

5 trin til at lede gennem bias

Sara Louise Muhr

Professor of Diversity & Leadership, Copenhagen Business School





Agenda

- At Lede med Overbevisning
 - Formålet med DEI
- At Lede med Klarsyn
 - Viden om bias
- At Lede med Ansvarlighed
 - Biasblokkere
- At Lede med Allyship
 - Inkluderende hverdagshandlinger
- At Lede med Styrke
 - Sårbarhed og psykologisk tryghed

At Lede med Overbevisning



Hvad er Diversitet?

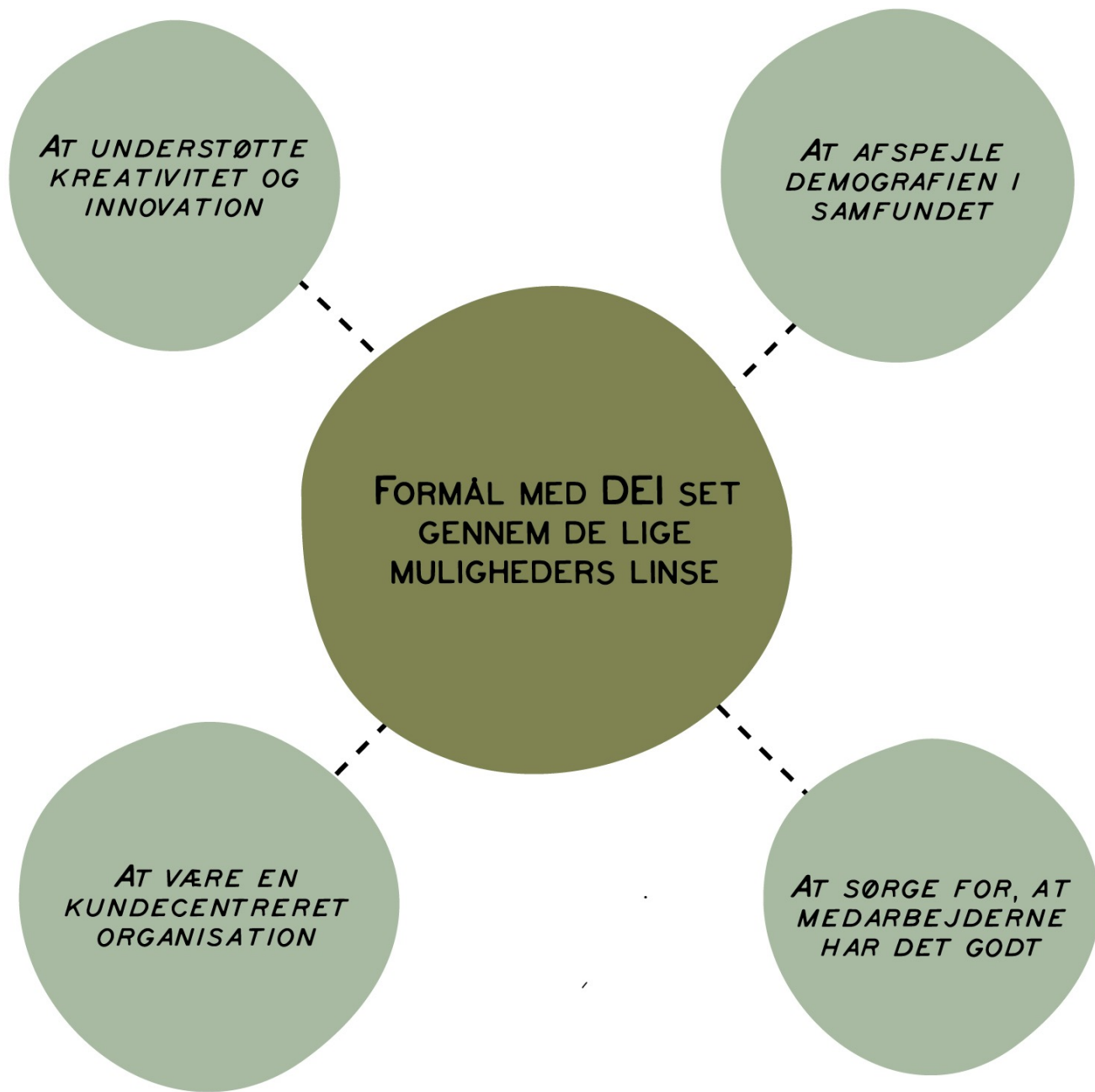


Hvad er Inklusion?





Når vi arbejder med – og for – lige muligheder, er udgangspunktet at anerkende, at der findes individuelle, kollektive og strukturelle bias i samfundet og på vores arbejdspladser.

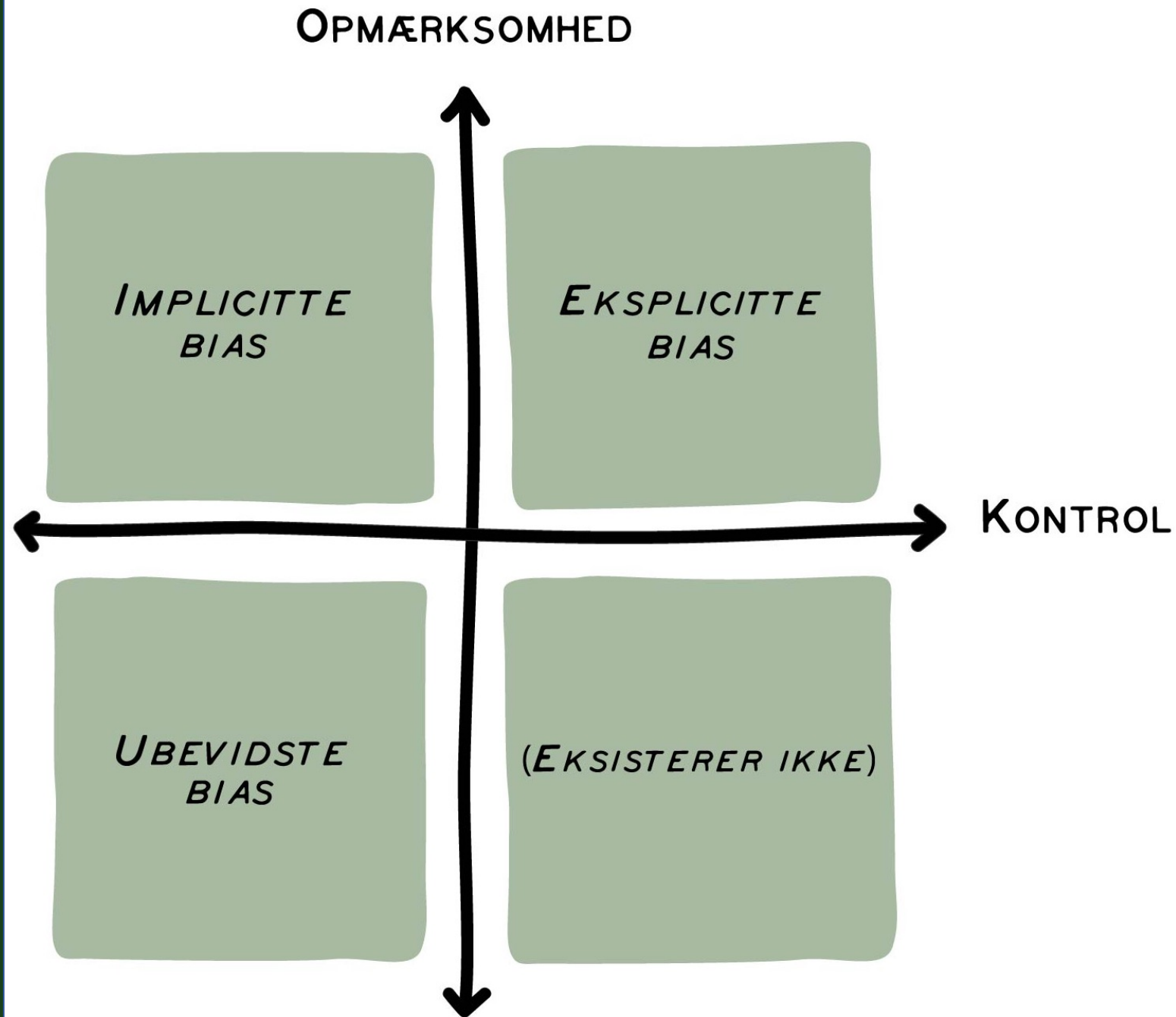


Hvorfor beskæftige sig med DEI som et grundlæggende element af god ledelse?

At Lede
med
Klarhed



Bias

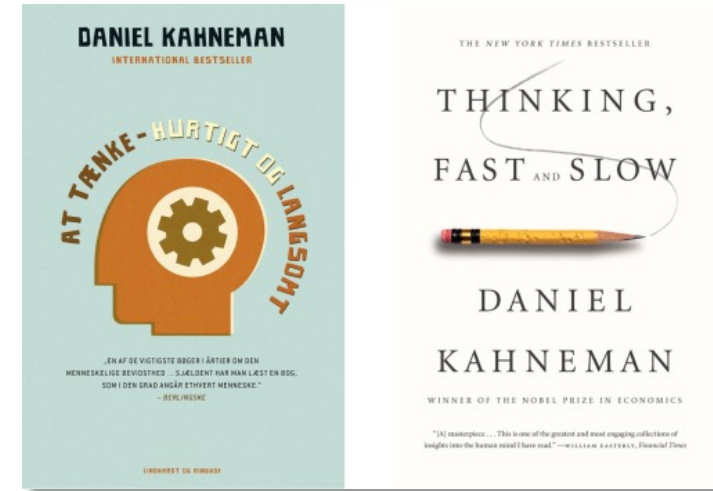
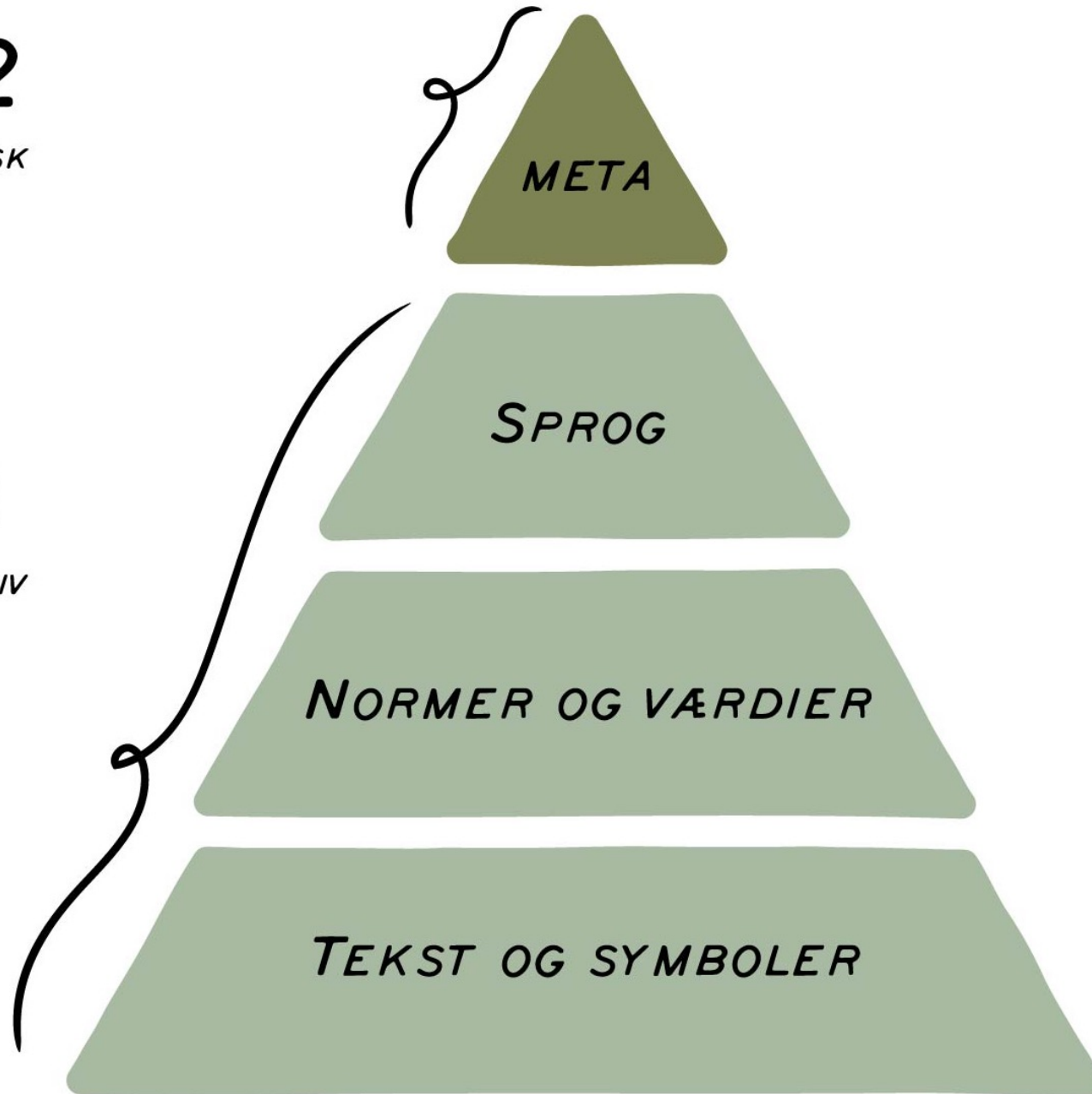


SYSTEM 2

LANGSOM OG KRITISK
TÆNKNING

SYSTEM 1

HURTIG OG EFFEKTIV
TÆNKNING



Køn (sexisme)

- Kvinder bliver kontinuerligt evalueret lavere end mænd
- Kvindelige ledere er mindre vellidte (og dømmes til at være dårligere forældre) end mænd
- Kvinder får systematisk kortere, mindre rosende anbefalinger end mænd
- Mødre ansættes i mindre grad, fædre i højere grad
- Mænd mobbes og diskrimineres systematisk for at vælge omsorgsfag, (lang) barsel, flextid og/eller være hjemmegående

Race (racisme)

- Lærere i folkeskolen forventer mindre af børn med mørk hud og mørkt hår
- Mænd med minoritetsetnisk baggrund må sende over 50 % flere jobansøgninger for at blive inviteret til samtale
- Det er tæt på 60 % for kvinder med tørklæde
- Sorte servicemedarbejdere (i USA) skal udføre mere følelsesarbejde (sociale færdigheder) end hvide, for at få samme evalueringer

Et par andre dimensioner

- 40 pct. af LGBT+ personer føler ikke, at de kan være åbne om deres seksuelle orientering eller kønsidentitet på arbejdspladsen
- Ældre medarbejdere opfattes som mindre dygtige, sværere at videreuddanne og mindre fleksible overfor forandring
- Yngre medarbejdere opfattes som mindre seriøse, ikke beslutningsdygtige, og ikke ledermateriale
 - Ekstroverte bliver opfattet som havende mere lederpotentiale end introverte
 - Elitær (eller ekstrem) sport på CV'et giver en fordel
 - Folk med en sygdomshistorie dømmes til at være mindre kompetente
 - Folk med Autisme eller ADHD dømmes til at være mere ubehøvlede og utilregnelige

Ligheds/ensheds-bias:

Vi foretrækker mennesker, som vi oplever ligner os selv f.eks. samme uddannelse, køn, etnicitet, sociale baggrund, alder mv.

Bekræftelses-bias:

Vi kan have en hypotese om en person og leder derefter efter bekræftelse på denne – tendens til at søge bekræftelse på egne foruddannede holdninger.

Intuitions-bias:

En person bedømmes på baggrund af din 'sjette sans' eller 'mavefornemmelse'

Horn-I-siden-bias:

At se én dårlig egenskab ved en person og lade denne overskygge personens andre egenskaber

Overfladisk bedømmelse:

En persons egnethed bedømmes på baggrund af overfladiske faktorer som højde, udseende, accent, tatoveringer mv.



Distance-bias:

Vi foretrækker personer eller ting, som er tættere på os – både i tid og rum

Kontrast-bias:

En person vurderes i sammenligning med andre fremfor på baggrund af neutrale kriterier

Forventnings-bias:

Vores forventninger kan være højere til en specifik person, hvorved ordentlig afsøgning af personens baggrund omgås

At Lede med
Ansvarlighed



Biasblokkere

- Identificer de nødvendige (komplimenterende) kompetencer
- Tænk over sproget i jobannoncer
- Inkluder D&I kompetencer i listen af krævede (leder)kompetencer
- Bed ansøgere om ikke at inkludere billede eller personlige oplysninger i CV
- Del interviewet op i flere enkeltdele foretaget af forskellige personer
- Brug en struktureret interviewguide som er baseret på kompetencer
- Brug cases og problemløsningsmetoder
- Brug en grænsekvote

At Lede med Allyship



Inkluderende hverdagshandlinger

Inkluderende mindset:

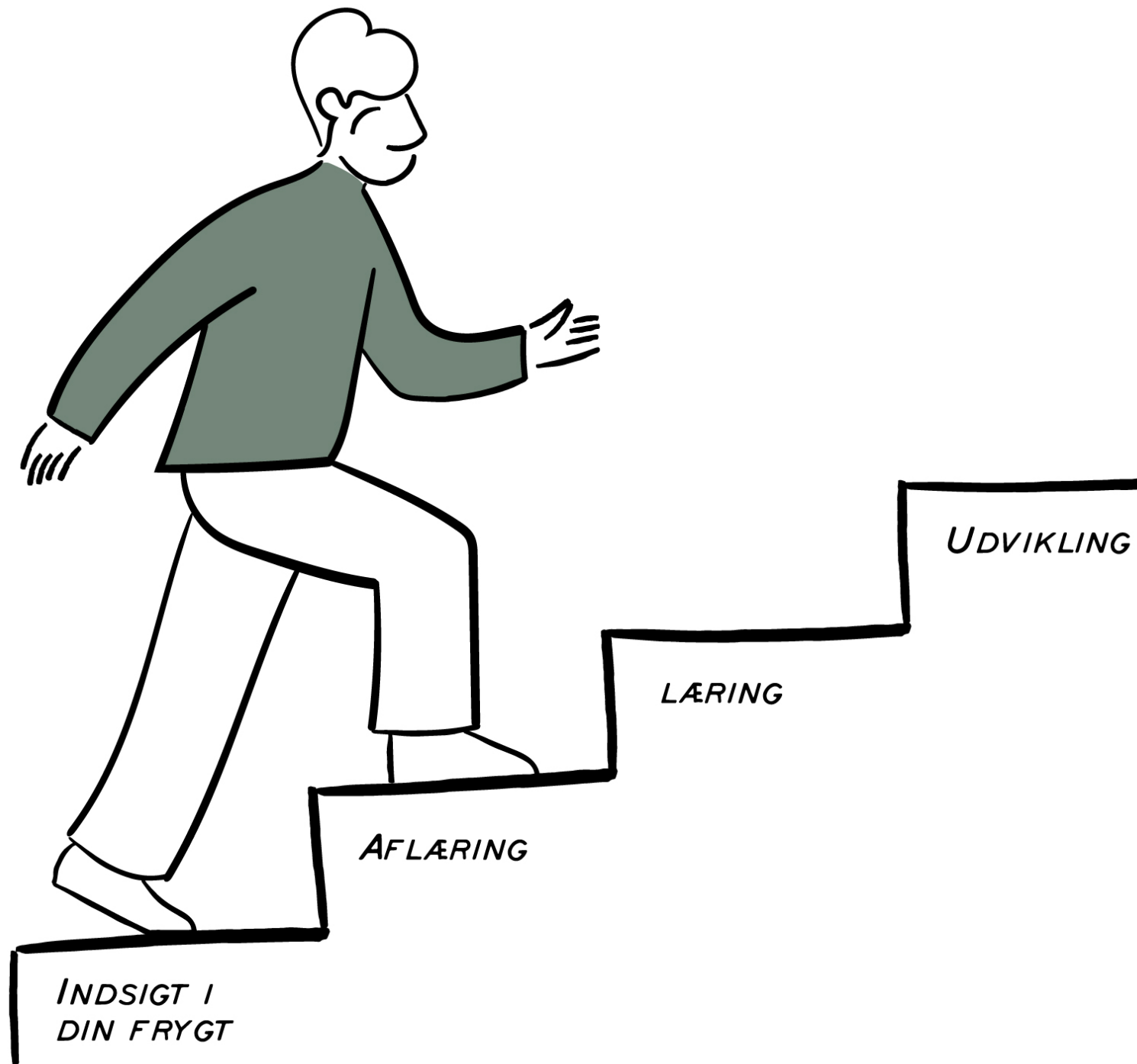
- Tjek din indercirkel
- Søg råd hos personer, du normalt ikke vil spørge til råds – og som du ved vil være uenig med dig
- Påpeg bias og (hverdags)diskrimination på en respektfuld og ordentlig måde
- Forbered dig på hvordan du vil reagere, hvis der er nogen der fanger dig i en bias (det sker når du mindst venter det!)
- Praktiser aktiv lytning – giv noget af dig selv for at etablere psykologisk sikkerhed, men overtag ikke samtalen

Inkluderende hverdagshandlinger

Inkluderende kultur:

- Ændr den måde I sidder på i møder og til frokosten
- Ændr rækkefølgen på, hvem der siger noget – både når I holder møder og i mere uformelle situationer
- Påpeg afbrydelser: "Jeg synes det er spændende det Mark er ved at sige, skal vi ikke lige høre det færdigt?"
- Check ind med dine mere stille medarbejdere (og kolleger) og spørg hvordan du bedst muligt støtter dem i at få deres mening frem

At Lede med Styrke



Indsigt i din frygt (eller ubehag)

- Frygt for ikke at kende de rigtige ord og vendinger.
- Frygt for ikke at have nok viden om DEI.
- Frygt for ubehaget ved at skulle håndtere dine egne bias.
- Frygt for ubehaget ved at skulle diskutere vanskelige temaer inden for DEI med andre.
- Frygt for at skulle påtale de bias, som du er vidne til eller selv oplever, og de konflikter der kan opstå som følge af det.
- Frygt for at blive opfattet som en, der er blevet ansat som symbol på diversitet.
- Frygt for den virkning, som det at påtale bias kan have på andres opfattelse af dig og på din karriere.
- Frygt for at begå fejl eller for at sige/gøre noget forkert.
- Frygt for at miste opbakning.
- Frygt for konsekvenserne af at blive opfattet som "korrekthedspoliti".

Tak for opmærksomheden

Sara Louise Muhr, PhD
Professor
Copenhagen Business School
slm.ioa@cbs.dk

Podcast:

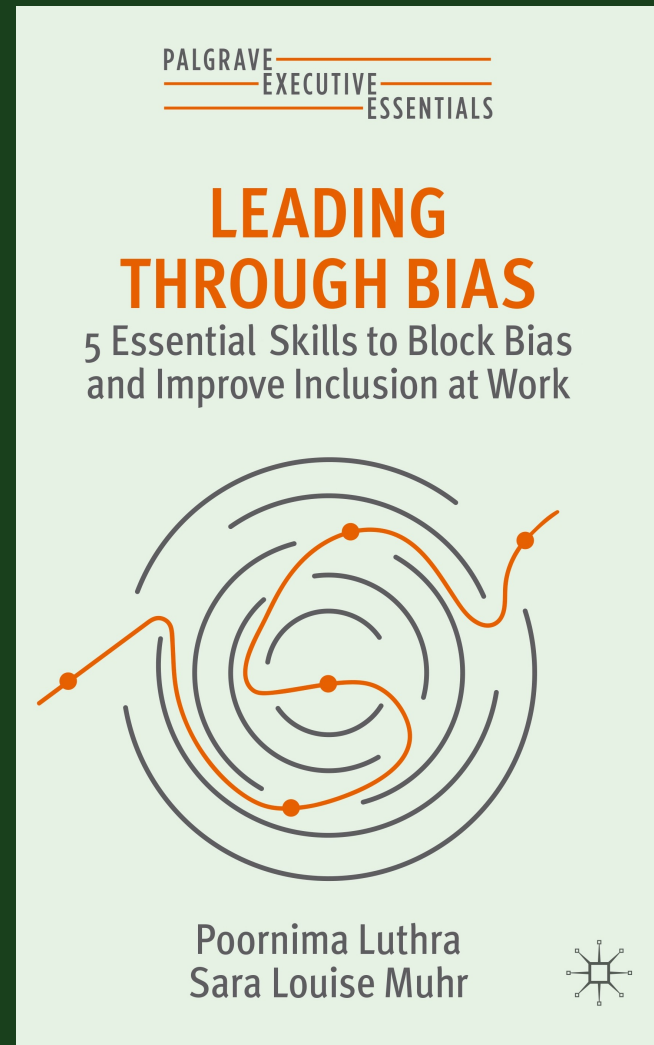
Do you Know Sexism: <https://www.spreaker.com/show/do-you-know-sexism>

Ledelse af Køn: <https://www.djoef.dk/tema/podcast/ledelse-af-koen.aspx>

Vilde Hjerter: <https://lnk.to/vildehjerter25>

Videoer:

<https://www.youtube.com/channel/UCi9zHJkg6waGYZ0VmXtAQ-A>



Andre bøger på dansk



IAT test

- The official test:
<https://implicit.harvard.edu/implicit/selectatest.html>
- The app: <https://itunes.apple.com/us/app/implicit-association-test/id775872487?mt=8>