

Perception of Racism in Management Decisions

What contributes to a minority person's perception that a particular workplace event (such as failing to get an anticipated promotion) is a racist incident? A recent study¹ describes six factors linked to a perception of racism in workplace decisions.

1. Racialism

Racialism refers to the extent to which an individual is actually aware of his or her race and attributes events or incidents to their membership in that race. This varies among individuals of any group, and can change as a result of organizational or societal influences. The Oka crisis, for example, reinforced many Indigenous people's self-awareness as members of an Aboriginal group.

This factor is a continuum: some people will tend to see events primarily in terms of race, while others can be less sensitive to race issues. Most white people are almost completely unaware of their culture or the fact they are members of a racial group.

2. Hidden Rules

The hidden rules factor refers to variables that explain organizational activities but are not evident to minority employees. An example is the process behind the glass ceiling, which indicates there are unstated organizational rules or procedures that limit a particular group's upward mobility. Some mentorship programs for members of minority groups help them learn "how things really get done" in organizations — they expose the hidden rules.

Perception of the existence of hidden rules varies with particular individuals and influences the extent to which they are likely to see negative events as racist acts. An employee who has a high degree of racialism and also strongly believes that hidden rules are a factor in management decisions will tend to see employment-related problems in racial terms.

3. Perceived Superior/Subordinate Similarity

This factor refers to the extent to which employees see their supervisors as similar to themselves. A minority female, for example, might feel less hostility when hearing about her failed promotion attempt if the decision-maker was a woman rather than a man. In some cases minorities expect same-group supervisors to protect them from the organization's hidden rules.

¹ Waters, Harry Jr. Decision Making and Race. in *International Journal of Intercultural Relations*, Vol .18, No. 4. Fall, 1994. pp. 449-467

Similarity is linked to trust, and the greater the degree of similarity, the less likely there will be a perception of racism in management decisions.

4. Positive Superior/Subordinate Relationship

The quality of the relationship between employees and supervisors influences the possibility of a negative decision being seen as a racist incident. A high-quality relationship, particularly in a diverse workforce, can overcome potential problems related to low levels of similarity.

A low-quality relationship, however, even where both are of the same group and there are high levels of similarity, may not be able to prevent a minority employee from seeing problems as evidence of group-related inequities. Problems experienced by a young Asian female supervised by an older Asian female manager, for example, may be attributed to their inter-group differences (age, place of birth, etc.) even though they are both Asian women.

5. Adequacy of Explanation

The adequacy of the explanation for negative events is directly related to the extent to which minority employees are likely to feel they are victims of racism. If an inadequate explanation is combined with a belief in the presence of hidden rules and high levels of racialism, especially in situations where there are low levels of similarity and poor-quality relationships, a perception of racism is almost inevitable.

Inadequate explanations can exacerbate racial problems in an organization — minority employees who have not previously thought of themselves in terms of their race (who have low levels of racialism) could begin to see their organization as racist, particularly if they begin to sense the presence of hidden rules and they have poor quality relationships with supervisors.

6. Recourse Mechanisms

Minority employees' perceptions that they are victims of racism can be influenced by the extent to which an organization has mechanisms to address race-related problems. The lack of effective recourse mechanisms such as a sensitive and credible complaint or appeal process can prompt outbursts that chill the workplace atmosphere, cause aggrieved minority employees to seek outside redress, or even worse, to become psychologically and emotionally disengaged from the organization. Although these "turned-off" workers may meet minimum employee performance standards, their creative energies are elsewhere and the organization suffers a significant loss.

Effective recourse mechanisms, especially when coupled with adequate explanations, can dispel the distrust which is the product of hidden rules and low quality relationships, and can help minority employees continue to energetically support their organization's objectives. Such processes can also generate information that the organization can use to reduce the likelihood of race relations problems in the future.

Perception du racisme dans les décisions de gestion

Pourquoi se fait-il qu'un membre d'une minorité visible perçoive comme un incident raciste un événement en particulier (une promotion anticipée qui n'a pas lieu)? Une étude récente² décrit six facteurs liés à la perception du racisme dans les décisions de gestion.

1. Racialisme

Le racialisme a trait au degré auquel une personne est consciente de sa race et attribue les événements et les incidents à son appartenance à cette race. Ce degré varie d'une personne à l'autre au sein d'un même groupe et peut changer en raison d'influences organisationnelles et sociétales. La crise d'Oka, par exemple, a accru le degré de conscience des autochtones et d'appartenance à un groupe.

Ce facteur est un continuum. Certaines personnes voient principalement les événements d'un point de vue racial. D'autres sont moins sensibles à ces enjeux. La plupart des blancs sont complètement inconscients de leur culture ou du fait qu'ils font partie d'un groupe racial.

2. Règles cachées

Le facteur des règles cachées a trait aux variables qui expliquent les activités organisationnelles mais qui ne sont pas évidentes pour les employés appartenant à un groupe minoritaire. Le processus du plafond de verre, par exemple, indique qu'il existe des règles et des modalités organisationnelles tacites qui restreignent la mobilité ascendante de certaines personnes. Certains programmes d'encadrement destinés aux membres de groupes minoritaires les aident à découvrir comment se font vraiment les choses dans les organismes et exposent les règles cachées.

La perception de l'existence de règles cachées varie d'une personne à l'autre et influence jusqu'à quel point ils perçoivent les incidents négatifs comme des actes empreints de racisme. L'employé qui a un degré élevé de racialisme et qui croit que les règles cachées influencent les décisions de gestion verra généralement les problèmes d'emploi d'un point de vue racial.

3. Similitude perçue entre supérieur et subalterne

Ce facteur se rapporte au degré auquel un employé voit des similitudes entre lui et son supérieur. Une femme membre d'un groupe minoritaire, par exemple, peut ressentir moins d'hostilité en apprenant qu'elle n'a pas eu sa promotion si le décideur était une femme. Dans certains cas, les membres d'un groupe minoritaire s'attendent à ce que les supérieurs appartenant au même groupe qu'eux les protègent des règles cachées de l'organisme. La similitude est liée à la confiance. Or, plus les similitudes sont grandes, moins l'on percevra du racisme dans les décisions de gestion.

²Waters, Harry Jr. Decision Making and Race. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 18, No. 4. Automne, 1994. P. 449-467.

4. Relation positive entre supérieur et subalterne

La qualité de la relation entre employés et supérieurs influence la perception d'une décision négative comme un incident raciste. De bonnes relations, particulièrement dans un milieu de travail diversifié, peuvent aider à surmonter les problèmes liés au faible degré de similitude.

De mauvaises relations, cependant, même si le supérieur et le subalterne sont du même groupe et que le degré de similitude est élevé, peuvent amener un employé membre d'un groupe minoritaire à voir les problèmes comme des preuves d'iniquité raciale. Par exemple, les problèmes que vivent les jeunes femmes asiatiques dont les supérieures sont des femmes asiatiques plus âgées peuvent être attribuables à leurs différences inter-groupe (âge, lieu de naissance, etc.) même si elles sont toutes asiatiques.

5. Bien-fondé de l'explication

Le bien-fondé de l'explication d'un incident négatif est directement proportionnel au degré auquel l'employé membre d'un groupe minoritaire se sentira victime de racisme. Si l'explication inadéquate est accompagnée de la certitude qu'il existe des règles cachées et d'un degré élevé de racialisme, surtout dans les situations où il y a peu de similitudes entre le supérieur et l'employé et que les relations sont mauvaises, il sera presque inévitable de ne pas percevoir de racisme.

Les explications inadéquates peuvent accentuer les problèmes raciaux dans un organisme. En fait, cela peut amener les employés qui jusque-là ne se percevaient pas d'un point de vue racial (faible degré de racialisme) à voir leur organisme comme étant raciste, à plus forte raison s'ils sentent la présence de règles cachées et entretiennent de mauvaises relations avec leur supérieur.

6. Mécanismes de recours

La présence de recours permettant de régler les problèmes raciaux peut déterminer jusqu'à quel point les employés membres d'un groupe minoritaire se perçoivent comme des victimes de racisme. L'absence de recours, comme un processus souple et fiable de plainte et d'appel, peut provoquer des éruptions qui risquent de refroidir l'ambiance du milieu de travail, forcer les employés lésés à recourir à mesures extérieures ou, pire encore, à devenir psychologiquement et émotionnellement détacher de l'organisme. Bien que ces employés peuvent continuer à répondre aux normes minimales de rendement, ils privent l'organisme de leur énergie créatrice et peuvent lui causer des pertes importantes.

Des mécanismes de recours efficaces accompagnés d'explications adéquates peuvent dissiper la méfiance qu'entraîne les règles cachées et les mauvaises relations, et aider les employés membres d'un groupe minoritaire à appuyer énergiquement les objectifs de l'organisme. Ces processus peuvent en outre générer des renseignements dont l'organisme peut se servir pour limiter les problèmes liés aux relations raciales.

Perception of Racism in Management Decisions³

- 1. Racialism**
- 2. Hidden Rules**
- 3. Perceived Superior/Subordinate Similarity**
- 4. Positive Superior/Subordinate Relationship**
- 5. Adequacy of Explanation**
- 6. Recourse Mechanisms**

Perception du racisme dans les décisions de gestion

- 1. Racialisme**
- 2. Règles cachées**
- 3. Similitude perçue entre supérieur et subalterne**
- 4. Relation positive entre supérieur et subalterne**
- 5. Bien-fondé de l'explication**

³ Condensed from: Waters, Harry Jr. Decision Making and Race. in *International Journal of Intercultural Relations*, Vol .18, No. 4. Fall, 1994. pp. 449-467

6. Mécanismes de recours