

# MINDENNAPI BEFOGADÁS

Tanulmány a mindennapi  
viselkedésünkről és arról,  
hogyan csinálhatnánk jobban.

DEVELOR



# Tartalomjegyzék

3 Egy másik szemlélet arról, hogy mi a normális

4 1. rész: George egy kedves ember

9 2. rész: A családi nap

13 3. epizód: A sokszínűség, egyenlőség és befogadás témakörében tartott képzés

17 Következtetés: Egy másfajta szemlélet a belső nézetekkel kezdődik



# Egy másik szemlélet arról, hogy mi a normális

A befogadó magatartás lényege annak beismerése, hogy amit most teszünk, talán nem elég. Hogy bár jó emberek vagyunk, néha mégis úgy gondolkodunk és cselekszünk, hogy másokat kizárunk, és kevésbé érzik magukat biztonságban. A változás önmagunkban kezdődik.

Ebben a rövid epizódgyűjteményben egy csapatot követünk nyomon három szituációban, amelyek rövidek, mégis tele vannak érdekes információkkal.

Arra invitálunk, hogy **vizsgáld meg, mit tartasz "normálisnak"**, és hogy vannak-e olyan normák, amelyeket szeretnél felülvizsgálni.

Akár HR-szakember vagy, akinek feladata a DEIB-program előmozdítása a szervezetében, akár vezető, aki szeretné megérteni, mit tehetne jobban a csapatában, hogy mindenki úgy érezze, hogy be van vonva, akár munkavállaló, aki a látókörét szeretné bővíteni - a következő oldalakon gondolkodásbeli - és cselekvési tippeket találsz majd.



1. EPIZÓD:

# George egy kedves ember



Ismerd meg George-ot és csapatát, és merülj el egy mindennapi helyzetbe az irodájukban. Nézd meg, hogy észreveszel-e néhány problémát.



"Elena, hűha! Fantasztikus az új hajad, 15 évvel fiatalabbnak tűnsz tőle!" – dicséri őt George (49, projektvezető), amikor Elena (47, marketing) belép a tárgyalóterembe 9:02-kor.

Ez a Termék Bemutató általános találkozó 9.00 órára van kitűzve. Négy vezető férfi csapattag áll a kávésarok körül, és hangosan megvitatják a tegnapi focimeccs eredményeit, míg két hölgy a konferenciaasztal körül ül, nyitott laptopokkal.

Elena egy "Jó reggelt"-et motyog, és csendben kipakol. Most nincs kedve megközelíteni a kávéstandot. 9 óra 11 perckor két újabb csapattag lép be a szobába.

"Hurrá, most, hogy a vidéki vonat megérkezett, elkezdhetjük" - kiáltja George vidáman, és int mindenkinek, hogy foglalják el a helyüket. Steve (28) és Joe (39) már korábban is javasolta, hogy 9:15-kor kezdjék a meetinget, mivel az ingázó vonatuk 9:05-kor érkezik a közeli állomásra, de ezt elutasították a következő indokkal: "Mi mindig 9.00-kor kezdjük a meetingeket".

A megbeszélés az értékesítési eredmények és statisztikák áttekintésével kezdődik, majd átmegy megbeszélésbe arról, hogyan javíthatnák a teljesítményt.

"Talán egyszerűsíteni kellene a juttatási üzeneteinket?" - javasolja Steve (28) csendben. Elena szerint ez remek ötlet, de hallgat. Az idősebbek közül néhányan hangos véleményt mondanak. "Az a helyzet, hogy a régió ügyfeleinek nincs elég ismeretük ahhoz, hogy válasszanak..." ... és a vita körülbelül 15 percen át folytatódik különböző irányokban.

"Le kell egyszerűsíteni a juttatási üzeneteinket!" - jelenti ki magabiztosan George. "Igen, igen, ez a megoldás" - értenek egyet az idősek, és megveregetik George vállát.



# Vizsgáljuk meg a projektértekezletet

*Mikroagressziók és tudattalan előítéletek az irodában*

George kedves ember. Valószínűleg **nincs tudatában** annak, hogy milyen károkat okoz a viselkedésével. **Tudattalanul** elidegenítette a két női tagot - hagyta, hogy kihagyják őket a fociról szóló small talkból; a "bókjával" megsértette és megtámadta Elena **koridentitását**, ezért Elena végig hallgatott a megbeszélésen; **akaratlanul** megtámadta a két később érkező vidéki **identitását**, miközben megpróbált vicces lenni; és akaratlanul hagyta, hogy mindenki figyelmen kívül hagyja Steve ötletét. Még azt **sem veszi észre**, hogy egyszerűen csak megismételte Steve ötletét, amely 15 perccel korábban hangzott el a meetingen, és nem ismeri fel, hogy a szeniorok elismerését inkább Steve-nek kellene kapnia, mint neki. Nem tudja, hogy ez megtörtént. Minden érintett azonban észrevette, és kellemetlenül érezte magát, aminek következtében csökkent a termelékenység.

A sokszínűség, az egyenlőség, a befogadás és az összetartozás nagyon érzékeny téma, és sok ellenállásba ütközik, mivel sok viselkedés tudattalan természetű, ami elidegenítő, diszkriminatív, megfélemlítő vagy bántó; így alacsonyabb elkötelezettséget, alacsonyabb kreativitást és alacsonyabb termelékenységet eredményez.

A DEVELOR megközelítésében először **az identitásra** összpontosítunk. Az identitás magában foglalja azokat a tulajdonságokat, meggyőződésekét és személyiségjegyeket, amelyek egy személyt meghatároznak.

**"Az identitásom az, ami megakadályozza, hogy azonos legyek bárki mással."** Amin Maalouf, libanoni francia író



Az identitásom a nemem, korom, etnikai hovatartozásom, vallásom, értékrendem és még sok minden más...

Az identitás nagyon erőteljes megnyilvánulása annak, hogy ki vagyok, és segít eligazodni a világban azáltal, hogy olyan emberek társaságát keresem, akik valamilyen módon hasonlítanak hozzám. Ez egy **pozitív tudattalan előítéletet eredményez a** hasonló emberek felé.

Az a kihívás, hogy ha van egy identitás-elem, ami vagyok, akkor közvetve azt is meghatározom, hogy mi nem vagyok. Ha azt állítom, hogy brit vagyok, akkor azt is állítom, hogy nem vagyok lengyel. Ez **negatív tudattalan előítéletet** eredményez.

Keresni fogom a megkülönböztető jegyeket, hogy bebizonyítsam, hogy más vagyok, ami a "mi és ők" kultúrát eredményezi. A befogadó kultúra helyett a különbségekre összpontosítunk.

A pozitív tudattalan előítéletek pozitív sztereotípiákat hoznak létre, és **előnyben részesíthetik az embereket**. A negatív tudattalan előítélet negatív sztereotípiákhoz és mikroagresszióhoz vezet.

**A mikroagressziók** - gyakran akaratlanul - olyan szavak vagy viselkedések, amelyek a **másik személy identitását támadják** (mint George megjegyzése Elena új frizurájára). Ennek következtében a mentális energia automatikusan az identitás megerősítése és a sebek gyógyítása felé fordul, ahelyett, hogy békében lenne és a munkára összpontosítana. Ezért maradt Elena csendben a találkozón. Nem nehéz logikusan arra a következtetésre jutni, hogy az **inkluzív kultúra növeli a pszichológiai biztonságot, és közvetlenül hozzájárul bármely csapat vagy vállalkozás termelékenységéhez - ahogy azt a kutatások is bizonyítják**.

Látjuk tehát, hogy miért kulcsfontosságú a befogadás. De mi a helyzet a sokszínűséggel?

**A sokszínűség** azt jelenti, hogy a csapatban sokféle identitás van jelen. Ez milyen előnyökkel jár az üzlet számára? Egyszerű. Minden identitás más-más buborékban él, más-más szemszögből látja a világot, és ezért egy sokszínű csapat számára előnyös a sokféle nézőpont megoldássá egyesítése, míg egy nem sokszínű csapat egyszerűen több száz nézőpontot és lehetőséget hagy ki.



Minden társadalomban a társadalmi konstrukció **kiváltságokat** biztosít bizonyos identitáscsoportoknak. A kiváltságok meg nem érdemelt előnyök. A férfiak előnyben részesülnek a nőkkel szemben, az egészséges emberek előnyben részesülnek a fogyatékkal élőkkel szemben, a domináns vallási csoportok előnyben vannak a kisebbségekkel szemben, ugyanez vonatkozik a faji, etnikai és még az életkorra is.

**A tudatos szervezet a** méltányosság biztosítására összpontosít, ami a társadalmi konstrukció korrekciója, hogy egyenlő hozzáférést, lehetőségeket vagy esélyeket biztosítson a kevesebb kiváltsággal rendelkezőknek.

Példánkban a csapat ingázó tagjai hátrányban vannak - nincs rugalmasságuk a beérkezés idejét illetően. Egyszerű megoldás lenne, ha a megbeszélést 9.15-kor kezdenénk, így mindenkinek egyenlő esélye van, és egyformán be tudnak kapcsolódni.

Összefoglalva, ha a sokszínűség, az egyenlőség és a befogadás megvan, az összetartozáshoz vezet. **A hovatartozás az az** érzés, hogy "otthon vagy", pszichológiailag biztonságban, a véleményedet értékelik, a kreativitásod virágzik, és teljes mértékben ki tudod használni a benned rejlő lehetőségeket. Ez az, amire egy produktív szervezetnek szüksége van.

**Hogyan segíthetünk George-nak és csapatának?** Azzal, hogy támogatjuk őket abban, hogy felfedezzék sajátos identitásukat, és tudatosítjuk bennük előítéleteiket és kiváltságaikat. Továbbá azzal, hogy támogatjuk őket abban, hogy elkerüljék a mikroagressziókat, és elinduljanak a sokszínű és befogadó kultúra felé vezető úton. A természetes tudattalan tudatossá tétele, tükröt tartva, majd egy tervvel, hogy a világot jobb helyé tegyük.

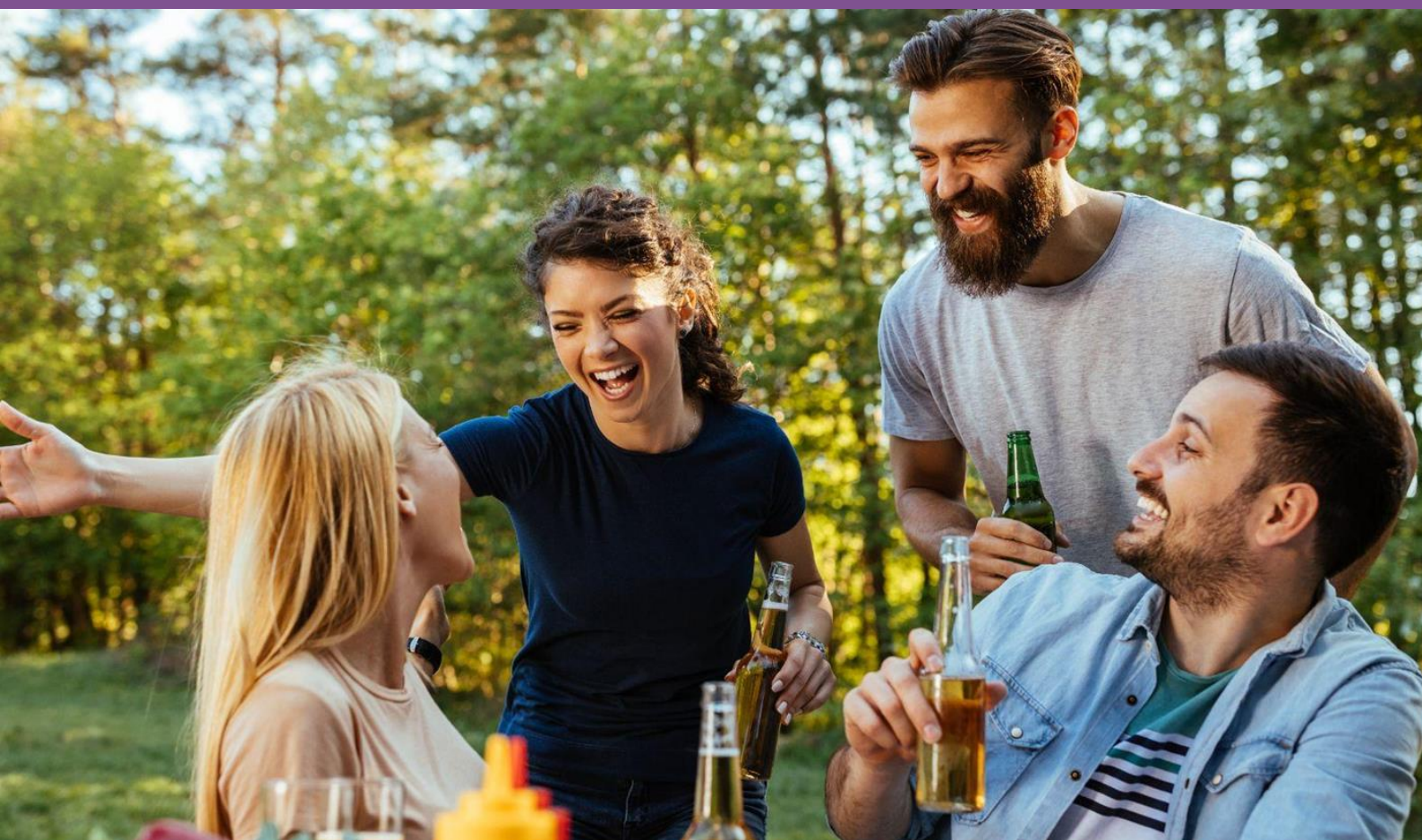
*Utóirat: Ne felejtse el, hogy George egy kedves ember!*





EPIZÓD 2:

# Családi Nap



George és csapata ismét találkozik. Ezúttal George valami szépet akar tenni a csapatért, de vajon sikerül-e? Lássuk csak!



A szokásos projektértekezleten George egy új témával foglalkozott: *"Srácok, tudjátok, hogy családbarát vállalat akarunk lenni. A HR szervez egy családi napot, ahol lesz néhány program a gyerekeknek, utána pedig egy fogadás mindannyiunknak és a házastársainknak, szóval..."*.

gondolta Elena: *"Nem vagyok férfi, te idióta. Ha pasi vagyok, akkor fizess nekem egy férfi fizetését."*

Steve és Joe várakozással nézett egymásra. Érezték, hogy ez nem az ő napjuk.

Steve a franciaországi Emlyon Business Schoolban tanult. Ott ismerkedett meg kedves menyasszonyával, Michelle-lel, egy szenegáli származású, vidám francia hölgygel. Joe-n kívül senkinek sem beszélt róla, amíg együtt utaztak azon a vonaton. Rájött, hogy egy-két sör után egyesek hajlamosak gúnyt űzni a színes bőrűekből - legutóbb azon viccelődtek, hogyan beszélnek, hogyan mozognak, milyen az akcentusuk... Úgy érezte, hogy sem Michelle, sem ő nem éreznék jól magát egy családi napon.

Joe nemrég viharos váláson ment keresztül. Nemcsak a feleségét, hanem két lányát is elvesztette. Ezt még nem tudta feldolgozni, és előre látta, hogy ha megosztaná, George és mások azt mondanák: *"Ó, szegény fiú, micsoda katasztrófa, hogyan segíthetnék neked?"*. Mindezt jó szándékkal, hiszen George kedves ember, de ez az, amit legkevésbé akart!



## Vizsgáljuk meg a családi napról szóló vitát

*A kirekesztés nyelve és leplezés a munkahelyen.*

**A befogadó nyelvhasználat** fontosságát gyakran figyelmen kívül hagyják, vagy el sem fogadják. Az egész csapat "srácok" vagy "lányok" megnevezéssel való említése barátságosnak tűnhet, de valójában mikroagresszióknak minősül.

Elena esetében **George akaratlanul is megtámadta női identitását**. Azt már tudjuk, hogy ha egy személy identitását **támadás éri, az erősebbé válik**.

Elena tovább gondolkodott: „*Ha srácnak hívsz, akkor fizess is meg „srácként”!*” Ez egy másik, társadalmilag ismert jelenséghez vezet, miszerint a nők kevesebbet keresnek a munkahelyen, mint a férfiak. Bár ez az egész társadalomban "normális", mégis széles körben megkérdőjelezzük. Ez egy újabb bizonyítéka annak, hogy **a társadalom elfogult a férfiakkal szemben**, mivel az ő szerepük a családi jövedelem biztosítása.

Hogyan kezelik ezt a társadalmilag elfogadott előítéletet a te vállalatodban? Hogyan teszel lépéseket a munkahelyi egyenlőség felé, hogy az embereknek azonos lehetőségeket és jutalmakat biztosíts, függetlenül az identitásuktól, például nemtől, kortól, fizikai képességektől és más identitáselemektől?

**A Családi nap történetének második részében** Steve és Joe, a két legközelebbi barát együttérzéssel néz egymásra, hiszen mindketten tudják, hogy életük egyes részeit a munkahelyükön elfedik.

**A leplezésről** akkor beszélünk, amikor nem fedjük fel identitásunk bizonyos elemeit, mert kényelmetlenül éreznénk magunkat, vagy esetleg még zaklatnának is, ha mások tudnának róla.



Steve esetében a menyasszonya bőrszínéről van szó, mivel már érezte a csapattagok egy részének érzéketlenségét, inkább nem említi, mert kellemetlen lenne neki, illetve azért is, mert a többi csapattagnak utólag bocsánatot kellene kérnie néhány korábbi viccért. Jobb, ha eltitkolja a dolgot.

Joe esetében nem kívánt együttérzésre vagy akár kéretlen tanácsra számítana - mindkettő valóban a mikroagresszió egy formája -, ami csak tovább rontaná a helyzetet és az érzéseket. A munkahelyen mindannyian elfedjük identitásunk egyes elemeit, hogy elvegyüljünk. Csak a 100%-os pszichológiai biztonság garantálná a stresszmentes, kényelmes, befogadó és nyitott munkahelyet, ahol az "az lehetek, aki akarok" légköre alakul ki.

**Néhányan még tovább mennek a leplezésben. Sőt, olyannyira nem érzik magukat biztonságban, ha identitásuk elemeit felfedik, hogy az ellenkezőjét demonstrálják.** Talán ismer olyan női vezetőket, akik úgy öltöznek, mint a férfiak, vagy erős - társadalmilag elfogadott - férfias viselkedést tanúsítanak, például szuperkeménynek mutatkoznak, káromkodnak és hasonlók. Ismerhetünk olyanokat, akik zsidó vicceket mesélnek a zsinagógában az ima után, afrikai származású hölgyeinket, akik kiegyenesítik a hajukat, hogy egy kicsit kevésbé tűnjenek afrikaiaknak.

A leplezés nem kényelmes. Folyamatos figyelmet igényel, állandóan ébernek kell lennem, hogy ne fedezzenek fel. **Melyek azok az elemek, amelyeket a munkahelyeden elfedsz? Mennyi energiát fordítasz erre?**

### **Miért fontos ez üzleti szempontból?**

Ha az energiám jelentős része arra megy el, hogy megvédjem az identitásomat, biztosítsam a fedezésem biztonságát, és begyógyítsam a mikroagresszió utáni sebeimet, mi történik a termelékenységemmel? Hogyan érhetem el valaha is, hogy flow-ban dolgozzak?





EPIZÓD 3:

# Sokszínűség, egyenlőség & befogadás tréning



A vállalat felajánlotta a csapatoknak, hogy vegyenek részt a DEIB képzéseken. Nézzünk be a terembe a csapattal, ki tudja, mi fog történni?



## Beléptek a sokszínűség, egyenlőség és befogadás tréning oktatótermébe.

A képzés megdöbbentő tényekkel kezdődött arról, hogy a DEI miért olyan fontos az üzleti eredmények szempontjából. Ezután következett néhány modell arról, hogy mit jelentenek az egyes szavak, hogyan alakul ki az identitás, és hogy mindannyiunknak vannak tudattalan előítéletei.

George és néhány idősebb nem volt túl lelkes a témáért. Az első kávészünet után George kifejezte ellenállását: *"Erre tényleg nincs szükségünk. Itt mindenki egyenlő, mindannyian részt veszünk a megbeszéléseken. Itt tényleg olyanok vagyunk, mint egy család"*.

*"Látod, George - reagált Elena -, ez az igazi probléma - valóban olyanok vagyunk, mint egy család. Olyan család, ahol az idősebbek lekezelik a fiatalabbakat, még akkor is, ha a fiatalabbak már 50 feletti. Egy család, ahol a nőknek más szerepük van, csak azért, mert nők, ahol a férfiaknak erősnek kell lenniük és pénzt kell keresniük, a nőknek pedig minden másról gondoskodniuk kell. Mindezt jó szándékkal. Mi egy család vagyunk, nem egy csapat. Inkább tartoznék egy olyan csapathoz, ahol bízunk egymásban, és tiszteljük egymást, mint egyéniségeket az egyéni erősségeink és értékeink miatt, nem pedig a korunk, tapasztalatunk, nemünk vagy bármi más miatt..."*.

Kínos feszültség volt a teremben. Csak akkor oldódott, amikor teljesen megértették, hogy a tudattalan előítéletek definíció szerint tudattalanok, és a mikroagresszió nem szándékos erőszak, hanem a másik identitásának tudattalan figyelmen kívül hagyása.

A tanfolyam végén visszatekintő megbeszélést tartottak, és számos intézkedést terveztek - visszajelző meetingeket, a csapatmegbeszélések normáit, kommunikációs mintákat annak érdekében, hogy mindenki véleményét meghallgassák, és számos folyamatot megváltoztattak az egyenlőség biztosítása érdekében. Elhatározták azt is, hogy több sokszínűséget visznek be a döntéshozatalba azáltal, hogy meghívják az ügyfeleket és más csapatokat a működésükbe.



A sokszínűség, egyenlőség és befogadás érzékeny téma. Különösen érzékeny a kiváltságosabb csapattagok számára, amikor szembesülnek azzal, hogy a múltban esetleg nem tudtak erről a kérdéstről. A téma gyakran ellenállásba ütközik.

### **"Nekem nincsenek előítéleteim, de sok embert ismerek, akiknek vannak..."**

Önreflexiót igényel annak elismerése, hogy **mindannyiunknak vannak előítéleteink** - ez nem rossz, ez emberként a túlélési stratégiánk része - csak meg kell tanulnunk tudatosan kezelni őket, gondoskodnunk kell arról, hogy ne zárjunk ki embereket, és megteremtjük az **összetartozás** állapotát.

Ha egy csapat sokszínű, befogadó, és minden csapattag számára biztosítva van a méltányosság, a csapattagok úgy érzik, hogy ide tartoznak. Egy olyan csapathoz tartoznak, ahol a csapattagok bíznak egymásban és tisztelik egymást egyéni értékeik és erősségeik miatt.

Az összetartozás nemcsak a munkavállalók elkötelezettségére és a csapatteljesítményre ad választ, hanem **a legjobb eszköz a COVID után előtűnt álló két trend kezelésére** is. A **"nagy felmondás"** korát éljük, amikor a munkavállalók soha nem látott számban hagyják el munkahelyüket, sokan egyszerűen nem akarnak dolgozni, mert nem érzik, hogy tartoznak valahová, mert nem látják értelmét a napi tevékenységüknek. Vagy ami még rosszabb: maradnak. Kilépnak és maradnak. A jelenséget a HR-világ **"Quiet Quitting"-nek** nevezi, csendben maradnak, de nem kezdeményeznek, nem kreatívak, nem elkötelezettek. A testük a munkahelyen van, az elméjük máshol jár. Kilépnak és maradnak.

Ahogy George példájában láttuk, van megoldás. **A megoldás a tudatosság kialakításával kezdődik.** A DEVELOR Sokszínűség, egyenlőség és befogadás című képzése jó első lépés lehet.



Ezután lépésről lépésre kövesd például a kultúraváltási kezdeményezéseket:

- **Vizsgáld meg a tárgyalási kultúrát.** Mindenkit meghívnak, akit kell? ... vagy esetleg vannak "foglyok", akik ott ülnek a megbeszélésen, de nem vesznek részt, senki nem kérdezi meg a véleményüket?
- **Sokszínű csapatod van?** Vagy vannak azonos korú, azonos nemű emberek, akik ugyanabból a perspektívából látják a világot, miközben vakok más perspektívák iránt?
- **Hogyan kezeled a mikroagressziókat?** Vannak figyelmeztető jelzéseid vagy visszajelző kezdeményezéseid? Vagy csak hagyod, hogy addig gyűljenek, amíg robbanásig nem fajulnak?
- **Milyen nyelvet használsz a megbeszéléseken** és a kommunikáció minden formájában? Azért használod, hogy bevonj vagy - akaratlanul - kizárj másokat?

A lista folytatható, a prioritások szervezetenként változnak, de a lépéseket meg kell tenni.

**A személyes hatékonyság növelése, a munkatársak elkötelezettségének erősítése, a pszichológiai biztonság megteremtése, az összetartozás érzésének megteremtése, és az egész szervezet üzleti teljesítményének növelése érdekében.**





# Egy másfajta kép rólad, rólam és rólunk.

Ahogy George is egy kedves ember, akinek vannak tudattalan elfogultságai, úgy mindannyian. Ez nem jelenti azt, hogy rossz emberek vagyunk. Kedves emberek vagyunk ÉS néha nem befogadó módon gondolkodunk és cselekszünk. ... mit tehetünk ez ellen?

Ne feledjük, a befogadás velünk, egyénekkkel kezdődik.

Az önismeret, a saját tudattalan előítéleteink tudatosítása a folyamat első lényeges lépése. De mi történik akkor, ha felismered őket egy adott helyzetben?

**Figyelj** arra, hogy mi történik az ítéleteid mögött. Tényeken alapulnak-e, vagy előítéletek vagy sztereotípiák befolyásolják őket?

**Ismerd el** reakcióid, értelmezéseid és elfogultságaid. Ismerd fel és fogadd el, ha elfogultságaid ott lappanganak a szituációban, és valószínűleg torzítják az ítélőképességedet.

**Értsd meg** a különböző nézőpontok jelentőségét. Legyen tudatosan nyitott a különböző véleményekre, preferenciákra és perspektívákra.

Keresd a helyzet kezelésének legmegerősítőbb, legproduktívabb módját. Törekedj a megoldás megtalálására, és törekedj arra, hogy mindenki nyerjen.

Fejtsd ki felülvizsgált nézeteidet, vagy cselekedj ennek megfelelően. Ha úgy érzed, hogy helytelenül viselkedtél vagy mondtál valamit, ne félj bocsánatot kérni és kifejezni megváltozott véleményedet. Vagy egyszerűen csak cselekedj ennek megfelelően.

Sok sikert kívánunk egy befogadóbb én és egy befogadóbb szervezet felé vezető úton. Vedd fel velünk a kapcsolatot - workshopok és tréningek révén segíthetünk elindulni.

# DEVELOR

Egyéneket és csapatokat fejlesztünk a munkahelyen.



Csatlakozz nemzetközi közösségünkhöz a közelgő eseményekért.

Kövess minket



Vedd fel velünk a kapcsolatot!



[www.develor.hu](http://www.develor.hu)

## **Mindennapi befogadás**

Tanulmány a mindennapi viselkedésünkről és arról, hogyan tehetnénk jobban.

© DEVELOR International, 2022

Kiadta: DEVELOR International

Szerzők: Szucs Imre

Szerkesztőségi cikk: Greff Réka, Marek Lutz

Elrendezés és tervezés: Marek Lutz

Fordítás: Tömpe Kristóf

*A DEVELOR egy multinacionális képzési és fejlesztési cég, amely 30 éve van jelen a piacon és jelen van 19 országban. **Egyéneket és csapatokat fejlesztünk a munkahelyen.***

**[www.develor.com](http://www.develor.com)**