και προερχόμενες από το περιβάλλον, που επικοινωνούν υποτιμητικές στάσεις ή αντιλήψεις προς τον διαφορετικό "άλλο"» (Λεξικό Ψυχολογίας της Αμερικανικής Ψυχολογικής Εταιρείας). Διαθέσιμο [εδώ](#).

<sup>22</sup> Patrick M. Kline, Evan K. Rose & Christopher R. Walters (2021), *Systemic Discrimination Among Large U.S. Employers*. Διαθέσιμο [εδώ](#).

<sup>23</sup> Haroon Siddique (2019), *Minority ethnic Britons face "shocking" job discrimination*. Διαθέσιμο [εδώ](#).

## Ασυνείδητες προκαταλήψεις στα στάδια της πρόσληψης



### 1. Δημιουργία αναγγελίας θέσης

Ήδη κατά τη δημιουργία της αγγελίας για μια θέση εργασίας είναι πολύ πιθανό να εμπλακούν οι ασυνείδητες προκαταλήψεις του ατόμου που γράφει το κείμενο, αν δεν έχει επίγνωσή τους, και όταν μάλιστα η διαδικασία αυτή απαιτεί ταχύτητα ή γίνεται χρησιμοποιώντας ένα πρότυπο.

Οι ασυνείδητες προκαταλήψεις μπορούν να εκφραστούν μέσα από τις λέξεις που επιλέγουμε και οι οποίες, ανάλογα με τη νοηματοδότησή τους σε μια συγκεκριμένη κοινωνία και εποχή, μπορεί ακούσια να προσελκύσουν ή να αποθαρρύνουν ένα συγκεκριμένο μέρος του πληθυσμού ή μια κοινωνική ομάδα (π.χ. συγκεκριμένο βιολογικό φύλο, ηλικιακή ομάδα ή καταγωγή). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα υποψήφια άτομα που τελικά υποβάλλουν αίτηση για μια θέση εργασίας να διακρίνονται από ομοιογένεια ως προς τις κοινωνικές ταυτότητές τους.

Επιπλέον, οι εκπαιδευτικές απαιτήσεις, όταν στην ουσία δεν είναι αναγκαίες στην εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας ή όταν, από την άλλη, απαιτούνται συγκεκριμένα χρόνια εμπειρίας, αποκλείουν άτομα ή κοινωνικές ομάδες που για διάφορους λόγους μπορεί να μην είχαν την ευκαιρία να σπουδάσουν (λόγω κοινωνικο-οικονομικής κατάστασης ή λόγω μεταναστευτικού προφίλ) ή να μην διαθέτουν αναγνωρισμένο τίτλο σπουδών ή να είναι άτομα νεαρής ηλικίας.



## 2. Προσέλκυση υποψηφίων

Στην προσπάθεια των οργανισμών να βρεθεί μια ισορροπία μεταξύ της επαρκούς προσέλκυσης υποψήφιων ατόμων και της αποφυγής λήψης υπέρογκου αριθμού αιτήσεων, μπορεί να γίνει συχνά η επιλογή της ανάρτησης μιας αγγελίας εργασίας μόνο στον ιστότοπο του οργανισμού ή στη σελίδα στο LinkedIn και πιθανόν σε μία ακόμη πλατφόρμα αγγελιών.

Με την τακτική της χρήσης μεμονωμένων καναλιών επικοινωνίας είναι πολύ πιθανό τα υποψήφια άτομα που τελικά κάνουν αίτηση να προέρχονται από μια ομοιογενή ομάδα ή συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες, και να αποκλείονται άλλα πιθανά υποψήφια άτομα με εξίσου σημαντικά και κατάλληλα προσόντα λόγω του ότι δεν έχουν πχ. σελίδα LinkedIn ή δεν γνωρίζουν τη συγκεκριμένη πλατφόρμα που χρησιμοποιήθηκε.



## 3. Διαλογή Βιογραφικών

Η διαλογή βιογραφικών είναι η πρώτη επαφή των υπεύθυνων προσλήψεων με τα υποψήφια άτομα μέσω των βιογραφικών σημειωμάτων που έχουν λάβει. Όσα άτομα έχει τύχει να εμπλακούν σε αυτή τη διαδικασία πιθανότατα αναγνωρίζουν πως πολύ συχνά στη διαδικασία αυτή αφιερώνεται πολύ λίγος χρόνος σε σχέση με τον όγκο των βιογραφικών σημειωμάτων που έχουν παραληφθεί όπως και με τη σημασία του σταδίου αυτού. Επιπλέον, η διαδικασία αυτή, σε μεγάλες εταιρείες, μπορεί να πραγματοποιείται από κάποιο λογισμικό τεχνητής νοημοσύνης.

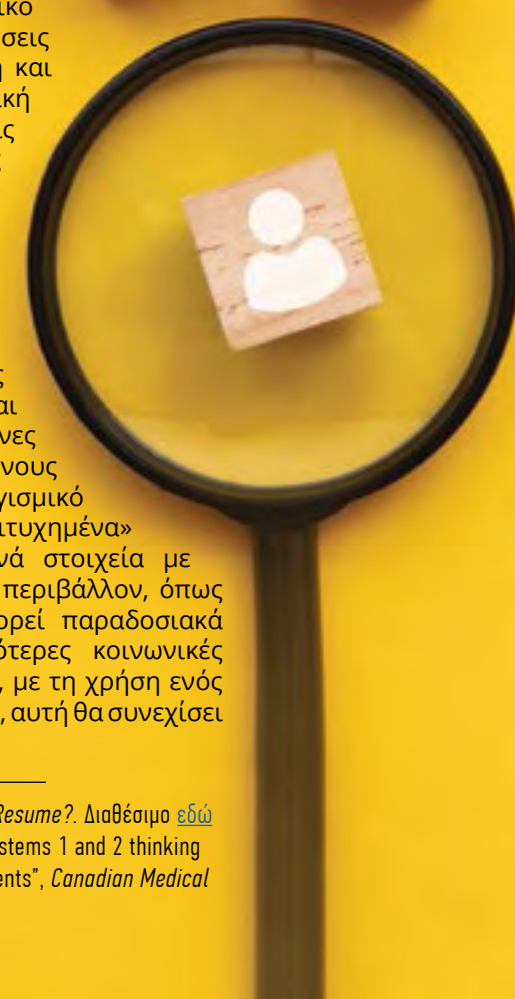
Μελέτες<sup>24</sup> έχουν δείξει πως ένας επαγγελματίας μπορεί να αφιερώσει κατά μέσο όρο 6-7 δευτερόλεπτα σε κάθε βιογραφικό σημείωμα, παρότι πρόκειται για ένα πολύ κρίσιμο στάδιο όπου ενδέχεται να κρύβονται και οι περισσότερες ασυνείδητες προκαταλήψεις.

Για παράδειγμα, ένα άτομο που έχει αναλάβει τη διαδικασία των προσλήψεων και το οποίο λαμβάνει και εξετάζει πλήθος βιογραφικών σημειωμάτων, ασυνείδητα, μπορεί να προτιμήσει βιογραφικά υποψηφίων των οποίων τα ονόματα ακούγονται οικεία (κοινή καταγωγή), αγνοώντας πιθανόν άτομα με κατάλληλα προσόντα αλλά με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο. Σε περιπτώσεις μάλιστα που η επιλογή γίνεται υπό πίεση και σε μέρες και στιγμές που υπάρχει σωματική κόπωση, τότε οι ασυνείδητες προκαταλήψεις μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά, μιας και τότε αναλαμβάνει το Σύστημα 1 της διαισθητικής σκέψης<sup>25</sup>.

Στις περιπτώσεις που χρησιμοποιείται κάποιο λογισμικό για την πρώτη επιλογή βιογραφικών, η αναπαραγωγή προκαταλήψεων είναι επίσης πολύ πιθανός κίνδυνος καθώς μπορεί να αποκλείονται με «τυφλό» τρόπο άτομα από συγκεκριμένες μειονοτικές ομάδες για συγκεκριμένους τομείς και ρόλους. Για παράδειγμα, το λογισμικό μπορεί να μάθει να θεωρεί ως «επιτυχημένα» βιογραφικά, βιογραφικά που έχουν κοινά στοιχεία με αυτά των εργαζομένων. Σε ένα εργασιακό περιβάλλον, όπως μια τεχνική ή τεχνολογική εταιρεία, μπορεί παραδοσιακά να υποεκπροσωπούνταν μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες π.χ. οι γυναίκες, και κατά συνέπεια, με τη χρήση ενός λογισμικού που αναπαράγει προκαταλήψεις, αυτή θα συνεχίσει να υποεκπροσωπείται.

<sup>24</sup> Indeed (2024), *How Long Do Hiring Managers Look at a Resume?*. Διαθέσιμο [εδώ](#)

<sup>25</sup> Shu Wen Tay, Paul Ryan and C. Anthony Ryan (2016), "Systems 1 and 2 thinking processes and cognitive reflection testing in medical students", *Canadian Medical Education Journal*. Διαθέσιμο [εδώ](#)



#### 4. Συνέντευξη εργασίας

Στη διαδικασία των συνεντεύξεων, οι προκαταλήψεις που κυριαρχούν στη σκέψη μπορεί να επηρεάσουν τη συμπεριφορά και φυσικά την ακεραιότητα της διαδικασίας, έχοντας ως αποτέλεσμα η αξιολόγηση, αντί να βασίζεται στα προσόντα και τις προσωπικές δεξιότητες του ατόμου, τελικά να στηριχτεί κυρίως σε αυτό το «δαισθητικό» στοιχείο που αναφέρεται συχνά για το πώς κάποιος/α υποψήφιος/α μας έκανε «κλικ» ή «φαίνεται να ταιριάζει με την ομάδα». Συνήθως έτσι συντηρείται η ομοιογένεια σε μια ομάδα, που συχνά εμποδίζει την εξέλιξη του οργανισμού με λιγότερη καινοτομία και λιγότερο αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων ή τη σύμπτωση με τις ανάγκες της αγοράς, όπως και πιθανόν να μην έχει γίνει η ιδανική επιλογή για έναν ρόλο.

Μια εκδήλωση ασυνείδητης προκατάληψης στο στάδιο της συνέντευξης μπορεί να είναι η επιπλέον προσπάθεια που μπορεί να καταβάλει ο συνεντεύκτης/ συνεντεύκτρια προκειμένου ένα συγκεκριμένο υποψήφιο άτομο να νιώσει άνετα επειδή υποθέτει πως μοιράζονται κοινά χαρακτηριστικά (Προκατάληψη Συγγένειας) ή η υπόθεση πως ένα άτομο μπορεί να είναι ικανό στον ρόλο αντλώντας πληροφορίες μέσα από ερωτήσεις που επιβεβαιώνουν την προκατάληψη αυτή (Προκατάληψη Επιβεβαίωσης) και απωθώντας πληροφορίες που την αντικρούουν.



#### 5. Onboarding

Έχοντας προχωρήσει στην πρόσληψη ενός ατόμου, ακολουθεί μια περίοδος εκπαίδευσης και προσαρμογής του νέου ατόμου στον οργανισμό και στις συνθήκες εργασίας του, το λεγόμενο «onboarding». Η περίοδος αυτή είναι κρίσιμη για την ομαλή ένταξη του ατόμου στο εργασιακό περιβάλλον αλλά και για τη διαμόρφωση της δικής του εμπειρίας.



Για παράδειγμα, μια ασυνείδητη προκατάληψη, που θα μπορούσε να κυριαρχήσει στο μυαλό κάποιων συναδέλφων ενός νεοπροσληφθέντος ατόμου που ανήκει σε μειονοτική ομάδα, αν δεν έχει προηγηθεί η κατάλληλη onboarding διαδικασία, θα ήταν πως η ενέργεια της πρόσληψής του έγινε στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, αγνοώντας τα προσόντα και την εργασιακή εμπειρία του. Η περιρρέουσα ατμόσφαιρα που διαμορφώνεται είναι πολύ πιθανόν να γίνει αντιληπτή από το νεοπροσληφθέν άτομο με διάφορες επακόλουθες αρνητικές συνέπειες.





## Ανακεφαλαιώνοντας...

Η φυσική τάση του εγκεφάλου είναι να ταξινομεί, να ιεραρχεί και να κατηγοριοποιεί τις πληροφορίες για τον κόσμο γύρω του, ακόμη και με μερική πληροφόρηση, γεγονός που οδηγεί σταδιακά στην ανάπτυξη ασυνείδητων προκαταλήψεων και τελικά επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούμε σε διάφορες πτυχές της ζωής μας.

Θεωρώντας δεδομένο ότι οι ασυνείδητες προκαταλήψεις είναι εγγενείς, μπορούμε ωστόσο να προσπαθήσουμε να τις αλλάξουμε και να ελαχιστοποιήσουμε την επιρροή τους στην καθημερινή μας ζωή. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να είναι αρκετά δύσκολο ή ακόμη και βραχυπρόθεσμο λόγω της συνεχούς αλληλεπίδρασής μας με τον έξω κόσμο και τα κοινωνικά πρότυπα, ωστόσο αν θέλουμε να αλλάξουμε τον τρόπο με τον οποίο οι κοινωνίες μας αντιλαμβάνονται τους ανθρώπους που ζουν σε αυτά τα συστήματα, εμείς, πρωτίστως, πρέπει να αλλάξουμε τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τους άλλους παραμένοντας ανοιχτοί σε νέες εμπειρίες, νέες κουλτούρες και συλλέγοντας όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τον «Άλλο» ώστε να χτίσουμε βήμα προς βήμα τους συσχετισμούς εκείνους που ενώνουν όλα τα άτομα μαζί.

# Βιβλιογραφία

- Dave Cornell and Peer, Reviewed by Chris Drew (2024), *12 Cultural Bias Examples*. Διαθέσιμο στο <https://helpfulprofessor.com/cultural-bias-examples/>
- Deloitte (2019), *The bias barrier-Allyships, inclusion and everyday behaviors, 2019 State of Inclusion*. Διαθέσιμο στο <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/unconscious-bias-workplace-statistics.html>
- Doyin Atewologun, Tinu Cornish and Fatima Tresh (2018), *Unconscious bias training: An assessment of the evidence for effectiveness*, Equality and Human Rights Commission Research report 113. Διαθέσιμο στο [https://www.ucd.ie/equality/t4media/ub\\_an\\_assessment\\_of\\_evidence\\_for\\_effectiveness.pdf](https://www.ucd.ie/equality/t4media/ub_an_assessment_of_evidence_for_effectiveness.pdf)
- ENAR (2022), *Structural Racism in the Labour Market*, σελ. 6 και 8. Διαθέσιμο στο [https://www.enar-eu.org/wp-content/uploads/2022\\_EqualAtWork\\_RacismLabourMarket.pdf](https://www.enar-eu.org/wp-content/uploads/2022_EqualAtWork_RacismLabourMarket.pdf)
- Haroon Siddique (2019), "Minority ethnic Britons face 'shocking' job discrimination", *The Guardian*, 17 January. Διαθέσιμο στο <https://www.theguardian.com/world/2019/jan/17/minority-ethnic-britons-face-shocking-job-discrimination>
- Harvard T.C. Chan, Office of Diversity and Inclusion, School of Public Health (2022), *Understanding Unconscious Bias*. Διαθέσιμο στο [https://www.hsph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/2597/2022/06/Types-of-Bias-Ways-to-Manage-Bias\\_HANDOUT-1.pdf](https://www.hsph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/2597/2022/06/Types-of-Bias-Ways-to-Manage-Bias_HANDOUT-1.pdf)
- Indeed (2024), Editorial team, *How Long Do Hiring Managers Look at a Resume?*. Διαθέσιμο στο <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/how-long-do-employers-look-at-resumes#:~:text=On%20average%2C%20employers%20look%20at,for%20only%20a%20few%20seconds.>
- Kirsten N. Morehouse & Mahzarin R. Banaji (2024), "The Science of Implicit Race Bias: Evidence from the Implicit Association Test", *Daedalus* (2024) 153 (1): 21–50. Διαθέσιμο στο <https://direct.mit.edu/daed/article/153/1/21/119942/The-Science-of-Implicit-Race-Bias-Evidence-from>

- Lai, C.K., Skinner-Dorkenoo, A.L. Cooley, E. et al. "Reducing Implicit Racial Preferences: II. Intervention Effectiveness Across Time". *Journal of Experimental Psychology: General*, 145, 1001-1016 Accessed Mar 22, 2024. Διαθέσιμο στο <https://rrapp.hks.harvard.edu/implicit-racial-bias-is-malleable-but-stable-in-young-adults/>
- Marilyn Loden & Judy Rosener (1991), *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Irwin/McGraw Hill Education
- Mercer (2020), *When Women Thrive 2020 global report*. Διαθέσιμο στο [https://www.mercer.com/content/dam/mercer-dotcom/us/en\\_us/shared-assets/local/attachments/pdf-gl-2020-global-research-report-2020-highlights-flyer.pdf](https://www.mercer.com/content/dam/mercer-dotcom/us/en_us/shared-assets/local/attachments/pdf-gl-2020-global-research-report-2020-highlights-flyer.pdf)
- Microaggression. American Psychology Association Dictionary of Psychology. Ανακτήθηκε από: <https://dictionary.apa.org/microaggression>
- National Academy of Science, *Member Directory- Mahzarin R.Banaji*. Διαθέσιμο στο <https://www.nasonline.org/member-directory/members/20032071.html>
- Patrick M. Kline, Evan K. Rose & Christopher R. Walters (2021), *Systemic Discrimination Among Large U.S. Employers*, *National Bureau of Economic Research*. Διαθέσιμο στο <https://www.nber.org/papers/w29053>
- Shu Wen Tay, Paul Ryan and C. Anthony Ryan (2016), "Systems 1 and 2 thinking processes and cognitive reflection testing in medical students", *Canadian Medical Education Journal* 2016 Oct; 7(2): e97–e103. Published online 2016 Oct 18. Διαθέσιμο στο <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5344059/>
- University of Bristol, *Resourcing guidance and process*. Διαθέσιμο στο <https://www.bristol.ac.uk/hr/resourcing/practicalguidance/>

Generation 2.0 for Rights, Equality & Diversity  
«Άσυνείδητες προκαταλήψεις στη διαδικασία της πρόσληψης»  
© 2024, Αθήνα, Generation 2.0 for Rights, Equality & Diversity  
Με την επιφύλαξη παντός νόμιμου δικαιώματος

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι αποκλειστικά του/των συγγραφέα/ων και δεν αντανακλούν κατ' ανάγκη τις απόψεις και τις γνώμες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Προγράμματος "Πολίτες, Ισότητα, Δικαιώματα και Αξίες" (CERV). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε η χορηγούσα αρχή μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνες γι' αυτές.

Αυτοέκδοση  
ISBN: 978-618-87180-0-5

