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

slido

Please download and install the Slido app on all computers you use

Audience Q&A

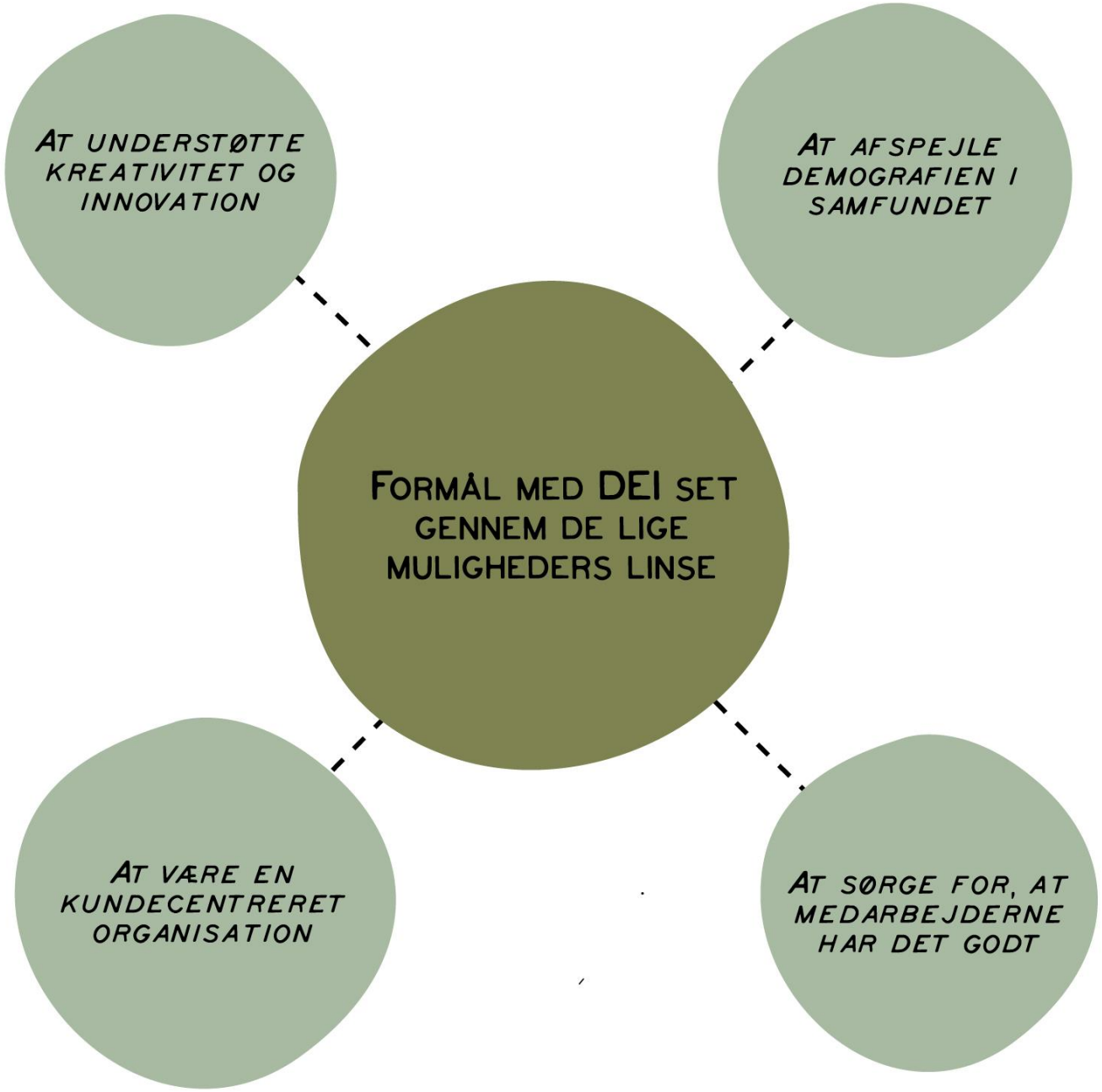
ⓘ Start presenting to display the audience questions on this slide.

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.



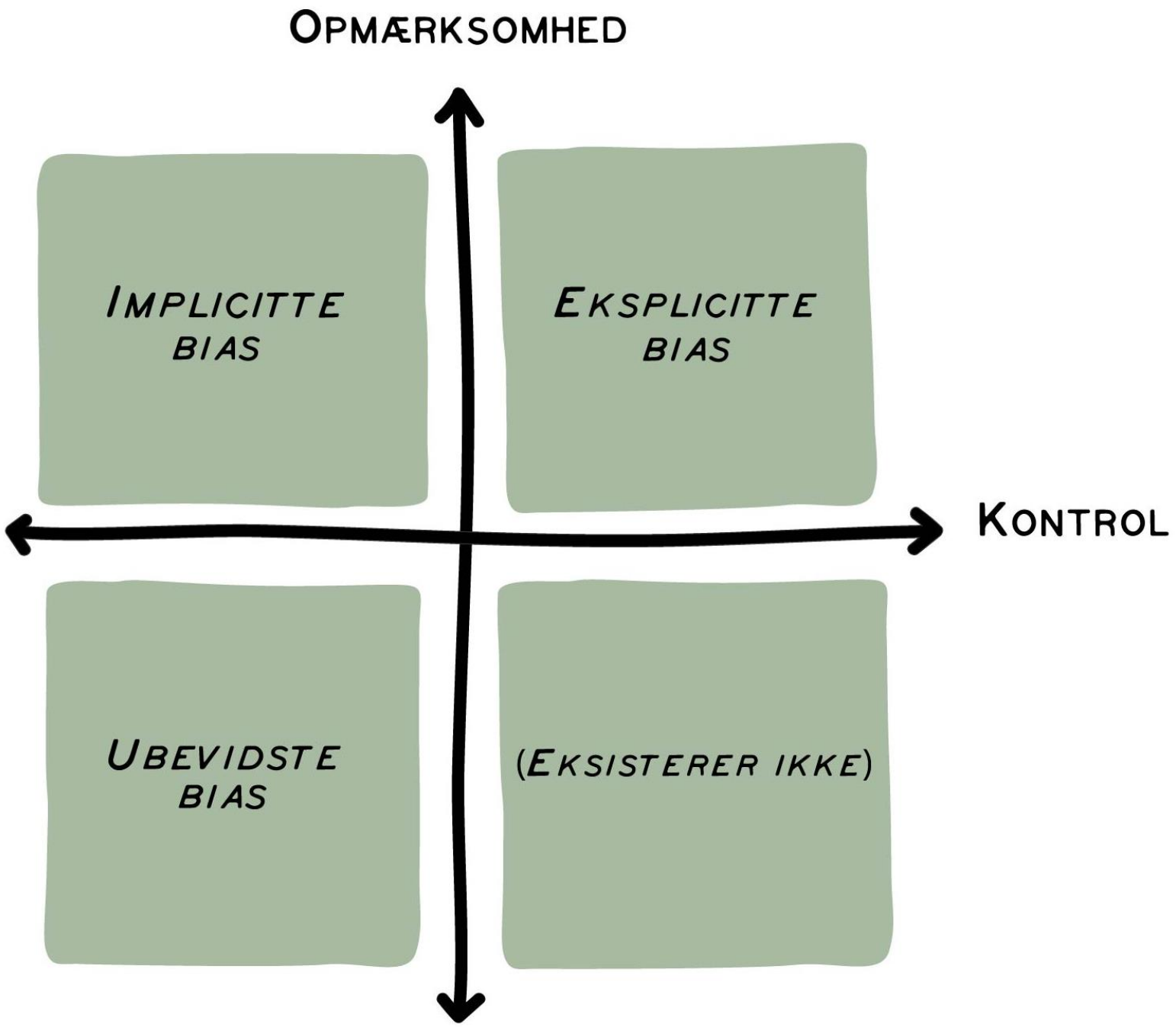
Hvorfor beskæftige sig med DEI som et grundlæggende element af god ledelse?

Summeøvelse

Hvad er formålet med at arbejde med DEI i din organisation?

At Lede med Klarhed

Bias

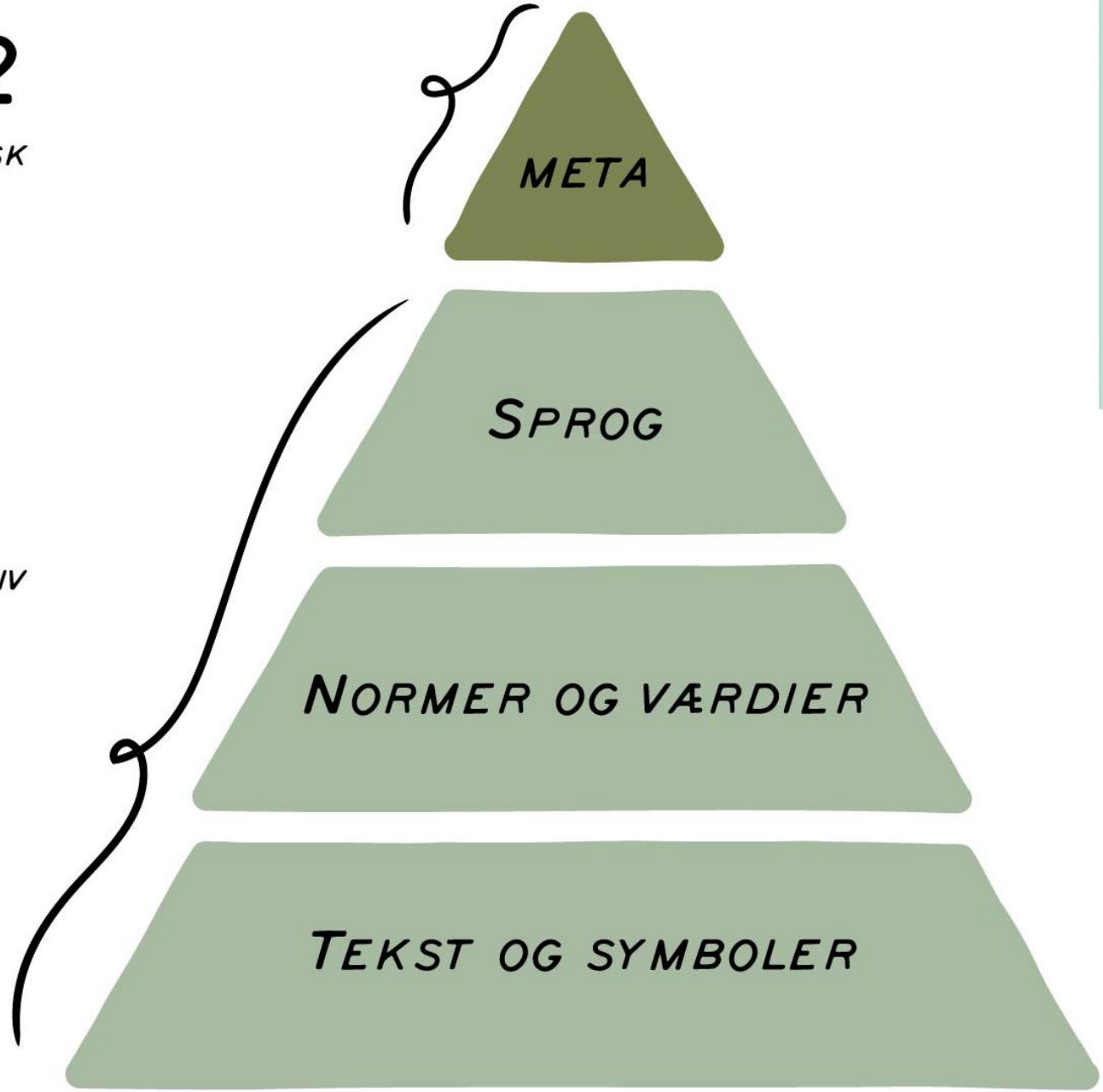

OPMÆRKSOMHED
IMPLICITTE BIAS
EKSPLICITTE BIAS
UBEVIDSTE BIAS
(EKSISTERER IKKE)
KONTROL

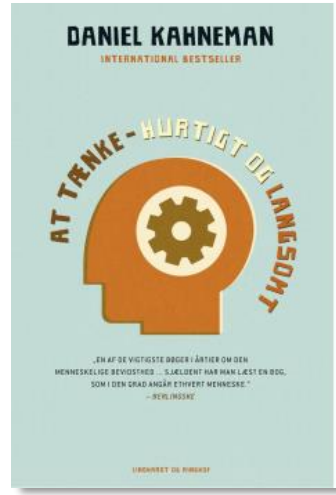
System 2

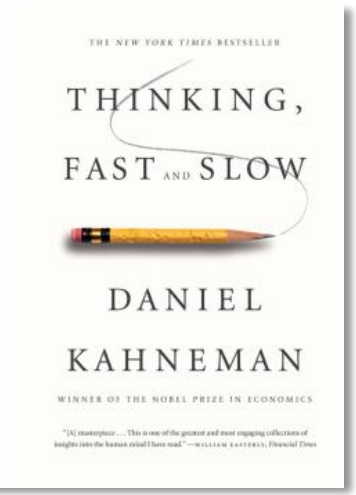
Langsom og kritisk tænkning

System 1

Hurtig og effektiv tænkning







Identitets-baserede Bias

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
- 37% danskere har oplevet LGBT+ personer blive omtalt nedsættende på deres arbejdsplads
- Ældre medarbejdere opfattes som mindre dygtige, sværere at videreuddanne og mindre fleksible overfor forandring
- Yngre medarbejdere opfattes som mindre seriøse, 'needy', 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

15
DIVERSITETSDIMENSIONER
Fysiske og fysiologiske
Sociale og livsstilsmæssige
Kognitive
Køn
Seksuel orientering
Alder
Fysiske evner og sundhed
Udseende og race
Socioøkonomisk baggrund
Bopæl og geografi
Ægteskab og børn
Tro og skikke
Nationalitet, etnicitet og kultur
Mental sundhed
Neurodiversitet
Personlighed
Erfaring og kompetencer
Uddannelse

Situations-baserede Bias

Bevis-det-igen-bias
Visse personer skal bevise deres værd igen og igen, hvorimod andre bedømmes på potentiale

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.

Ligheds/ensheds-bias:
Vi foretrækker mennesker, som vi oplever ligner os selv f.eks. samme uddannelse, køn, etnicitet, sociale baggrund, alder mv.

Distance-bias:
Vi foretrækker personer, som er tættere på os – både i tid og rum

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.

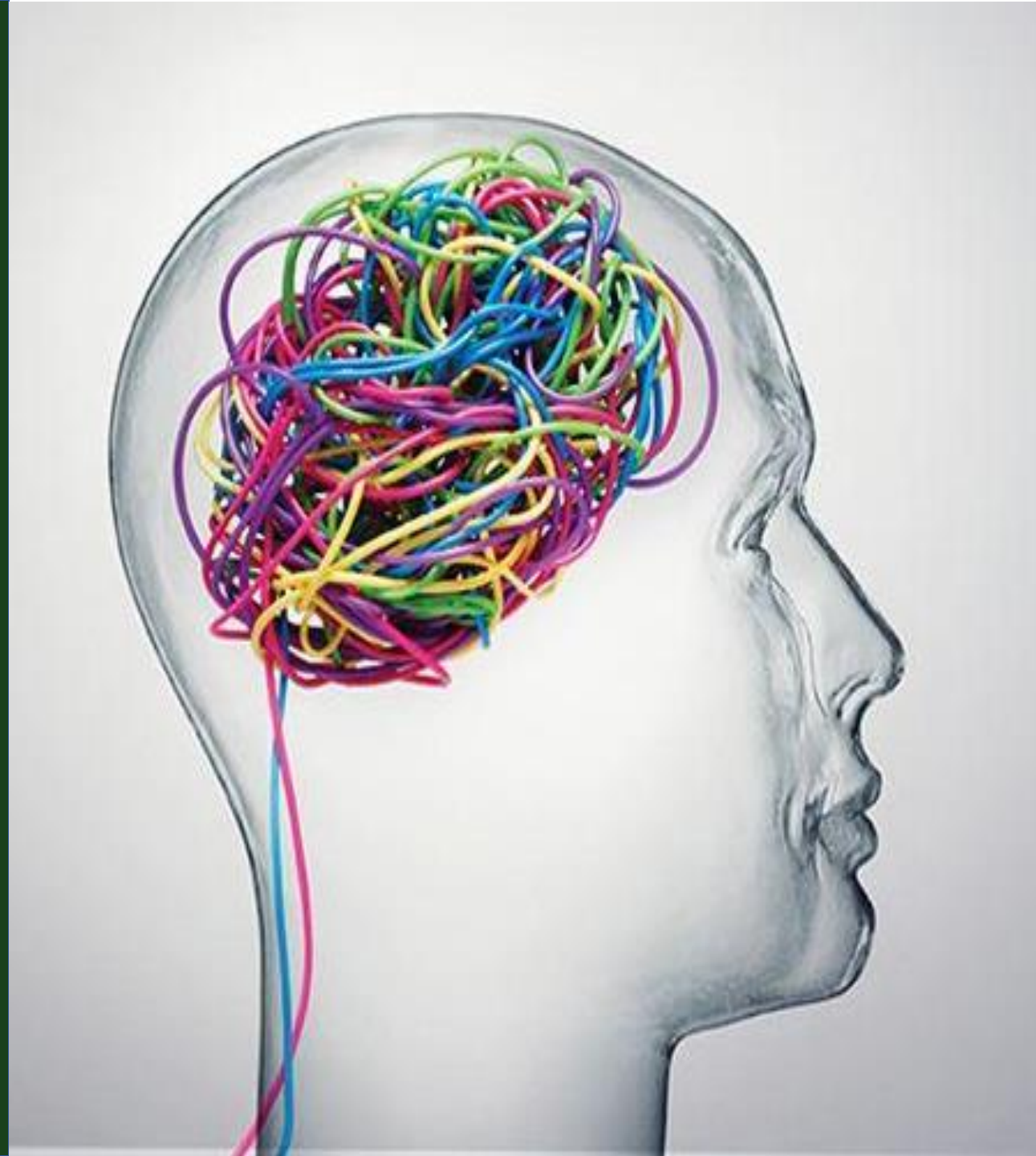
Kontrast-bias:
En person vurderes i sammenligning med andre fremfor på baggrund af neutrale kriterier

Forventnings-bias:
Vores forventninger kan være højere til en specifik person, hvorved ordentlig afsøgning af personens bagrund omgås

Summeøvelse

Hvordan har bias tendens til at påvirke dine beslutninger?

At Lede med Ansvarlighed



Identifikation af behov og jobopslag

- Identificer de nødvendige (komplimenterende) kompetencer til det specifikke job, der søges til
- Check hvor meget de listede kompetencer ligner dem du selv eller dine yndlingskolleger besidder
- Check om I i denne proces prioriterer visse uddannelser / uddannelsesniveauer unødigt
- Tænk over sproget i jobannoncer: jo mere konkret jobbet er beskrevet, jo flere kvinder og minoriteter søger
- Inkluder D&I kompetencer i listen af krævede (leder)kompetencer / personlige værdier
- Bed ansøgere om ikke at inkludere billede eller personlige oplysninger i CV

Sourcing, screening & interviews

- Lav alliancer med folkeskoler, erhvervsskoler, gymnasier, universiteter og foreninger
- Brug, men stil krav til, headhuntere og andre rekrutteringsfirmaer
- Brug en mangfoldig ansættelseskomite
- Del interviewet op i flere enkeltdele foretaget af forskellige personer
- Brug en struktureret interview guideline som er baseret på kompetencer
- Brug cases og problemløsningsmetoder
- Brug grænsekvote

At Lede med Allyship

Aktivt Allyship

- Jeg holder mig ajour med, hvad der sker inden for diversitet, lige muligheder og inklusion.
- Jeg mener, at det eneste rigtige er at være inkluderende, og jeg er overbevist om den værdi, der er i diversitet.
- På dette allyship-stadium er man meget opmærksom på sine egne bias og gør en konkret, vedvarende og konsekvent indsats for at fremme et inkluderende miljø.

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
- Få en bias-buddy
- Stil åbne spørgsmål
- 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
- Stil dig selv (og andre) 'omvendte spørgsmål'

Inkluderende hverdagshandlinger

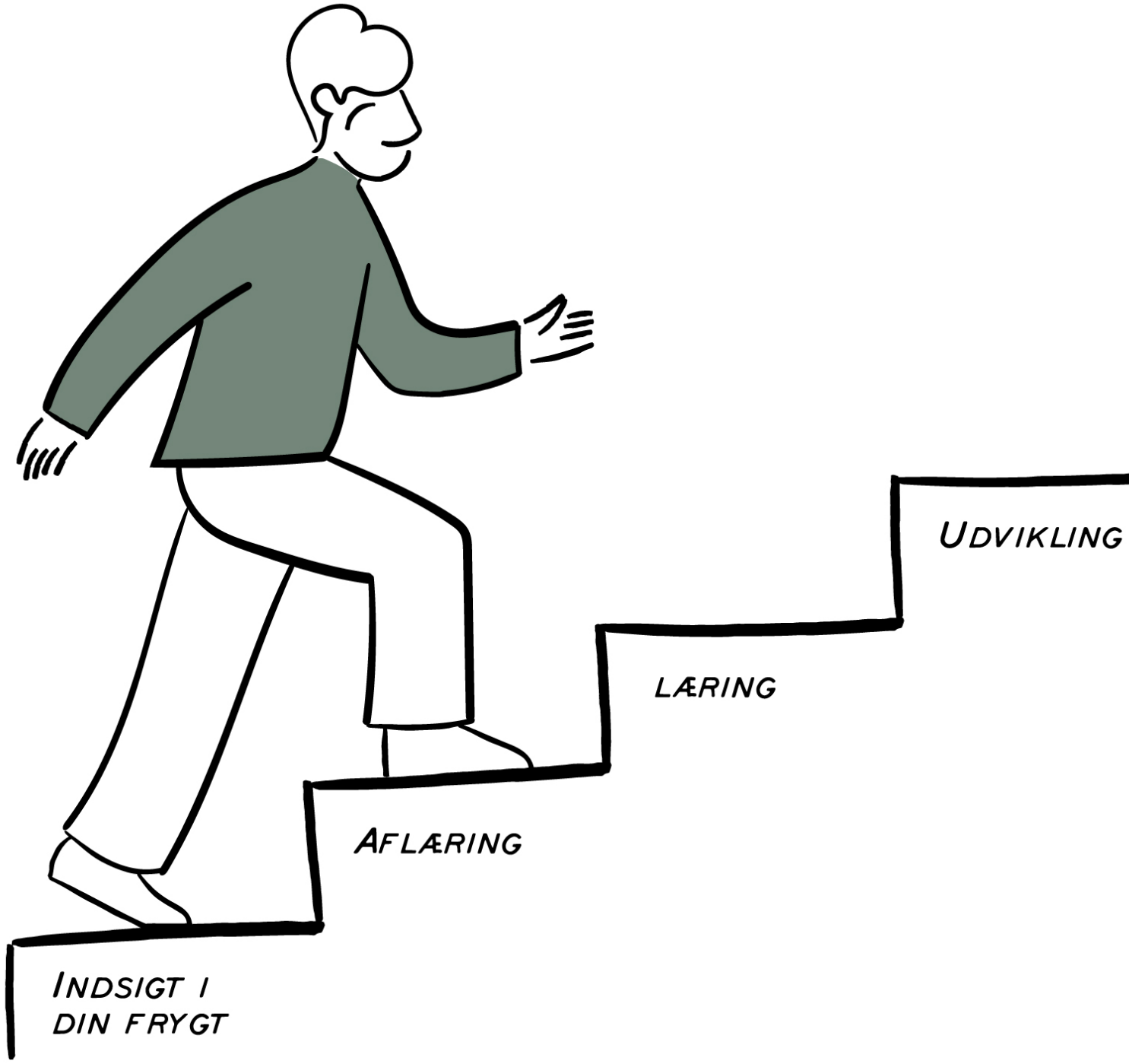
Inkluderende kultur:

- Ændr den måde I sidder på i møder og til frokosten
- Praktiser 360 graders inklusion
- Ændr rækkefølgen på, hvem der siger noget – både når I holder møder og i mere uformelle situationer
- Skriv pointer ned før I taler for at reducere gruppekonformitet
- Påpeg når ideer 'stjæles' "Jeg kan rigtig godt lide Majas pointe, det er fedt du også synes at den er god!"
- 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

Summeøvelse

Hvilke 3 inkluderende hverdagshandlinger kan du/I med fordel gøre brug af?

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”.

Summeøvelse

Hvad holder dig tilbage fra at arbejde mere aktivt med DEI i din organisation?

Indsigt i frygt kræver psykologisk tryghed

"Troen på, at man ikke vil blive straffet eller ydmyget, hvis man giver udtryk for tanker eller bekymringer, stiller spørgsmål ved beslutninger eller laver fejltagelser, og at ens team er et sted, hvor man tør tage chancer og udveksle tanker og bekymringer"

Amy Edmondson

slido

Please download and install the Slido app on all computers you use

Audience Q&A

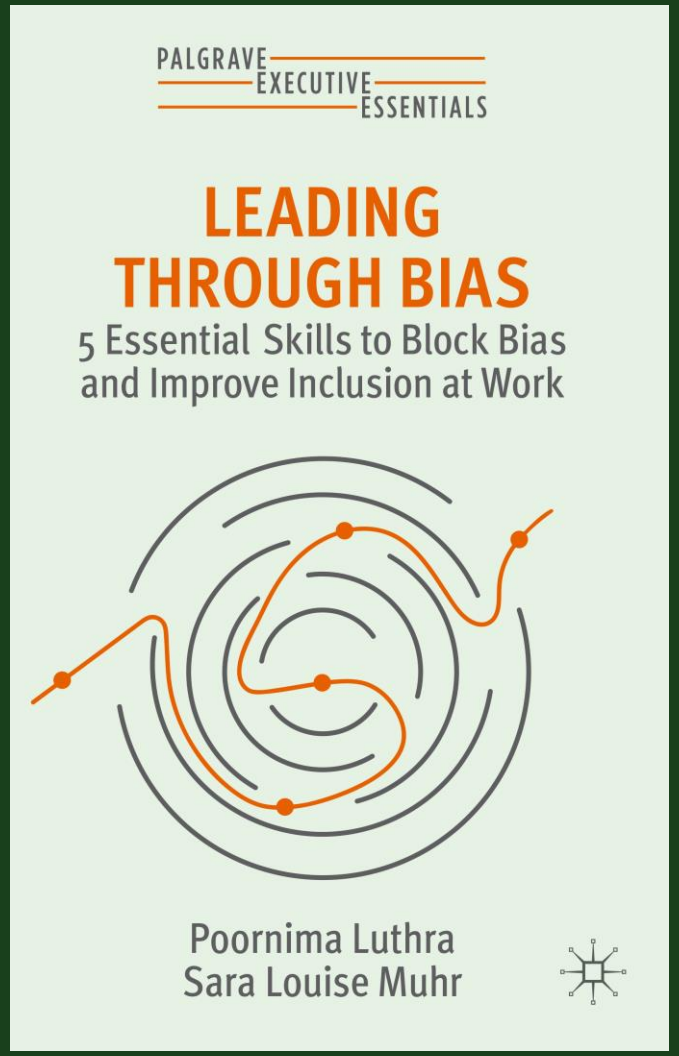
ⓘ Start presenting to display the audience questions on this slide.

Tak for opmærksomheden

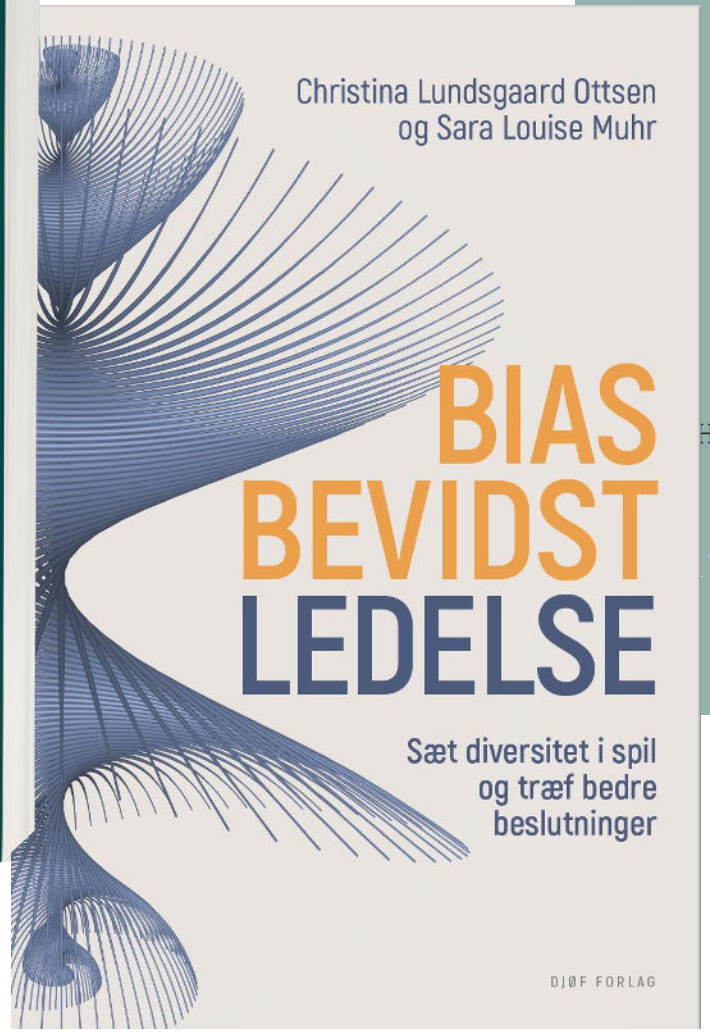
Sara Louise Muhr, PhD
Professor
Copenhagen Business School
slm.bhl@cbs.dk

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 Hjerner: https://lnk.to/vildehjerner25

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