



Vidensmanual

KLUNST
KULTUR
i balance



Et fælles vidensfundament til at skabe evidensbaserede forandringer og opnå diversitet, antidiskrimination, ligestilling og inkluderende arbejdspladser i kunst- og kulturbranchen.

Udviklet af Tinna C. Nielsen & Lynn Roseberry

Pilotversion udviklet i perioden 8.-21. december 2020.
Den videreudvikles i løbet af uddannelsen Kunst & Kultur i Balance 2021.

©2021. Vidensmanualen deles under Creative Commons 4.0 International-licensen;
Krediter når du bruger manualen, ændre ikke i den og brug den ikke kommercielt.

Lær mere om licensen her www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Kreditering: Nielsen, Tinna C. og Roseberry, Lynn (2021).

Vidensmanual. Kunst og Kultur i Balance. www.kunstogkulturibalance.org





Indhold

- s. 4 Om Kunst & Kultur i Balance - baggrund og formål
- s. 6 Om vidensmanualen - indhold og hvordan du bruger den
- s. 7 Om Tinna C. Nielsen og Lynn Roseberry - udviklere og undervisere

- s. 8 Afsnit 1
Viden om inkluderende organisationer i balance

- s. 10 Afsnit 2
Viden om sociale, kulturelle, psykologiske og adfærdsmæssige mekanismer

- s. 50 Afsnit 3
Viden om det strukturelle fundament, som skal på plads

- s. 67 Afsnit 4
Viden om effektive forandringstilgange

- s. 73 Afsnit 5
Mere viden

- s. 81 Afsluttende kommentar fra forfatterne



Om Kunst & Kultur i Balance – baggrund og formål

Kunst og Kultur i Balance er en reaktion på den aktuelle debat om sexismen og magtmisbrug i kunst- og kulturbranchen. Målet for initiativet er at skabe positiv adfærdsforandring, idéudvikling og kompetenceudvidelser. Men motivationen er langt større.

Initiativet handler om at skabe reelle forandringer på tværs af branchen ud fra et evidensbaseret grundlag og en samskabende tilgang. Målet er at reducere diskrimination og eksklusion, for derigennem at fremme lige muligheder og inkluderende samarbejde, ledelse og udvikling. Det er initiativets udgangspunkt, at dette er forudsætningen for at skabe kreative og ordentlige arbejdspladser, som producerer kvalitetsindhold i kunst- og kulturlivet. Kunst og Kultur i Balance kræver organisationer og mennesker i balance.

Således er Kunst og Kultur i Balances første initiativ et uddannelsesforløb, der tager afsæt i adfærds- og kulturændringer.

Idé og initiativ til **Kunst og Kultur i Balance** er født af musik-genreorganisationen **Snyk**. Snyk har tilrettelagt projektet i samarbejde med en styregruppe, der udgøres af **Dansk Komponistforening, JazzDanmark, Roskilde Festival, ROSA og Tempi**. Uddannelsesforløbet indhold og design er udviklet i samarbejde med antropolog Tinna C. Nielsen og jurist/psykoterapeut Lynn Roseberry, og deres forandringsorganisationer Move the Elephant for Inclusiveness og On the Agenda.

Projektet bakkes op af en partnerkreds, som består af 29 kunst- og kulturorganisationer på tværs af kunstarter. I uddannelsesforløbet deltager knap 100 forskellige institutioner, foreninger, organisationer og aktører på tværs af kunstarterne.



Copenhagen Jazz Festival



DANSK KUNSTNERRÅD
Council of Danish Artists



Dansk Skuespillerforbund



DANSK-TEATER

DANSKE
DANISH FILM DIRECTORS
INSTRUKTØRER



DANSKE ENSEMBLER,
ORKESTRE OG OPERAINSTITUTIONER



DET DANSKE FILMINSTITUT



DJBFA



PROFESSIONELLE
SANGSKRIVERE
OG PRODUCERE



ATLAS &
VOXHALL



JAZZ
DANMARK



koda kultur



Levende
Musik i Skolen

MUSIK
FORLÆGGERNE



MUSIC EXPORT DENMARK

NORDIC [LA]



Producent
Foreningen



Rytmisk Musikkonservatorium

ROSA



ROSKILDE
FESTIVAL



Snyk



Tempi

Den samlede partnerkreds består af Atlas & VoxHall, Billedkunstneres Forbund, Copenhagen Jazz Festival, Dansehallerne, Dansk Artist Forbund, Dansk Forfatterforening, Dansk Komponistforening, Dansk Kunstnerråd, Dansk Live, Dansk Musiker Forbund, Dansk Skuespillerforbund, Dansk Teater, Danske Filminstruktører, Danske Uafhængige Pladeselskaber, Danske Ensemble, Orkestre og Operainstitutioner, Det Danske Filminstitut, DJBFA, DPA, JazzDanmark, Levende Musik i Skolen, Musikforlæggerne i Danmark, MXD - Music Export Denmark, Nordic LA, Organisationen Danske Museer, Producentforeningen, PROMUS, RMC - Rytmisk Musikkonservatorium, ROSA, Roskilde Festival, Snyk og Temp.



Om vidensmanualen og uddannelsen Kunst & Kultur i Balance

Denne vidensmanual danner et fælles vidensfundament for aktører i kunst- og kulturbranchen og for deltagerne i det kompetenceopbyggende uddannelsesforløb Kunst & Kultur i Balance.

Formålet med manualen er at skabe et evidensbaseret grundlag, så alle kan være medskabere af lokale forandringer i egne organisationer og i branchen som helhed.

Det handler om viden og kompetencer til at reducere diskrimination og grænseoverskridende adfærd og til at fremme mangfoldige og inkluderende arbejdspladser og aktiviteter i kunst og kulturlivet.

Manualen bygger på evidens fra forskning og praksiserfaringer fra organisationer i Danmark og internationalt. Evidensen kommer ikke specifikt fra kunst- og kulturbranchen, og manualen afdækker på ingen måde al viden omkring udfordringerne og løsningerne. Den giver basisviden og begrebsafklaring af nogle universelle sociale, kulturelle, psykologiske og adfærdsmæssige mekanismer, som er årsager til uligheder og ubalancer i organisationer på tværs af sektorer og brancher.

Manualen beskriver effektive forandringsmetoder, som deltagerne i uddannelsesforløbet lærer at bruge til at ændre kulturer, processer og adfærd i egne organisationer. Vidensmanualen introducerer også de strukturelle og organisatoriske elementer, som skal på plads for at skabe mangfoldige og inkluderende organisationer og arbejdspladser i balance.

Vidensmanualen kan du bruge som en opslags- og arbejdsbog under og efter uddannelsesforløbet. På baggrund af de eksperimenter og løsninger, der samskabes i dette udviklingsinitiativ, udvikles fælles ressourcer med anbefalinger, metoder og løsninger, som kan anvendes på tværs af kunst og kulturbranchen. I denne vidensmanual får du nogle smagsprøver på metoder, der virker.

God læselyst!



Om udviklerne og underviserne

Vidensmanualen og uddannelsesforløbet er udviklet af ligestillings- og diversitetseksperterne Tinna C. Nielsen, som er antropolog, og Lynn Roseberry, som er jurist.

De samarbejder med organisationer i Danmark og internationalt i alle brancher og sektorer.

TINNA C. NIELSEN har beskæftiget sig med diversitet, antidiskrimination, lighed og udvikling af inkluderende organisationer og samfund siden 2000. Som antropolog og adfærdsdesigner; udvikler hos Institut for Menneskerettigheder; leder med globalt ansvar for at lede og opbygge funktionen Diversity, Inclusion & Collaboration i Arla Foods; rådgiver i FN og ekspert i World Economic Forum; som social iværksætter og selvstændig i forandringsorganisationen Move the Elephant for Inclusiveness; grundlægger af det globale non-profit initiativ Inclusion Nudges sammen med Lisa Kepinski. Sammen har de udviklet den internationale anerkendte forandrings- og designmetode Inclusion Nudges, og de har skrevet flere guidebøger med praktiske eksempler på adfærdsdesign til at reducere kognitive bias og gøre *inklusion* til normen - for alle, af alle.

LYNN ROSEBERRY har mere end 20 års erfaring med at arbejde med køns- og mangfoldighedsspørgsmål. Først som jurist, forsker og leder og siden 2016 som konsulent i egen virksomhed, On the Agenda ApS. Hun rådgiver virksomheder og organisationer om, hvordan de bedst kan fremme ligestilling og diversitet gennem inkluderende ledelse og kultur. Lynn er også uddannet psykoterapeut og har egen praksis. Hun er uddannet jurist i USA og flyttede til Danmark i 1994, hvor hun fik sin Ph.D. fra Copenhagen Business School i 1999 og blev ansat på Juridisk Institut. Lynn har været lektor, institutleder og CBS' ligestillingsofficer (Equal Opportunities Officer). Lynn har publiceret flere artikler og bøger, herunder *Bridging the Gender Gap: 7 principles for achieving gender balance*, Oxford University Press 2014.

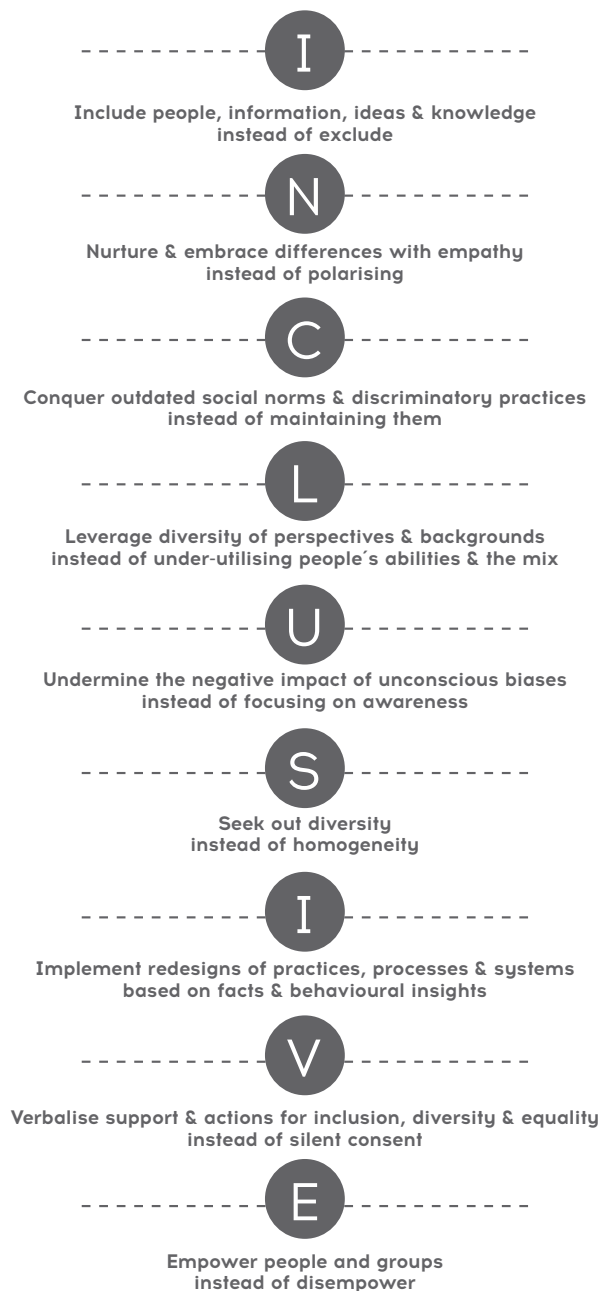
Afsnit 1

Viden om inkluderende organisationer i balance

Hvad vil det sige at være en organisation i balance, hvor der ikke finder diskrimination og eksklusion sted – og hvor der er lige muligheder, diversitet og inkluderende kulturer, strukturer og adfærd?

The INCLUSIVE Action Model beskriver adfærd og tiltag, der kendetegner inkluderende organisationer. Modellen er udviklet på baggrund af evidens fra forskning og erfaring fra organisationer fra forskellige brancher i Danmark og internationalt. Den er udviklet af eksperterne Lisa Kepinski og Tinna C. Nielsen, som står bag den internationalt anerkendte Inclusion Nudges adfærdsdesign- og forandringsmetode. I uddannelsesforløbet Kunst & Kultur i Balance lærer du, hvordan du gennem dit arbejde gør diversitet og inkluderende adfærd, kultur og strukturer til normen.

INCLUSIVE Action Model



The INCLUSIVE Action Model© 2021
The Inclusion Nudges Guidebook 2020 by Lisa Kepinski & Tinna C. Nielsen

Afsnit 2

Viden om sociale,
kulturelle, psykologiske
og adfærdsmæssige
mekanismer

S. 12	Kultur og normer
S. 16	Gruppedynamikker og stammementalitet
S. 20	Menneskets hjerne, kognitive bias og stereotyper
S. 30	Virker ikke: Bevidsthed om det ubevidste og uacceptable
S. 34	Patriarkalske strukturer og strukturel diskrimination
S. 36	Sexisme og eksklusion
S. 39	Grænseoverskridende adfærd: Chikane og sexchikane
S. 44	Vidner & tilskuereffekten
S. 46	Magt, status, magtmisbrug og gatekeepers

Når man skal lykkes med at lave forandringer på arbejdspladser, skal der arbejdes på mange forskellige områder og detaljer samtidig. Det betyder, at man både skal vide noget om os mennesker, om sociale, kulturelle, psykologiske og adfærdsmæssige mekanismer, og at man skal vide noget om organisationsudvikling og forandringstilgange. Det er de færreste, der ved alt det og kan alt det. Resultatet er derfor ofte, at mange forskellige konsulenter og eksperter hyres ind, og der sættes gang i mange aktiviteter og projekter.

Problemet er, at det sjældent skaber langsigtede og bæredygtige forandringer. Det lykkes kun, når det kommer indefra og alle medarbejdere, ledere og aktører er medskabere af ændringerne over lang tid – og dette som en integreret del af måden at arbejde på, tage beslutninger på, kuratere, lave programmer, samarbejde, ansætte, lytte og alt det andet, vi laver i vores organisationer. At skabe forandring over tid forudsætter dog, at vi alle har en basal viden om os mennesker og alt det, der foregår mellem os og de strukturer, som er med til at forme vores overbevisninger og adfærd. Så lad os starte der – og så kan vi samtidig også lige få styr på de mange begreber, vi bruger og hører så ofte.

Kultur & Normer

Der kom hurtigt konsensus om, at kulturforandringer er løsningen, da de mange vidensbyrd på grænseoverskridende adfærd begyndte at komme frem igen i 2020. Det blev vi også hurtigt enige om tilbage i 2017 med den første #MeToo-bølge. Men de nødvendige forandringer kom ikke. Nu har vi fået tildelt en historisk mulighed for at gøre det bedre. Så lad os se nærmere på, hvad kultur er, og hvad der skal til for at skabe mere mangfoldige og inkluderende kulturer og organisationer i balance.

Kultur er et af de begreber, som har mange forskellige betydninger, alt efter i hvilken sammenhæng det bruges. Helt tilbage i 1950'erne identificerede to antropologer 162 definitioner, og mon ikke der er kommet flere til siden. Det er ikke så sært, at vi nogle gange bliver lidt forvirrede, når der bliver talt om, at vi skal skabe 'kulturforandringer' på vores arbejdspladser eller uddannelsesinstitutioner. For hvad betyder det egentlig?

DEFINITION: KULTUR

Antropologisk (læren om mennesket) defineres kultur som de færdigheder, opfattelser og væremåder, personer har tilegnet sig som medlem af en gruppe, en arbejdsplads og samfund. Kultur defineres også som det omskiftelige fællesskab, som gang på gang etableres og forandres, når mennesker gør noget sammen.


Hvis man bliver spurgt 'hvad er jeres kultur?', kan det være svært at beskrive, for det vi gør er blevet 'selvfølgeligheder'. Kultur kommer til udtryk i vaner, ritualer, symboler, sprogbrug, humor. Ofte vil vi beskrive vores kultur ved at beskrive, hvad vi ikke gør eller ikke er ved at sammenligne os med andre.

Alle organisationer, arbejdspladser, uddannelsesinstitutioner er et socialt system med en fælles kultur og ofte mange del-kulturer i fx teams, som også er del af en større samfundskultur.

DEFINITION: NORMER

Ethvert socialt system har regler for, hvad der er tilladt og ikke er tilladt at gøre, sige og se ud. De regler kaldes normer.

Nogle normer er formelle, som fx lovgivning eller en organisations værdier, og andre er uformelle normer, uskrevne og usagte og ofte helt ubevidste, som vi blindt følger og ikke sætter spørgsmålstegn ved. Det er det kollektive ubevidste. Fælles for alle normer er, at de er knyttet til sanktioner. Der findes både positive og negative sanktioner. Vi belønnes af de andre i systemet ved at signalere, at man er en del af flokken fx med forskellige mikrohandlinger, som at de ser op, når man kommer ind i rummet, taler til en, inviterer en med, spørger til en. Modsat straffes man, når normerne brydes. Vores muligheder i gruppen og det sociale system afhænger af i hvilken grad, vi matcher normerne.



Vi mennesker afkoder det, de andre i gruppen gør, eller hvordan de ser ud. De fleste af os har oplevet at have sagt eller gjort noget i en ny gruppe, og man kan bare mærke, at det gør eller siger man ikke, og så tilpasser man sig over tid. Det kaldes socialisering, hvilket betyder, at normerne og kulturen bliver til noget indre, et træk ved ens personlighed, og dermed bliver man et fuldbyrdet medlem af gruppen og kulturen.

Når kultur og normer skaber ubalancer

Selv om de formelle normer, retningslinjer og værdier på arbejdspladsen og i lovgivning er, at man ikke afkræver sex af sine kollegaer eller nedværdiger dem, kan de uformelle normer sagtens udvikle sig i en anden retning uden, at de opfattes forkert. Og det gør det muligt, at seksualiseret adfærd og magtmisbrug bliver helt normalt på en arbejdsplads. Over tid skrider normen for, hvad der er okay og ikke okay at sige og gøre og, hvis man gør oprør, er det normbrud, og der sanktioneres fra de andre i gruppen – ofte også fra dem (både mænd og kvinder), der ikke bryder sig om normen. Der er altså et kulturelt legitimeringsapparat så stærkt, at uacceptable og grænseoverskridende adfærd normaliseres.

Da vi mennesker har et basalt behov for at høre til en gruppe, har normerne stor magt over os, og det samme gælder frygten for at være udenfor. Derfor er der mange, som ikke kæmper for at ændre normerne, selvom de ikke synes om den adfærd, der kendetegner kulturen eller gruppen. Sanktioner ved normbrud fungerer derfor også som social kontrol, der kan resultere i normalisering af fortællelser. Det er altså ikke nødvendigvis et resultat af magtmisbrug, at enkelte personer får en særlig magt over andre, som det ofte antages.

Normer kan have forskellig betydninger for mænd og kvinder, selv om normerne er fælles for alle i gruppen. Hvis kvinder fx viser vrede på en arbejdsplads, vurderes det som et tegn på svaghed (normbrud), mens det betragtes som en styrke, når mænd gør det. Det får konsekvenser i vurderinger af deres faglige præstationer.

Ifølge en forskningsundersøgelse ses det som en personlighedsbrist, når kvinder udtrykker vrede i professionel kontekst; "hun er ude af kontrol" eller "hun er en vred person". Mænds vredesudtryk ses derimod som konsekvens af ydre omstændigheder; "han er under pres". Når kvinder får feedback på noget, de skal ændre ved deres personlighed (hvilket de får i langt højere grad end mænd), handler det om at være mindre aggressive, mens mænd får feedback på at skulle være mere aggressive. Kvinder i lederstillinger oplever eksempelvis, at deres autoritet udfordres med seksualiserede bemærkninger om deres krop, køn eller seksualitet.

CASE

Den nye rapport (2020) om grænseoverskridende adfærd i film-, tv- og scenekunstbranchen viser netop, at mens 40% af alle personer i branchen oplever diskrimination og chikane, så rammes kvinder i stillinger med autoritet hårdere; 47% ledere, 54% producenter og 73% instruktører.

Det handler lige præcis om, at når vi ikke opfører os i overensstemmelse med de feminine og maskuline normer i samfundet for, hvordan man er kvinde og mand på 'den rigtige måde', 'straffes' vi som normbrydere – også på vores arbejdspladser.

Når normer skaber nye muligheder

Så når der i disse tider tales om, at kulturen skal ændres, så handler det om at ændre normerne. Normer er ikke statiske. De forandrer sig over tid og kan forandres med forskellige målrettede indsatser og adfærdsdesign.

Når vi skal lave kultur- og normforandringer på en arbejdsplads, er det afgørende at forstå den lokale kultur indefra for at kunne skabe den gode arbejdsplads og en god balance (anvend INCLUSIVE Action Model som guide). Det skabes sammen med de mennesker, der arbejder der. Det kan ikke defineres af ledelsen og heller ikke i en workshop. Det skabes ved at observere adfærdsmønstre, undre sig sammen, sige fra, afprøve nye måder at gøre og være og fremhæve den adfærd, som har en positiv effekt. Og ledelsen skal føre an i dette arbejde.

En oplagt måde at gøre det på er at bruge de muligheder, der åbner sig ved omstruktureringer, og når der kommer nye medarbejdere og kollegaer. I starten vil de nye nemlig 'forbløffes' og undre sig over normer, vaner, arbejdsmåder eller omgangstonen, fordi de ser det i et andet perspektiv. Det giver rigtig gode muligheder for at se det 'selvfølgelige', man gør i et nyt perspektiv og dermed åbne op for ændringer.

Det kræver, at de nye inviteres ind af lederne, og at teamet involveres i at drøfte det, de nye undrer sig over. De skal ikke stå foran gruppen og sige det, men løbende skrive i en logbog. Lederen tager ansvar for at facilitere inkluderende drøftelser om fordele og ulemper ved arbejdsformer og omgangsformer. Alle i teamet skal også sættes i gang med at lægge mærke til og dele det, de undrer sig over. Det er vigtigt at skabe psykologisk sikkerhed for hver enkelt i gruppen og være inkluderende over for alles perspektiver. Det kan bl.a. gøres ved, at alle skriver deres input anonymt på sedler, inden de taler sammen og på skift læser op fra bunken af sedler og bygger videre på hinandens input. Det har vist sig at have stor indvirkning på kulturforandringer i mange af de organisationer, hvor Tinna har arbejdet de sidste 10 år.



De tiltag er med til at opdyrke en kultur, hvor normen er, at alle siger, hvad de ser og undrer sig over - og de vil automatisk se mere og være mindre ureflekterede og blinde. Dermed vil det på sigt også blive lettere at sige fra kollektivt overfor uacceptabel adfærd. Hvis alle teams i en organisation implementerede en sådan praksis samtidig, og som normen i måden de samarbejder på, tager det ikke lang tid at ændre kulturen.



Kulturændringer alene kan ikke ændre adfærd hos alle mennesker. Der er forskellige typer mennesker, som krænker andre. Nogle ændrer adfærd med det samme, hvis de får at vide, at det de gør er uacceptabelt, mens dem med narcissistiske træk og manglende empati vil være fuldstændig upåvirkede og fortsætte - også selv om normerne og kulturen ændrer sig. De skal have personlig og professionel hjælp. Og det vil ikke ændre sig ved tjenstelige advarsler eller fyring. De fortsætter typisk andre steder.

Kunst- og kulturaktører har også en samfundspåvirkende rolle. Kunstneriske og kulturelle aktiviteter er med til at bryde eller opretholde normer og stereotyper om fx køn, etnicitet, alder, gennem karakterer i film eller de musikere og komponister, der gives mest plads på scenerne. Vi tror på det, vi ser mest - det bliver det normale (se mere i afsnittet om menneskets hjerne). Når kunst og kultur er med til at styrke stereotyperne i samfundet, påvirker det også arbejdspladserne i kunst- og kulturbranchen, fordi samfundsnormerne skaber vilkårene for de normer, som bidrager til grænseoverskridende adfærd og seksualiserede magtpositioner på arbejdspladserne. Her er en gylden mulighed for en win-win-situation.



Hvor ser du behov for at ændre kulturen og normerne på din arbejdsplads?

Hvad kunne du godt tænke dig blev det nye 'kollektivt ubevidste'?

Gruppedynamikker og stammementalitet

For at kunne lave forandringer i vores organisationer, så samarbejdskulturen bliver inkluderende, skal vi forstå noget mere om menneskets sociale natur, og hvordan vi er afhængige af gruppen. Det er en evolutionær instinktiv afhængighed, der sikrer overlevelse, beskyttelse og reproduktion. Vi har et grundlæggende behov for at være en del af en gruppe for at have en identitet og et udgangspunkt for at opleve sig værdsat, respekteret, have en betydning og mening.

DEFINITION: STAMME- MENTALITET

Vi mennesker er 'stammefolk', og det betyder, at vi har en instinktiv præference for at være i grupper med andre mennesker, som minder om os selv og har ligheder med os selv.

Det gør, at vi føler os trygge, og vi skal ikke bruge energi på at tolke andre mennesker, fx om det er sikkert at være sammen med dem, om vi skal flygte, angribe eller slippe af. De neuronbaner i hjernen, som vi bruger til at opfatte os selv, er de samme, vi bruger til at opfatte dem, som vi har ligheder med. Det resulterer i, at vi har større empati og sympati for dem og betragter dem som mere kompetente end andre. Vi bearbejder mere af den information, de deler med os, end den vi får fra andre, som på den ene eller anden måde adskiller sig fra os selv (eller normen i kulturen).

Denne stammementalitet gør også, at vi automatisk er mere skeptiske over for andre, som ikke er i vores 'stamme'. Stammementalitet har derfor også en stor indvirkning på, hvordan en gruppe fungerer og præsterer sammen og hvem og hvad, der ekskluderes og hvem og hvad, der inkluderes i måden at løse opgaver på og tage beslutninger på.

DEFINITION: GRUPPEDYNAMIK

Gruppedynamikker – forstået som relationer, roller, formel og uformel magt, gruppepres og selvfortielse, omgangsform – har derfor også stor indflydelse både for det enkelte menneske, men også for gruppens samlede præstationer.

Når gruppedynamikker skaber ubalancer

Når en gruppe ikke fungerer, rammes den enkelte af negative mønstre både på det psykiske og det relationelle plan, engagementet falder kollektivt, og det samme gør præstationerne. Men en gruppe kan godt opleves som velfungerende, samtidigt med, at gruppedynamikker, normer og behovet for at være accepteret i gruppen resulterer i selvfortielse og gruppekonformitet.

DEFINITION:
GRUPPE-
KONFORMITET

Gruppekongformitet er, når gruppens medlemmer tilpasser deres perspektiv, opfattelse eller svar til flertallets. Hvis et flertal i en gruppe mener eller opfatter det samme, fx en problemstilling eller opgave, og vi hører denne gruppes mening først, så vil 1/3 af gruppens resterende medlemmer tilpasse sig ubevidst og sige det samme – også selv når de ved, det er forkert.

Det er en gruppedynamik, som gør gruppens medlemmer konforme i deres tænkning og adfærd. Vi mennesker tilpasser os på grund af vores behov for at være accepteret af gruppen, vi ønsker derfor ikke at udfordre symbiosen, vi er ubevidst bange for at blive opfattet som inkompetente – og så laver vi en kognitiv fejlkonklusion om, at det, som flertallet mener, må være det korrekte.

Gruppetænkning er en anden version af denne gruppedynamik. Når gruppen er under eksternt pres for fx at levere en succes efter en fejltagelse og under tidspres, har denne tendens særligt gode betingelser. Der sker en direkte eksklusion af de medlemmer (og deres viden), som modsiger flertallet eller den med mest magt.

CASE

Gruppetænkning blev identificeret af forskere i efterforskningen af Nasa-katastrofen i 1986, hvor rumskibet The Challenger eksploderede. Ingeniørerne havde fremlagt data og frarådet opsendelsen, men de blev ignoreret og ekskluderet i beslutningsprocessen. Presset for at opnå succes var stort efter dalende opbakning, og der var satset stort på denne opsendelse med en skolelærer ombord og direkte TV transmission fra cockpittet. Forskningen viste, at gruppetænkningen forårsagede store fejl i vurderingen af data og i beslutningsprocessen.

Konsekvenserne af de to gruppedynamikker er, at gruppen ikke har adgang til den diversitet af viden, perspektiver og færdigheder, som de forskellige medlemmer besidder. Det forringer gruppens evne til at undgå fejl og producere god kvalitet i løsningen af opgaver og beslutningsprocesser og undgå fejl.

Gruppedynamikker kan også tage form af **direkte gruppepres**. Behovet for at passe ind og blive accepteret kan også få os til at gå med til at gøre noget, som strider mod vores egne værdier og moral, og som, vi grundlæggende synes, er forkert. Det kan for eksempel være at score kvindelige kollegaer på 'fuckability'. Vi føler os presset af andre i gruppen til at være med, og vi ønsker ikke at stå uden for fællesskabet. I starten føles det ubehageligt, over tid kan den følelse forsvinde, og det bliver en selvfølgelighed – normen for, hvad der er okay og ikke-okay, skrider, og med tiden tænker vi ikke engang over, hvor forkert det er. Vi bliver selv en del af gruppepresset på nye kollegaer.



Har du lagt mærke til, hvordan gruppedynamikker udspiller sig i de teams, du arbejder i?

Er der gruppekonformitet, som kan være skadende på din arbejdsplads?

Mulighederne i gruppedynamikker og stammementalitet

Netop på grund af vores stammementalitet, som gør, at vi tilpasser os flertallet (de sociale normer), når det er en gruppe, vi identificerer os med eller har ligheder med, kan det bruges som et redskab til at skabe forandringer i adfærd og kultur.

Der er efterhånden mange forskellige eksempler på, hvordan adfærdsdesign kan få mennesker til at ændre adfærd samtidigt ved at appellere til menneskets sociale orientering. I arbejdet med at ændre ekskluderende dynamikker og upassende adfærd på vores arbejdspladser kan vi for eksempel lade os inspirere af, hvordan myndighederne i England fik flere borgere til at betale deres skat til tiden ved at fremhæve, hvad flertallet i gruppen gør rigtigt.

CASE

Myndighederne sendte information til borgerne med beskeden om, at, "9 ud af 10 borgere med en gæld som din, i dit område [postkode] betaler deres skat til tiden." Og med information om, hvordan de nemt kunne gøre det samme. Det resulterede i en stigning på 6%. Det lyder måske ikke af meget, men det er mange millioner mennesker og 200 millioner pund på bare 12 måneder.

De indsigter kan vi bruge i indsatsen for at ændre kulturen på en arbejdsplads. Vi skal ikke udelukkende fokusere vores indsatser på at ændre normerne (hvilket er svæbt) eller lave nye retningslinjer, men i stedet skabe effektive adfærdsforandringer ved at fremhæve det, der virker, og som flertallet i gruppen gør rigtigt. Ofte overser vi det, flertallet gør godt, i skyggen af problemerne og det enkelte personer gør forkert.

I indsigterne om, hvad der driver menneskets adfærd, ligger der mange uudnyttede muligheder for at lave effektive forandringer som kan skabe organisationer i bedre balance og dermed Kunst og Kultur i Balance.

Kunne denne slags adfærdsdesign for eksempel bruges til at ændre magtmisbrug, som dokumenteret i den danske film-, tv- og scene-kunstbranche, hvor nogle medarbejdere oplever ikke at få betalt deres løn og trues til tavshed? Kunne det have en effekt at informere om, at *"7 ud af 10 af dine kollegaer betaler deres medarbejdere i overensstemmelse med aftalen og til tiden"*? (Dette er et fiktivt tal for at give et eksempel - og beskeden skal designes nøje ud fra viden om målgruppen). Kunne vi aktivere stammementalitet til at få flere vidner til at sige fra overfor grænseoverskridende adfærd eller få ledere til at indberette, når en medarbejder fortæller om en krænkende oplevelse?



Hvor ser du muligheder for at aktivere sociale normer og stammementalitet for at få flere til at gøre det, der virker?

Menneskets hjerne, bias og stereotyper

Der er mange årsager til, at der eksisterer eksklusion og ulige muligheder for at bidrage og avancere i en organisation. Som afdækket senere i denne manual skyldes det blandt andet den historiske udvikling, som vores nutidige organisationsstrukturer bygger på, og som skaber strukturel diskrimination og sexisme. Men det skyldes i lige så høj grad den måde, menneskets hjerne fungerer på.

Menneskets to kognitive systemer

Mange forskellige videnskaber med fokus på adfærd, som fx antropologi, psykologi, hjerneforskning og adfærdsøkonomi, har gennem årtier påvist, hvordan vi mennesker ikke er rationelle fornuftsvæsner, som opfører os i overensstemmelse med vores moral, værdier og viden. Det er ellers den selvforståelse, de fleste af os har.

DEFINITION: TO KOGNITIVE SYSTEMER

Vi mennesker bruger to kognitive systemer i hjernen samtidig, som (noget forsimplet) kan betegnes som det ubevidste og automatiske system og det bevidste og refleksive system. De kaldes også system 1 og system 2.

Det ubevidste system er styret af primale instinkter, vaner, mentale genveje, følelser, stammementalitet og overlevelsesinstinkter. Det bruger hurtige mentale processer til at sortere i information, skabe mening og reagere hurtigt og vurdere mennesker og situationer uden at skulle fortolke i det refleksive og bevidste system. Det fungerer som en slags klassificeringssystem og mental genvej, der hurtigt drager konklusioner, og de mekanismer kontrollerer størstedelen af vores adfærd og beslutninger. Nogle forskere mener, det styrer 90-99% af alt, hvad vi gør. Vores instinkter reagerer hurtigt (mindre end 200 millisekunder) og påvirker de bearbejdningsprocesser, som foregår i det refleksive system, som tænker langsomt.

Det bevidste system er analytisk og rationelt og styrer vores selvopfattelse. Det betyder også, at vi godt kan have nogle bevidste intentioner om at gøre noget eller have viden om noget, men faktisk gøre det helt modsatte. Vi kan fx godt vide, det er forkert at holde kollegaer uden for, afbryde dem eller nedværdige dem, men vi gør det alligevel. Vi kan også godt opfatte os selv som 'gode mennesker' og diskriminere samtidig. Det foregår nemlig i to forskellige kognitive systemer.

Vi bruger nogle forskellige mentale processer for at skabe orden og reducere kompleksitet

DEFINITION: STEREOTYPER

Stereotyper er generaliseringer om en gruppe menneskers karakteristika og overbevisninger om, at alle mennesker, der er del af den gruppe, er på en bestemt måde.

Stereotyper opstår ved at have generel viden om en gruppe. Stereotyper sparer på brugen af mental energi. Stereotyper er en automatisk kategorisering af mennesker, som forenkler og gør det let for os hurtigt at genkende og socialt forstå mennesker fra de grupper. Stereotyper repræsenterer på ingen måde et fuldt billede af denne gruppe eller individ.

DEFINITION: FORDOMME

Fordomme er, når vi tildeler de stereotype karakteristika til en gruppe eller et medlem af gruppen og dømmes dem ud fra det.

Vi drager (ofte emotionelle) konklusioner om andre, som enten gør, at vi accepterer, tager afstand eller afviser medlemmer fra gruppen.

DEFINITION: KOGNITIVE BIAS

Kognitive bias er fejl i vores opfattelser, reaktioner og konklusioner som resultat af hurtige mentale processer i det ubevidste system, som reagerer ud fra tidligere erfaringer og mønstre. Bias er mentale genveje, som bearbejder, sorterer og kategoriserer de millioner af stimuli og information, vi hele tiden får ind via vores sanser. Vi kan ikke forholde os bevidst til alt det.

Problemet er bare, at de hurtige mentale genveje ofte resulterer i fejl i vores reaktioner og opfattelser, fordi de drager unøjagtige eller fejlagtige konklusioner ud fra mønstre i tidligere erfaringer og oplevelser, som vores hjerne har tillagt forskellig betydning. Hvilken betydning kan afhænge af følelser, kontekst, situation, tidspunkt, rækkefølge og meget andet. Kognitive bias har stor betydning for, hvem du stoler på, hvad du opfatter som kvalitet eller kompetence, hvem du ansætter og beslutninger, du tager. På grund af bias er vores reaktioner og vurderinger ikke objektive, selv om vores bevidste og rationelle system gør, hvad det kan for at opretholde den opfattelse.

Forskere har identificeret omkring 200 forskellige bias (se Wikipedia liste over bias og forskningsreferencer), og her er nogle eksempler på alle de kognitive bias, som spiller ind på vores evne til at forholde os til diversitet og vores måde at se realiteter, tage beslutninger, bruge menneskers potentiale, vores relationer, og som alle udgør mentale barrierer for at skabe forandringer og større lighed og mere inkluderende arbejdspladser.

Det er den viden om os mennesker, som er vigtig at bruge, når vi skal lave kultur- og adfærdsforandringer.

Eksempler på kognitive bias

TABS-AVERSION BIAS er tendens til at undgå at miste noget værdifuldt frem for at opnå det samme. Vi mennesker er fra naturens side disponeret til at undgå at miste noget. Psykologisk set føler vi større smerte og ubehag ved at miste end den tilfredsstillelse, vi føler ved at opnå samme gode. Konsekvensen har fx vist sig i bekymringer og frygt blandt mennesker med magt for at miste privilegier og status, når der kommer større diversitet i gruppen til trods for al evidensen om, at diversitet gavner gruppen og individerne. En anden konsekvens er den irrationelle tendens til ikke at dele og give på trods af egne erfaringer med, at dem, der giver, får mere tilbage (flere fordele).

FORANKRING BIAS er tendensen til at tillægge de første informationer, du får, størst betydning for din vurdering eller beslutning, også selv om oplysningerne slet ikke har en relevans. Det skaber et anker (et udgangspunkt), som vi sammenligner efterfølgende med, hvad vi hører og ser. Konsekvensen er fx, at hvis du får baggrundsoplysninger om en person, inden du ser dem eller møder dem, vil din opfattelse af dem være formet af, om det var negative eller positive oplysninger. Du vil tolke det, de gør, ud fra det anker, og det vil være svært at opfange den adfærd, der afviger fra det negative eller positive anker. Konsekvensen er uretmæssige muligheder.

SELEKTIV OPMÆRKSOMHED BIAS hænger sammen med vores evne til at sortere i alt den stimuli, vi modtager gennem vores sanser. Vi kan ikke være opmærksom på alt, hvad der foregår omkring os, så vi fokuserer typiske på det, der er vigtigt for os, eller som vi har interesse i og overser ubevidst andet, som også er vigtigt. Konsekvensen er, at vi kan overhøre vigtig information, overse forandringer omkring os, vi kan overse noget, der foregår lige foran os (det er ikke en bevidst blindhed). Det betyder, at vi kan overse helt åbenlyse talenter og nye profiler, og også at vi kan overse uacceptabel adfærd, der udspiller sig lige for øjne af os, uden at vi fæstner os ved det.

TILGÆNGELIGHED BIAS er tendensen til ubevidst at lægge mest vægt på information, som er oftest eller lettest tilgængelig for os. Vi tilskriver større troværdighed til ideer eller vurderinger, der gør, at vi let kommer til at tænke på flere kendsgerninger, som understøtter ideen og vurderingen. Når vi fx oftest hører om og ser ledere, som er mænd med lys hudfarve (som eksperter på tv, rollemodeller i medier, musikere på scenen, ledere på arbejdspladsen), så har vi flest beviser på, at den 'slags' mænd er dygtige ledere eller musikere. Konsekvensen er, at vores viden om, at kvinder og mænd med mørk hud er ligeså dygtige ledere, ikke er lige så let tilgængelig og ignoreres. Det skaber forskelsbehandling.

FALSK KONSENSUS BIAS er tendensen til ubevidst at overvurdere, i hvilken grad, andre mennesker er enige i vores vurderinger og godkender vores adfærd. Vi har generelt en tendens til at tro, at vores egne opfattelser og handlinger er almindelige, mens andres adfærd

er mere afvigende eller usædvanlig. Konsekvenserne er fx en ringe evne til at lytte til og anvende andres perspektiver, ideer, argumenter, og viden. Det kan resultere i tab af nye og innovative opgaveløsninger, dårlige beslutninger eller ignorering af problematikker, som andre påpeger.

OPTIMISME BIAS er vores tendens til at overvurdere vores succes og tro på, at vi selv er mindre tilbøjelige til at opleve vanskeligheder end andre mennesker. Vores hjerne opdaterer vores overbevisning, når noget går godt, men ikke i samme grad, når noget dårligt hændes os. Dermed modbevises den opfattelse ikke fyldestgørende af realiteter. Konsekvensen kan fx være, at vi ikke ændrer vores adfærd eller ikke engagerer os i at lave forandringer, hvis der foregår noget negativt omkring os, fordi vi ikke selv er i farezonen.

GLORIE EFFEKTEN er, at vores helhedsindtryk af en person formes uretmæssigt af et enkelt synligt kendetegn, som overskinner alt andet. Det kan både være udseende eller væremåde. En af de mest indflydelsesrige egenskaber er skønhed og ansigtets symmetri. Folk opfatter ubevidst attraktive mennesker som mere intelligente og samvittighedsfulde, end deres faktiske meritter, præstationer eller adfærd indikerer. Det er ikke kun fysiske træk, men også personlighed, væremåder eller fx accent, som kan skabe denne effekt. Denne bias spiller ofte en afgørende rolle ved ansættelser, opgave-allokering, investeringer og andre udvælgelsesprocesser.

'LIGHED-MED-MIG' BIAS er tendensen til at have en præference for mennesker, som har ligheder med os selv. Dem, der minder mig om mig. Vi er i antropologisk forstand 'stammefolk'. Derfor har vi også en præference for at omgive os med og opsøge mennesker med lighed med os selv. De mentale processer, vi bruger, når vi tænker på os selv, er også dem, vi bruger, når vi tænker på mennesker, vi betragter som vores egen 'stamme'. Vi er derfor mere empatiske og sympatiske overfor dem, mens vi er mere indifferente og skeptiske overfor dem fra andre 'stammer' (ikke identificerer os med). Konsekvensen er, at vi giver flere fordele til mennesker, som minder om os selv – som fx har samme køn, skæg, tatoo eller accent – og ubevidst bearbejder vi mere af den information, de giver os end andre.

BEKRÆFTELSESBIAS er menneskets tendens til ubevidst at lægge mærke til, søge og fortolke information på måder, som bekræfter det, vi i forvejen er overbevist om, tror på eller har en præference for. Den bias forstærkes ved brugen af sociale medier, hvor algoritmerne sporer 'likes' og søgninger og giver os information baseret på vores individuelle præferencer. Konsekvensen er, at vi ignorerer eller ugyldiggør oplysninger, som modstrider det, vi allerede tror, eller vi ændrer vores adfærd for at bevise, vi havde ret (selv om det får negative konsekvenser for andre). Den bias er med til at skabe homogenitet i ansættelser, i udvælgelser af talenter, i finansiering af projekter og ideer.

SELVBETJENENDE BIAS er tendensen til at bebrejde eksterne faktorer, når noget går galt i vores eget liv. Men når noget går galt i en andens liv, tilskriver vi det en indre egenskab eller fejl som årsag til deres problem. Denne bias resulterer også i, at vi krediterer vores egne interne kvaliteter, når noget godt sker for os. Konsekvensen er fx, at vi ubevidst opfatter personer, der går ned med stress, som svage, men hvis det sker for os selv, så handler det mere om, der var dårlige arbejdsvilkår. Der har været flere eksempler på denne bias under #Metoo-bølgen som fx at de, der bliver krænket er for svage til at sige fra eller ikke har kunnet styre sig og blevet for fulde (indforstået at de mangler selvdisciplin), mens de, der har krænket, forklarer sig med gruppepres, for meget alkohol (en ydre faktor, der har påvirket dem til at gøre noget, som de ellers ikke kunne finde på) eller en dårlig kultur.

'TROR PÅ DET, VI KAN SE' BIAS er tendensen til at overvurdere det, vi kan se, eller det, et troværdigt 'vidne' fortæller os, altså direkte beviser, mens vi undervurderer statistikker, data, indicier og andre evidensbaserede informationer. Vi tror på det, vi kan se. Konsekvensen er, at vi afviser realiteter, vi ikke kan se og dermed drager fejlagtige konklusioner. Det sker i retssale, når anklagede skal dømmes, det sker, når data fra medarbejderundersøgelser viser, at der finder chikane, mobning, diskrimination sted på vores arbejdsplads. Men det sker også, når vi bedømmer vores egne muligheder i livet. Hvis vi ikke kan se andre som os selv inden for et fag eller i en magtposition, drager vi ubevidst den konklusion, at det heller ikke er en mulighed for os selv. På flere måder bidrager denne bias til ubalancer, manglende handling og opretholdelse af uligheder.



Når bias og stereotyper skaber ubalancer

Stereotyper, fordomme og bias er naturlige måder at skabe forenklinger og orden på, som vi mennesker har brug for. De er dog et stort problem, når de uforstyrret kontrollerer den måde, vi opfatter andre mennesker og vores omgivelser på, måden vi opfører os, løser opgaver, samarbejder, idégenererer, kuraterer og tager beslutninger på. De kan også hæmme din og andres karrieresucces og muligheder for at bidrage med kompetencer og viden. Faktisk resulterer det i nogle ret absurde realiteter.

Her er bare nogle få eksempler fra mere end 60 års forskning, som med al tydelighed viser, hvorfor det er så vigtigt at lære, hvordan vi kan undgå, at vores egen (ubevidste) hjerne snyder os.

Eksempler på konsekvenser af bias og stereotyper

Højde giver ulige fordele. Studier viser, at højde har afgørende indflydelse i ansættelsessituationen, for succes på arbejdspladsen og for lønnen. Højde associeres i det ubevidste kognitive system med ledelse, styrke, status, gennemslagskraft og intelligens, og det giver høj social status i samfundet. På arbejdspladser giver det flere muligheder, og har dermed en positiv indflydelse på succes i jobbet (ikke pga evner, men fordele og flere muligheder). I ansættelsessituationer favoriseres de højeste kandidater og særligt i lederstillinger og erhverv, hvor fysisk fremtoning, social interaction, social status og respekt fra andre har stor betydning, har højde en endnu større indflydelse på karriere, succes og indtjening. Forskning viser, at en person, der er 183 cm høj, tjener over en 30-årig karriere USD 166.000 (= 1.103.452 DKK) mere, end en person, der er 165 cm høj. Andet forskning viser 5,8% højere løn per 10 cm. For mænd med mørk hudfarve har højde flere dimensioner. Jo mørkere hudfarve, jo mindre fokus på deres meritter, jo mere fokus på deres fysiske fremtoning og højde. Det giver også fordele, men ikke i lige så stor grad som for mænd med 'hvid' og lys hudfarve. En anden forskel er, at jo mørkere hudfarve, jo lavere løn til høje mænd.

Accent påvirker, hvad vi tror på. Det tager os mindre end 30 sekunder at lave en mental lingvistisk profil af en person, vi taler med eller lytter til, hvilket gør at vores hjerne foretager hurtige konklusioner om personens etnicitet, socio-økonomiske klasse, status og intelligens og tilskriver det positiv eller negativ værdi. Vi stoler mere på fakta, når vi får det fortalt af en person, som har samme accent som os selv, og vi er mere skeptiske over for de personer med en anden accent eller dialekt end os selv. Vi har en klar præference for vores egen accent og den accent som andre, der ligner os selv, har.

Det hænger sammen med, at en accent, vi ikke genkender, kræver mere mental bearbejdning og energi. På grund af den måde vores ubevidste system fungerer på, er der risiko for, at vi dermed ignorerer vigtig information, fordi det ikke er genkendeligt og let tilgængeligt.

Kvindes bidrag underkendes. Mænds bidrag glorificeres.

Forskning viser en stor forskel på den værdi, kvinder og mænds bidrag tillægges i samarbejde. Det har stor betydning for den kvalitet, som skabes og for muligheder i deres karriere.

Her er nogle eksempler:

- > Kvinder bliver afbrudt 2,8 gange oftere end mænd - af både kvinder og mænd.
- > Mænd taler betydeligt mere til møder og i faglige sammenhænge, end kvinder gør.
- > Mænd dominerer 75 % af samtalerne, men det opfattes som om, kvinderne har talt mere end mændene; jo mere mænd taler, desto mere værdifulde bliver de opfattet af deres ledere, men når kvinderne taler mere, opfatter deres leder dem ikke som mere værdifulde.
- > Når mandlige medarbejdere bidrager med ideer, der medfører øget omsætning, medfører det betydeligt bedre evalueringer af deres performance, men ikke når kvindelige medarbejdere foreslår ligeså værdifulde ideer.
- > Når kvinder deler kritiske og vigtige informationer med gruppen, tillægges denne information ikke lige så stor betydning, som når en mand gør det.
- > Når kvinder tilbydes hjælp og de afslår, opfattes de som selvsikre og kompetente, men det har konsekvenser for andres opfattelse af deres 'likability'.
- > Når kvinder derimod tager imod hjælp, har det den modsatte virkning, hvor de opfattes som mindre kompetente - men andre kan bedre lide dem; mænd bliver hverken straffet for at afslå eller tage imod hjælp.

Det er vigtigt at fremhæve, at det her ikke er noget, mænd gør "imod" kvinder. Det er både mænd og kvinder, der bidrager til denne virkelighed. Vi er alle en del af at opretholde eksisterende ubalancer.

Du kan få mere specifik viden om, hvordan disse mekanismer udspiller sig inden for forskellige grene af kunst- og kulturbranchen, og hvilke konsekvenser det har ved at læse de branchespecifikke undersøgelser som løbende samles på

www.kunstogkulturibalance.org

Det, at disse barrierer er usynlige, er desværre også medvirkende til, at der stadig er mennesker, som er overbeviste om, at "det med ligestilling mellem mænd og kvinder, det fiktede vi da for længe siden" eller "alle har da frihed til at bidrage med det, de kan. De kan jo bare gøre mere opmærksom på sig selv, hvis ikke de synes, de bliver hørt nok". Men eksemplerne er jo netop evidens for, at det ikke er en gangbar strategi, fordi den vil give bagslag for kvinder og minoriteter og fordele til mænd. I så fald vil vi sådan set bare forøge skævheden og påvirke beslutningsprocesserne i yderligere negativ retning. Forskningen viser også, at vi mennesker har svært ved at acceptere viden om, at den slags ikke-merit faktorer har så stor betydning og derfor ofte bruger humor til at reducere betydningen og undgå at tage ansvar for, at bias styrer os alle.



Vi kan ikke overbevise om, at bias påvirker, og vi kan ikke fjerne de mentale genveje i menneskets hjerne.

Derfor skal vi designe strukturer, organisatoriske processer, måder at samarbejde og tage beslutninger på, som helt automatisk reducerer indflydelsen af bias og stereotyper. Det er ved hjælp af en struktureret og systematisk designtilgang, som bruger evidens om adfærd og menneskets hjerne, at vi kan lave forandringer for mere inkluderende arbejdspladser og bedre balance i kunst- og kulturlivet.

Mulighederne i bias og stereotyper

Til trods for, at de ubevidste mentale processer resulterer i fejlkonklusioner, så kan hver af dem omdannes fra at være barrierer, der skaber ubalancer til at være ressourcer, der skaber balance og effektive forandringer og mere inkluderende strukturer, kulturer og adfærd.

Her i vidensmanualen viser vi bare et par eksempler på, hvordan adfærdsdesign kan reducere bias og skabe bedre balance. I uddannelsen Kunst & Kultur i Balance får du mange flere eksempler og mulighed for at opbygge kompetencer til at gøre det i din organisation.

Eksempler:

'Vi tror på det, vi kan se' bias forårsager, at vi mennesker ekskluderer information, hinanden og os selv, fordi vi ser med stereotyper, mønstre og præferencer. Men når vi tror på det, vi kan se, kan vi bruge den viden til at designe nogle effektive løsninger, som ændrer det, vi ser, og dermed bidrager til at skabe mere inkluderende opfattelser og adfærd.

Synlige rollemodeller, som man kan identificere sig med, har en afgørende effekt på de mennesker, som er i mindretal og underrepræsenteret på en arbejdsplads, inden for et erhverv eller i magtpositioner. Forskning viser, at den synlige og faktuelle modbevisning af stereotyper 'primer' deres ubevidste kognitive system til at tro på muligheder, og det øger deres tro på egne evner og ændre opfattelse af deres muligheder, for at avancere i en organisation.

CASE

Et studie har vist, at kvinder, som ser billeder af succesfulde kvinder (rollemodeller), inden de skal holde en tale, præsterer bedre. De fremstår mere kompetente (vurderet af professionelle eksperter i at bedømme taler), og de taler længere tid på scenen. I det studie fik mænd også vist billeder af succesfulde mænd (rollemodeller), inden de skulle holde tale. Det havde ingen effekt for deres præstationer. Forskerne vurderer, at det skyldes, at mænd ser mænd som rollemodeller i det offentlige rum ofte (eksperter i medierne, portrætter på vægge mm). Mens det ikke er tilfældet for kvinder.

Der er mange uudnyttede muligheder i de indsigter om os mennesker. Vi kan fx som del af løsningen hænge et lige antal billeder af succesfulde kvinder og mænd på væggene på en arbejdsplads, på virksomheds-computeres pauseskærme, sikre større balance i portrætter i medier og intern kommunikation og sørge for undervisere, der repræsenterer mangfoldigheden blandt de studerende. Det vil ændre kvinders og minoriteters opfattelse af egne evner og tro på muligheder, i en sådan grad, at de præsterer bedre, og andre opfatter dem mere kompetente. De rollemodeller, vi synliggør, skal repræsentere den mangfoldighed af mennesker, som arbejder i organisationen, erhvervet og branchen. Bed medarbejderne om at komme med forslag, så udvælgelsesprocessen af rollemodeller i sig selv er inkluderende.

Anonyme vurderinger har vist sig afgørende for at sikre lige muligheder og øge kvaliteten i vurderinger, fordi det ændrer det, vi ser og dermed, hvordan vi vurderer kvalitet. Når personers udseende, højde, køn, alder og meget andet er skjult, så ændrer det helt automatisk hvilke ubevidste associationer og mentale mønstre, der aktiveres i bedømmernes hjerner.



CASE

Det mest kendte eksempel fra den virkelige verden kommer fra klassisk musik, hvor nogle af de store symfoniorkestre siden 1970'erne har indførte anonyme auditions. Musikerne aflægger deres prøve bag en skærm for, at bedømmelsesudvalget ikke kan se dem og kun lytte til deres performance og kompetencer. Det ændrer, hvem der blev vurderede som bedst kvalificerede. Fra at orkestrene primært bestod af mænd, blev op til 30% flere kvinder udvalgt og den etniske sammensætning ændrede sig også markant. Nogle lagde også tæpper bag skærmen for at forhindre, at køns-bias blev aktiveret ved at høre hælen i gulvet.

Anonymisering i rekrutteringsprocesser kan udføres på mange måder – det er kun fantasien, der sætter grænser. Det bør også ske i alle andre vurderingsprocesser, fx ved udvælgelse af projekter, ideer, ansøgninger til finansiel støtte og finansiering (fx af film, musik, kunst), fordi kvaliteten af indholdet altid er påvirket af de kognitive bias og stereotyper, som aktiveres ved at se og høre og have information om personen bag eller personen, som pitcher eller præsenterer. Der er fx 36% større sandsynlighed for at få støtte, hvis personen vurderes attraktiv.


 METODE



*At være attraktiv har jo ikke
noget med kvalitet af indhold
at gøre, selvom vores rationelle
hjerne vil forsøge at
bilde os det ind.*

*Vil vi have kvalitet,
skal vi anonymisere vurderings-
og udvælgelsesprocessen
og designe bias
ud af hele processen!*

Virker ikke: Bevidsthed om det ubevidste og uacceptable

Der er desværre en tendens til at tro, at forandringer og kompetencer til at komme bias og stereotyper, grænseoverskridende adfærd, magtmisbrug, sexismen og anden diskrimination til livs og skabe lige muligheder sker ved at sende alle medarbejdere og ledere på obligatoriske kurser i 'forbudt adfærd og sexchikane' og i 'ubevidst bias bevidsthed'. Men den type velmenende løsninger bygger på en misforståelse af os mennesker. Forskning viser, at i bedste tilfælde er det ineffektivt, i værste tilfælde forværres problemerne, som vi forsøger at løse. Så lad os se på, hvad forskningen viser.

UNDGÅ disse 2 velmenende løsninger

Undervisning i 'forbudt-adfærd og sexchikane' bygger på rationalet, at når mennesker forstår, så retter de ind. Det er forståeligt, at vi tror viden skaber adfærdsforandringer, for det er netop den menneskeforståelse vores organisationer og samfund bygger på. Men sådan fungerer vi mennesker ikke.

International forskning viser, at deltagerne (kvinder og mænd) i obligatorisk undervisning i sexchikane, og hvad der er forbudt adfærd på en arbejdsplads, opnår mere viden om seksuel chikane og sexismen. Som ønsket får de også en stærkere holdning til, at seksualiseret adfærd på arbejdspladsen er uacceptable, sammenlignet med dem, som ikke har deltaget.

Problemet er bare, at mænd (og få kvinder) til trods for, at de ligesom kvinder ændrer deres indstilling, har en negativ adfærdsmæssig reaktion på undervisningen. De bebrejder i højere grad ofret, mikro-aggressioner mod kvinder stiger, og de mener i højere grad, at de, som rapporterer seksuelle krænkelser, opdigter det eller overreagerer, de opfatter i mindre grad end andre grupper seksuel adfærd som tvunget, krænkende eller som chikane, de laver flere vittigheder om krænkelser, og de er mindre villige til at rapportere grænseoverskridende seksuel adfærd, end de medarbejdere og ledere, som ikke har deltaget i denne form for undervisning.

Forskningen viser, at uanset indhold, så skaber undervisning - når den er obligatorisk - en nedværdigende oplevelse af at skulle fikses og ikke have styr på grænserne. Det er der jo tydeligvis mange, der ikke har (det ubevidste system), men der er endnu flere, som har. Men alle får opfattelse af at være forkerte og mistænkeliggjorte, hvilket aktiverer skepsis og modstand (uanset om det er berettiget eller ej).

Det er en tilsyneladende harmløs løsning, som forværrer krænkelser og styrker en sexistisk kultur.

Når man ser på evidensen fra det største forskningsstudie (Dobbin & Kalev 2019) gennem 32 år i 805 amerikanske virksomheder, som har implementeret forskellige former for obligatorisk 'forbudt-adfærd-undervisning' for at reducere seksuel chikane, så er det bekymrende, hvor skadende det har været.

Resultatet har været, at flere kvinder forlader deres job og arbejdsplads (og ledende stillinger) efter implementeringen af obligatorisk 'forbudt-adfærd' undervisning, end når den 'løsning' ikke anvendes.

5% flere kvinder har forladt deres stilling som resultat. Det lyder måske ikke af så meget, men når disse virksomheder tilsammen har 8 millioner medarbejdere, så bliver det til rigtig mange kvinder.

Det er et stort problem, at kvinder forlader deres job og arbejdsplads, ikke kun på grund af seksuel chikane og magtmisbrug, men også på grund af den negative effekt undervisningen og den velmenende løsning har. Men det udgør et langt større problem end som så, fordi der også er en forhindring for at lykkes med en anden løsning, som har en bevist effekt – nemlig en bedre kønsbalance i ledelse og en bedre kønsbalance, der hvor magten er.

Undervisning i ubevidste bias styrker den negative effekt af bias, og derfor har kurser i 'bias bevidsthed', som er en global trend, der har spredt sig de seneste år, vist sig at skade mere, end det har gavnet.

Forskningen viser, at bevidsthed skaber en mental belastning af det rationelle bevidste system, som øger kompleksiteten og dermed skaber en handlingslammelse.

Resultatet er, at de mentale genveje, mønstre og bias og stereotyper i det ubevidste system styrer vores vurderinger og adfærd endnu mere.

Viden om, at bias er en naturlig menneskelig funktion og andre også har bias, resulterer i mindre motivation til at forhindre effekten og bidrage til at ændre den ulighed, som bias og stereotyper er med til at skabe. Ny forskning fra 2020 viser også, at oplysninger om ulig-

heder og diskrimination ikke ændrer den udbredte fejlopfattelse af, at der er lighed i samfundet, som mange mennesker i privilegerede positioner har.

Problemerne forværres i denne uoverenstemmelse mellem på den ene side at vide noget og have den rette indstilling og på den anden side gøre det fuldstændig modsatte i vores adfærd. Når det kommer til at lave adfærdsforandringer, er det ikke det rationelle system, vi skal appellere til. Det er det forkerte hjernesystem, og vi taler tilmed et forkert sprog, som aktiverer følelser i det ubevidste system på måder, der er modsat intentionen.

Undgå skam og bebrejdelse. Flere deltagere i sådanne kurser om forbudt adfærd og om ubevidst bias og i andre bevidsthedsgørende aktiviteter oplever også skam over deres privilegier og over at opdage, at de har dem og tager dem for givet. Andre føler skam over ikke at have vidst, at grænseoverskridende adfærd og diskrimination foregår, og andre over ikke have vidst, at de selv har været med til at gøre det eller gøre det muligt. Det er nærliggende at drage den konklusion, at mennesker, som får denne indsigt bliver motiveret til at ville ændre det. Men så logisk handler vi sjældent, fordi vores adfærd primært er drevet af følelser og overlevelsesinstinkter. Førende forskning i skam (fra blandt andre Brene Brown) viser, at måden hvorpå mennesket instinktivt reagerer på denne negative følelse er ved at angribe eller bebrejde dem, som får os til at føle sådan for at få aflad for smerten og ubehaget. Alt sammen noget, der bremser adfærdsforandringer og aktiverer en adfærd, som kan være endnu mere ødelæggende.

Undgå at aktivere 'moralsk licens'.

Når vi mennesker har viden om bias og chikane eller har deltaget i kurser om det, så har vi en tendens til at tro, vi har styr på det. Problemet er bare, at det giver en falsk tro på, at problemet er fikset, og vi er de 'gode mennesker', som ikke er styret af bias og ikke diskriminerer.

DEFINITION: MORALSK LICENS

Selvopfattelsen af at være 'et godt menneske' aktiverer et psykologisk fænomen, som kaldes 'moralsk licens'. Det er, når et moralsk selvbillede udløser umoralsk og diskriminerende adfærd.

Vi mennesker er mere optagede af at etablere en selvopfattelse (det bevidste system), af at være 'et godt menneske', end vi er optaget af at opføre os (det ubevidste system) moralsk og 'godt'. Så snart vores selvopfattelse af at 'være gode mennesker' er etableret, giver vi os selv (ubevidst) mandat til at agere, som det passer os – også modsat vores værdier – og vi er fuldstændig blinde over for det. Vi ser fx i studier, at mennesker, som lige inden en ansættelsesbeslutning giver udtryk for, at de finder mangfoldighed vigtigt, og at de ikke diskriminerer på grund af køn, efterfølgende er mere tilbøjelige til at frasortere kvinder i en ansættelsessituation, end dem, der ikke bliver spurgt

lige inden beslutningen. Til trods for de bedste intentioner er det med til at etablere en selvforståelse af at være 'et godt menneske', som ofte har den modsatte effekt og kan få os til at opføre os modsat af vores moral, overbevisninger og hensigter.

Det er også vigtigt at undgå at få folk til at forstå og sige det politisk korrekte, såsom 'jeg støtter ligestilling', 'selvfølgelig er diversitet vigtig', 'sexchikane skal aldrig ske igen' eller udnævne dem som rollemodeller og 'champions' for ligestilling. Det er nemlig med til at skabe et falsk billede af fremdrift. Forståeligt tolkes det som en succes, men det viser sig ofte, at de selvsamme personer, som eksplicit udtrykker deres støtte, og som opfattede sig som 'støtter', i deres handlinger fortsætter med at agere på måder, som er diskriminerende og med til at opretholde en ekskluderende kultur. Nu bare i en ny forklædning.

*De her forklaringer
skal ikke forstås som en undskyldning
for uordentligt og ulovlig adfærd,
men som en åbning til at finde andre
løsninger, der bygger på videnskabelige
indsigter om os mennesker.*

Brug løsninger, der bygger på evidens om os mennesker



Når vi benytter os af de forkerte løsninger, forværrer det ikke bare den nuværende situation. Vejen til at skabe sunde og trygge arbejdspladser, hvor medarbejdernes fulde potentiale kan få plads og blive anvendt til at skabe innovation, løse opgaver, udvikle organisationen og tiltrække endnu flere dygtige folk, bliver endnu længere end den i forvejen er. Lad os droppe de velmenende 'løsninger', som bygger på en misforståelse af os mennesker som rationelle fornuftsvæsener, og som beviseligt ikke virker.

Lad os i stedet benytte denne historiske mulighed for at få kørt en opdateret forståelse af os mennesker i stilling, samt til at skabe et nyt blik på de uligheder og ubalancer, som opretholdes af det strukturelle fundament, som vores nuværende organisationer og samfund bygger på.

Patriarkalske strukturer og strukturel diskrimination

Fundamentet, som vores nutidige organisationer bygger på, er historisk en patriarkalsk samfundsorden, hvor strukturerne giver mænd mere magt og flere fordele end kvinder.

Nutidens arbejdsmarkedstrukturer er formet i 1800-tallet

Arbejdsmarkedet, som vi kender det i dag, blev udviklet under industrialiseringen – inden kvinder fik de samme økonomiske rettigheder som mænd. Der var ikke noget arbejdsmarked, som vi kender det i dag, indtil industrialiseringen tog fat. I Danmark blev det første skridt mod lige rettigheder taget i 1857, da myndigheds-, nærings- og arveloven blev vedtaget. Ved denne lovgivning fik ugifte kvinder samme ret til næringsbrev som mænd, ret til at arve på lige fod med mandlige slægtninge, og ugifte kvinder blev myndige, når de fyldte 25 år. Gifte kvinder fik ikke de samme rettigheder før 1899. Kvinder fik ikke stemmeret før 1915. Alt dette betød, at kvindernes økonomiske afhængighed af mænd var stadfæstet i lov før arbejdsmarkedet, som vi kender det, blev en realitet. Og kvinderne havde ingen politisk indflydelse. Den måde vi tænker på arbejdet i dag – som noget adskilt fra familielivet – har sine rødder i kvindernes undertrykkelse. Det er formet af, at gifte kvinder var tvunget til at forblive afhængige af mænd og blive hjemme med børnene. Når vi taler om strukturel kønsdiskrimination, handler det om, hvordan vores samfundshistorie og kultur har tilladt, at privilegier forbundet med at være "mand" og ulemper forbundet med at være "kvinde" fortsætter og fornyes over tid.

DEFINITION: STRUKTUREL DISKRIMINATION

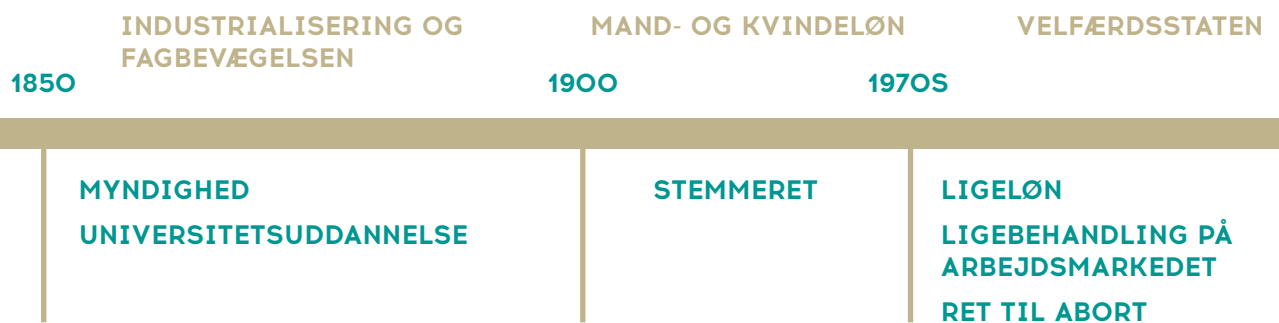
Strukturel diskrimination er ulighed skabt gennem institutionelle praksisser, lovgivning, domme, kulturelle repræsentationer og sociale normer. Strukturel diskrimination er indbygget i vores sociale, økonomiske og politiske systemer og fungerer således, at de både skaber og opretholder ulighed mellem forskellige grupper i samfundet. Strukturel diskrimination er ikke noget, som nogle få "onde" mennesker eller institutioner vælger bevidst at praktisere.

At der er strukturel diskrimination kan ses i statistikkerne

udgivet af FN, EU og World Economic Forum. Statistikkerne viser, at overalt i verden har kvinder som gruppe mindre magt og ressourcer i forhold til mænd som gruppe. Selv i de nordiske lande, som er nået langt i forhold til at opnå ligestilling mellem kønnene, har kvinder fortsat mindre indflydelse på økonomiske, politiske og kulturelle institutioner end mænd. Vær dog opmærksom på, at Danmark skiller sig væsentligt ud fra de nordiske lande hvad angår ligestilling – og ikke på den positive måde. De fire andre nordiske lande – Island,

Norge, Finland og Sverige – har altid indtaget de øverste pladser på World Economic Forums årlige Global Gender Gap Report, som placerer landene i verden på en liste i forhold til hvor tæt på kønsligestilling, de er kommet. De måler, hvor langt fra lighed kønnene er fra hinanden, hvad angår (1) arbejdsmarkedet, (2) politik, (3) uddannelse og (4) sundhed. Danmark har kun været blandt de top 5 lande en gang – i 2014. Siden da har flere lande overhalet Danmark, og i 2020 indtog Danmark en 14. plads på listen. Island, Norge, Finland, og Sverige har taget de første 4 pladser på toppen af listen hvert år i den samme periode.

Du kan få øje på strukturel diskrimination ved at tænke lidt over kvindernes retsstilling gennem tiden. De fleste steder i verden kan kvinder i dag tage en uddannelse, låne penge i banken, stemme og stille op ved politiske valg. Sådan har det ikke altid været. Det er et resultat af de kampe, der har været for at give kvinder samme rettigheder som mænd.



Forbuddet mod kønsdiskrimination i den danske ligestillingslov nævner ikke strukturel diskrimination, men bestemmelsen om "indirekte forskelsbehandling" kommer tæt på. Der står:

§1 Stk. 3. Der foreligger indirekte forskelsbehandling, når en bestemmelse, et kriterium eller en praksis, der tilsyneladende er neutral, vil stille personer af det ene køn ringere end personer af det andet køn, medmindre den pågældende bestemmelse, betingelse eller praksis er objektivt begrundet i et sagligt formål, og midlerne til at opfylde det er hensigtsmæssige og nødvendige.

Det vigtige ved denne bestemmelse er, at der ikke er noget krav om, at forskelsbehandlingen foregår med vilje. Bestemmelsen anerkender, at diskrimination kan ske gennem tilsyneladende neutrale praksisser, regler og organisatoriske processer. Det er strukturerne, praksisser, standarder og processer, som vi skal re-designe for at reducere diskrimination, eksklusion og grænseoverskridende adfærd.

Sexisme og eksklusion

Et begreb som "sexisme" har også fået fornyet opmærksomhed med anden bølge af #MeToo-bevægelsen i 2020. Men hvad betyder det egentlig, og hvordan hænger det sammen med diskrimination, eksklusion og sexchance? Lad os fortsætte i det historiske spor for at forstå begrebet og vores situation i dag.

DEFINITION: SEXISME

Den Danske Ordbog definerer "sexisme" således: "den anskuelse at et bestemt køn, især mænd, er bedre end et andet, med diskrimination og manglende ligestilling til følge."

Begrebet var oprindeligt et politisk begreb, som opstod under kvindebevægelsen i 1960'erne og 1970'erne, som en samlet betegnelse for kvindeundertrykkende holdninger, ideologier og overbevisninger, som motiverer diskrimination og opretholder faste kønsroller og kønsstereotyper. Og det er ofte i den betydning, at det bruges i den offentlige debat. Det væsentlige ved sexisme er troen på, at kvinder er mindre værd end mænd og burde være mænds underordnede. En ekstrem form for sexisme (som også betegnes kvindehad) fører ofte til vold mod kvinder, objektivisering af kvinder, samt vold mod seksuelle minoriteter.

Mens ordet "sexisme" er relativt nyt, har sexisme ældgamle rødder.

Sexisme har sin oprindelse for mere end 2400 år siden.

I år 4 f.Kr. udviklede den græske filosof Aristoteles en teori om biologi, hvor han definerede "kvinde" som en lemlæstet mand og kvindelighed som fravær af mandlighed. I sine værker om natur- og politisk filosofi erklærede han de frie mænds mentale og biologiske overlegenhed over for både kvinder og slaver. De antikke græske og romerske kulturer institutionaliserede mænds overlegenhed over for kvinder ved kun at give mænd statsborgerskab og ejendomsret. I det førkristne romerske imperium vedtog kejser Augustus en lov mod utroskab, der delte kvinder i to kategorier: hustruer og prostituerede. Der var ingen tredje kategori. Efter det romerske imperiums fald og gennem middelalderen studerede kristne, jødiske og islamiske lærde både Aristoteles filosofi og romersk lov. De påvirkede dybtgående islamisk, jødisk og kristen filosofi og teologi gennem middelalderen. Man kan spore mange moderne fortolkninger af islam, jødedom og kristendom til Aristoteles filosofi og til romersk lov.

Kristendommens kvindesyn fra middelalderen dominerer stadig.

Den katolske kirke fremhævede apostlen Peters og hans efterfølgeres forfatterskab som grundlag for kristendom. Peter og hans efterfølgere argumenterede mod at give kvinder mulighed for at forkynde kristendom eller have nogen form for autoritet. I slutningen af 4. og tidlige 5. e.Kr. leverede Skt. Augustin, som en af de tidlig-

ste og mest indflydelsesrige kristne teologer, yderligere argumenter for, at kvinder skulle ligge under for mændenes autoritet. Skt. Augustin fortolkede historien om Adam og Eva således, at mænd ikke skulle give efter for en kvindes dømmekraft. Han argumenterede også for, at selv om kvinder kan være lige så intelligente og kompetente som mænd, skal kvinder underkaste sig mandlig autoritet, fordi det er forudbestemt af kvindernes seksuelle funktion. Det vil sige, at kvindens biologiske seksuelle funktion kræver, at hun er underkastet det maskuline køn – både fysisk, intellektuelt og juridisk.

I middelalderen skabte den katolske kirkes jurister et retssystem, som bl.a. byggede på Skt. Augustins syn på nødvendigheden af kvindernes underkastelse til mænd. I det trettende århundrede byggede Thomas Aquinas, der blev anset for at være den katolske kirkes største teolog, videre på dette system. Han skrev:

"Kvinden er mangelfuld og dårligt undfanget, for den aktive kraft i det mandlige frø har tendens til at producere en perfekt lighed i det maskuline køn; mens kvinden bliver til på grund af en defekt i den aktive kraft eller fra en eller anden materiel mangel eller endda fra en eller anden ekstern indflydelse, såsom en sydvind, der er fugtig".

Protestanternes oprør mod den katolske kirke ændrede ikke på dette syn på mænd, kvinder og kønsroller. Tværtimod. Det var på det tidspunkt blevet indlejret i den vestlige kultur og blev bare ført videre – også i Danmark.

Fortiden lever videre i nutiden. I bogen *Argumenter imod Kvinder* af Birgitte Possing, dr. Phil, og professor emerita i historie og antropologi, dokumenterer hun, hvordan kvinder igennem dansk historie fra demokratiets barndom i 1848 indtil i dag er blevet holdt udenfor magt og indflydelse med argumenter, som kunne være blevet taget fra Aristotles, Skt. Augustin eller Thomas Aquinas.

En af måderne, hvorpå sexisme manifesteres i lande og kulturer rundt om i verden, er gennem sociale normer, om hvad der er passende adfærd for mænd og kvinder. Efter industrialiseringen og fremkomsten af demokratiske styreformer blev kvinderne forevist hjemmet og den private sfære med fortællinger om, at de er naturligt mere omsorgsfulde og empatiske, og at de skulle beskyttes, fordi de er følelsesmæssigt og fysisk svagere end mænd. Samtidig opfattedes mænd som mere egnede til det offentlige liv, lederstillinger, erhvervslivet, politik og den akademiske, intellektuelle verden. Det er så indlejrede overbevisninger, at de ubevidst kommer til udtryk i meget af det, vi siger og gør – uden at vi lægger mærke til det.

Sexisme påvirker os alle. Børn socialiseres fra en tidlig alder til at tro, at kvinder og mænd har forskellige kønsroller i samfundet. Et eksempel på denne proces er forskellene i legetøj, der markedsfø-

res til drenge og piger. Det er vigtigt at bemærke, at disse kønsroller er begrænsende for alle. Mens piger lærer, at de er fysisk svagere og skal opføre sig "pænt", lærer drenge, at de ikke må vise sårbarhed, græde, eller interessere sig særlig meget for deres følelsesliv, og skal helst vise mod og lederskab. Mænds overrepræsentation i magtfulde stillinger vedligeholdes gennem internalisering af disse stereotyper og kønsroller.

De fleste former for sexisme og diskrimination påvirker alle, som identificerer sig som kvinde - om de er biologisk kvinde eller transkønnet.

Sexisme påvirker selvfølgelig også mænd negativt. Ifølge en undersøgelse foretaget i fem lande (Bulgarien, Cypern, Danmark, Frankrig og Storbritannien) lider et betydeligt antal mænd af kønsbaseret diskrimination på arbejdspladsen. Det sker blandt andet for mænd, som ikke kan leve op til herskende snævre maskuline normer for 'den rigtige mand', eller som ikke indordner sig under en arbejdspladskultur domineret af en 'erobrende maskulin seksualitet'. Dette sker især i erhverv med en større tilstedeværelse af kvinder sammenlignet med mandlige arbejdstagere, f.eks. i sundhedsrelaterede fag.

Det er stadig væk rigtigt, at sexisme rammer kvinder særligt hårdt, fordi de udsættes for diskrimination på hele arbejdsmarkedet, også inden for kvindedominerede fag, på grund af historisk-strukturelle forhold. Det er alligevel også rigtigt, at alle - uanset køn og seksuel orientering - er med til at opretholde sexistiske strukturer og kulturer. Sexisme er ikke en mande-ting. Det er en kulturel fænomen.



Når fundamentet er i ubalance, kommer det ikke i balance og bliver inkluderende ved at bygge ovenpå, så fortsætter skævheden bare. Det, der virker, er at redesigne strukturerne.

Grænseoverskridende adfærd: Chikane og sexchikane

Udbredelsen af den sociale bevægelse #Metoo har medført et øget fokus på sexchikane. De fleste historier i medierne har handlet om nogle magtfulde mænd, der forgriber sig på unge, tilsyneladende magtesløse kvinder. Det er den udbredte forestilling om sexchikane.

CASE

Amerikanske kønsforskere opfandt begrebet 'sexchikane' i 1970'erne for at sætte ord på en mekanisme, som undertrykker kvinder. Forskning i diskrimination har bygget videre på begrebet siden 1980'erne og nuanceret det yderligere til også at omhandle anden form for chikane og grænseoverskridende adfærd, der diskriminerer.

Vi forstår nu, at der findes flere slags grænseoverskridende adfærd, hvis formål eller effekt er at ekskludere nogle bestemte mennesker og grupper, ikke kun kvinder, fra magt, indflydelse, karrieremuligheder eller fællesskabet i en organisation eller netværk.

Grænseoverskridende adfærd bliver til diskrimination, når adfærd er rettet mod et bestemt køn, kønsidentitet, etnicitet, alder, handicap, seksuel orientering eller anden social kategori. Det er noget andet end "almindelig" mobning, som ikke handler om diskrimination, men som er uacceptabel adfærd. I denne manual fokuserer vi udelukkende på diskriminerende grænseoverskridende adfærd.

Hvad er chikane og sexchikane

I det her forandringsarbejde er det vigtigt, at du forholder dig til to love: Ligebehandlingsloven og Forskelsbehandlingsloven. Det er fordi ligebehandlingsloven kun omhandler diskrimination pga køn, mens forskelsbehandlingsloven omhandler diskrimination pga alt andet. Begge forbyder chikane. Kun ligebehandlingsloven definerer og forbyder sexchikane.

DEFINITION: CHIKANE & SEXCHIKANE

Ligebehandlingsloven §1

Stk. 5. Der foreligger **chikane**, når der udvises enhver form for uønsket verbal, ikke-verbal eller fysisk adfærd i relation til en persons køn med det formål eller den virkning at krænke denne persons værdighed og skabe et truende, fjendtligt, nedværdigende, ydmygende eller ubehageligt klima.

Stk. 6. Der foreligger **sexchikane**, når der udvises enhver form for uønsket verbal, ikke-verbal eller fysisk adfærd med seksuelle undertoner med det formål eller den virkning at krænke en persons værdighed, navnlig ved at skabe et truende, fjendtligt, nedværdigende, ydmygende eller ubehageligt klima.

Forskelsbehandlingsloven §4

Chikane skal betragtes som forskelsbehandling, når en uønsket optræden i relation til en persons race, hudfarve, religion eller tro, politiske anskuelse, seksuelle orientering, alder, handicap eller nationale, sociale eller etniske oprindelse finder sted med det formål eller den virkning at krænke en persons værdighed og skabe et truende, fjendtligt, nedværdigende, ydmygende eller ubehageligt klima for den pågældende.

I forhold til at forhindre og håndtere grænseoverskridende adfærd på din arbejdsplads er det vigtigt, at I overholder begge lovgivninger. Derfor anbefaler vi, at I målretter jeres tiltag mod alle former for chikane og diskrimination.

CASE

Diskriminerende chikane kan bestå af mange forskellige handlinger:

- > Tilbageholdelse af nødvendig information
- > Sårende bemærkninger
- > Usaglig fratagelse eller reduktion af ansvar og arbejdsopgaver
- > Bagtalelse eller udelukkelse fra det sociale og faglige fællesskab
- > Angreb mod eller kritik af ansattes privatliv
- > At blive råbt ad eller latterliggjort
- > Fysiske overgreb eller trusler herom
- > Fjendtlighed eller tavshed som svar på spørgsmål eller forsøg på samtale
- > Nedvurdering af ansattes job, deres arbejdsindsats eller deres kompetence
- > Krænkende telefonsamtaler
- > Krænkende skriftlige meddelelser, SMS, billeder og videoer, herunder på sociale medier
- > Udnyttelse i jobbet, fx til private ærinder for andre.

Nogle handlinger på listen kunne også bare være "almindelig" mobning - uden diskriminerende effekt. Husk bare, at der er tale om diskrimination, hvis handlingerne rettes særligt mod en person eller gruppe på arbejdspladsen, der tilhører en minoritet pga. køn, hudfarve, religion, seksuel orientering eller anden personlig karakteristika, der er beskyttet mod diskrimination.



Det er vigtigt at forstå, at både i forhold til sexchikane og ikke-seksuel chikane, er det, ifølge lovgivningen, uden betydning, om handlingerne er udtryk for ubetænksomhed eller et decideret ønske om at krænke. Det er personens oplevelse af de krænkende handlinger, der er central.

CASE

Eksempler fra nogle af de sager, hvor sagsøgere har fået medhold i, at der er foregået seksuel chikane bl.a. på baggrund af verbale ytringer med seksuelt indhold.

”Det er dejligt med kvindelige former” (da sagsøgeren går forbi)

”Hvornår var det så, at vi skulle bolle?” (sagsøger bliver ringet op privat)

”Kom lige med mig ud på arkivet, så skal jeg lige ordne dig”

”Jeg vil slikke dine stive brystvorter og køre den af mellem dem” (sagsøger bliver skubbet ned på sengen)

”Jeg betaler dig jo for det” (efter sagsøger afviser berøringer)

Det kan ramme alle

Personer, som ikke ligner eller passer til eller matcher de traditionelle kønsnormer, der er gældende i samfundet og på arbejdspladsen, er typisk mere udsatte som mål for chikane og sexchikane. LBGTO eller seksuelle minoriteter oplever oftere mere chikane end heteroseksuelle. Ikke-hvide personer, især ikke-hvide kvinder, er mere udsat for seksuel chikane end deres hvide kolleger. Det er dog primært piger og kvinder, der udsættes for seksuelle overgreb, nedgørelse og intimidering, og overgrebene begås typisk af en mand. Kvinder udøver også chikanerende og grænseoverskridende adfærd.

Hvilket betydning har maskulinitet?

Forskning i mænd og maskulinitet viser, at mændenes overrepræsentation blandt krænkere hænger sammen med socialiseringen til at være mand, og den måde mænd positionerer sig i forhold til hinanden.

De færreste mænd, der overskrider andres grænser, er særligt ondsindede eller psykopater. Faktisk er det sådan, at i mange tilfælde opfatter mænd overhovedet ikke, at det, de gør, er krænkende. Det hænger sammen med de meget traditionelle maskulinitetsdyder i vores kultur, som f.eks. ikke at tage et nej for et nej, og forestillingen om, at denne scoring er et bevis på ens maskulinitet, og at man kan så kan positionere sig som ”rigtig mand” i forhold til andre mænd ved at prale om det senere.



Det er også vigtigt at forstå, at selvom en enkelt person kan stå bag den uønskede seksuelle opmærksomhed, handler dette også om sociale normer på arbejdspladsen. Vedholdende mandlig seksualitet kan blive set som en nødvendig del af både hverdagslige og seksuelle relationer. Det indebærer, at homoseksuelle mænd mødes med bemærkninger som, at de "ikke er nok mand", og at kvinder - både i homo- og heteroseksuelle forhold - får at vide, at de bør "prøve en rigtig mand".

Hvorfor finder grænseoverskridende adfærd som chikane og sexchikane sted?

Der er ikke et enkelt svar på spørgsmålet. Flere forskere har foreslået en model, som medregner fire faktorer, der øger risikoen for sexchikane på arbejdspladsen. Modellen kan også forklare diskriminerende chikane og anden grænseoverskridende adfærd.

Fire faktorer, der gør, at sexchikane finder sted:

- 1) Krænkerens motivation (fx magt, kontrol, eller seksuel tiltrækning)
- 2) Mulighed for at sætte sig ud over egne (moralske) hæmninger (frygt eller mangel på frygt for repressalier, personlige eller professionelle konsekvenser ved at agere grænseoverskridende).
- 3) Mulighed for at sætte sig ud over eksterne grænser (dvs. normer, regler og uklare hierarkier, kultur og traditioner på arbejdspladsen)
- 4) Mulighed for at overvinde modstand fra den chikanerede (modstand er formet af status på jobbet, frygt for repressalier, frygt for at blive afvist, frygt for ikke at blive troet på)

Modellen kombinerer fokus på arbejdsmiljøet (organisationens normer, medarbejdernes holdninger, arbejdspladsens kønsfordeling osv.) og personlige og interpersonelle forhold hos de implicerede (status på arbejdspladsen, kønsroller osv.). Alle 4 elementer skal undersøges og tænkes ind i løsningerne.

I forhold til arbejdsmiljø er der nogle særlige situationer, der kan danne grobund for chikane, sexchikane og mobning:

- > Uhensigtsmæssig organisering af arbejdet, fx i form af for høje, uklare eller modstridende krav til de ansatte.
- > Mangelfuld information og kommunikation.
- > Manglende konstruktiv problemløsning og håndtering af konflikter.
- > Arbejdspladsens håndtering af forandringer i arbejdet, fx ny teknologi, ændrede funktioner og roller, fusioner, ejerskifte og nedlæggelse af afdelinger.
- > Uklare værdier og normer for adfærd på arbejdspladsen.

Det er også vigtigt at huske, at grænseoverskridende handlinger kan udøves af både ansatte og ledere. Grænseoverskridende handlinger mellem kolleger er faktisk mere udbredt, men når det udøves af en leder opleves de ofte som ekstra belastende. Det skyldes den magt, der ligger bag krænkelsen, og at det ofte ikke er muligt at få lederens opbakning og hjælp, og slet ikke, hvis det er de ansattes egen leder, som opleves krænkende. Det samme gælder, hvis der er uformelle magtforhold, herunder situationer, hvor ansatte med en stærk position på arbejdspladsen krænker kollegaer. Lederen kan også blive krænket af underordnede.



Har du oplevet en situation, hvor du undrede dig over, hvorfor nogen følte sig krænket over en kompliment eller en spøg?

Hvilke faktorer, tror du, har bidraget til, at den grænseoverskridende adfærd skete?

Vidner & Tilskuereffekten

Grænseoverskridende adfærd, chikane, og mobning sker ikke kun mellem to parter – der er ofte vidner. Og hvad vidnerne gør, eller ikke gør, er afgørende for, om situationen bliver normsættende på arbejdspladsen. Hvis de ikke tager afstand fra det, de er vidne til, bliver der hurtigt dannet et indtryk blandt de tilstedeværende – krænker, offer og vidner – af, at adfærden er tilladt.

Problemet er, at de fleste mennesker, der er vidne til eller bliver opmærksomme på chikane, ikke tager afstand. De siger og gør intet.

DEFINITION: TILSKUER- EFFEKTEN

En væsentlig grund til, at de fleste mennesker ikke siger eller gør noget for at stoppe sexchikane, når de ser det, er et velkendt psykologisk fænomen: tilskuereffekten (eller "bystander effect" på engelsk).

"Tilskuereffekten" blev et velkendt begreb i USA i kølvandet på et berøgt drab i New York City i 1964. En 28-årig kvinde – Kitty Genovese – blev stukket ihjel uden for sin lejlighed. Snesevis af naboer kunne høre hendes skrig og råb om hjælp, men de hverken ringede til politiet eller kom ud for at hjælpe hende. Psykologerne Bibb Latané og John Darley forklarede, at naboer undlod at komme Kitty Genovese til undsætning eller ringe til politiet skyldtes to ting: spredning af ansvar og social indflydelse.

Spredning af ansvar opstår, når der er flere tilskuere. Jo flere tilskuere der er, jo mindre personligt ansvar vil enkeltpersoner føle. De håber og tror på, at en anden vil gøre noget – eller at der slet ikke er noget problem eller brug for hjælp.

Social indflydelse betyder, at vi kigger på, hvordan de andre omkring os reagerer for at bestemme, hvordan vi selv skal handle. Hvis vi ikke ser, at andre reagerer med alarm eller afstandtagen, er vi mere tilbøjelige til ikke at identificere situationen som et problem, der kræver, at nogen griber ind.

Tilskuerne kan også bare være ramt af frygt for at gøre noget dumt eller forkert eller, at de kommer til at gøre situationen værre.

De omfattende konsekvenser af tilskuereffekten for mennesker og organisationer er store. Aarhus Universitets rapport om grænseoverskridende adfærd i film-, tv- og scenekunstbranchen giver et indblik i, hvad tilskuereffekten kan betyde for en branche eller organisation. Det fremgår af rapporten, at en betydelig større andel af kvinder end mænd, som deltog i undersøgelsen, angiver at de har bevidnet eller er blevet betroet oplevelser med henholdsvis diskrimination og/eller chikane, uønsket seksuel opmærksomhed, og fysisk og psykisk vold. Dette indikerer, at markant flere kvinder

end mænd bevidner eller bliver betroet grænseoverskridende adfærd, og dette betyder igen, at der er viden, som undersøgelsens mænd i mindre grad har adgang til, i mindre grad har mulighed for at handle på – og i højere grad overser.

Forskning viser også, at dét at være vidne til grænseoverskridende adfærd ikke blot er en ubehagelig del af arbejdslivet, men påvirker vidnets psykiske, helbredsmaessige og arbejdsmæssige velbefindende.

Mulighederne ved vidner

Mange vidner gør ikke noget, fordi de mangler helt konkrete eksempler på, hvad de kan gøre i situationen. Ofte gør vidner heller ikke noget efterfølgende – igen fordi de ikke har færdighederne til det. De mangler træning og praktiske eksempler. Et handlings-repertoire.

Heldigvis kan man lære at overkomme tilskuereffektens passivitet. Det kræver træning og øvelse, men alle kan lære det. Forkning har vist, at det kræver træning af hjernen at intervenere i øjeblikket og forhindre grænseoverskridende adfærd, når det udspiller sig.

Man skal lære at:

- > Være opmærksom og genkende tegn på en hændelse.
- > Identificere hændelsen som et problem.
- > Tage ansvar for at gribe ind.
- > Træffe en beslutning om, hvordan man kan hjælpe.
- > Gripe ind og gøre noget for at stoppe det.

Træningen har vist sig at være effektiv – ikke kun hvad angår at afbryde chikanerende adfærd, men også hvad angår at skabe nye normer for inkluderende adfærd. I uddannelsen Kunst & Kultur i Balance lærer du blandt andet, hvordan du kan blive bedre til at tale om svære situationer og emner. Det er første led i interventionstræningen.



Har du været vidne til grænseoverskridende og krænkende adfærd?

Hvordan oplevede du det?

Talte du bagefter med nogen, om det, du havde været vidne til?

Blev der gjort noget ved det?

Magt, status, magtmisbrug og gatekeepers

Magt er komplekst og har mange former og udtryk. Ordet bruges ofte i en betydning, hvor magt er undertrykkende og synonymt med dominans og noget, nogen udøver over andre. Men for at forstå hvordan forskelsbehandling og grænseoverskridende adfærd på arbejdspladser inden for kunst og kulturbranchen kan være så omfattende, skal magt forstås i et mere nuanceret perspektiv.

Magt er ikke en entydig størrelse. Inden for arbejdslivet har den formelle magt, som en person med en formel ledertitel eller en bestemt stilling har, et element af legitimitet til at træffe beslutninger på andres vegne. Magt kan udøves på måder, der har positive effekter på andre mennesker, men også en undertrykkende effekt. Det samme gælder effekten af den magt, der er del af strukturerne i organisationen, og de kulturelle normer, som vi blindt følger. Der er også magt i det, vi gør og ikke gør. Tavshed er, for eksempel, relevant at nævne i forbindelse med en forståelse af magt, fordi det både kan indikere fraværet af magt, afmagt og magt. Vi mennesker fortier ikke kun, fordi vi ikke ved, hvad vi skal sige eller er bange for konsekvenserne af at sige noget. Tavshed kan også være en måde at positionere sig til at opnå fordele på. Ligesom 'tavsliggørelse' af andre også er en måde at udøve magt på.

Den uformelle magt virker i relationer mellem mennesker, hvor vi påvirker hinandens meninger, og hvor vi positionerer os i forhold til hinanden. Den uformelle magt kan også skabe merværdi for enkeltpersoner eller for en gruppe som helhed, men denne type magt kan også skabe ulighed. Enkelte personer kan også have en stor magt på grund af den sociale, kulturelle og symbolske kapital der er i at have nogle bestemte kompetencer, en bestemt rolle, have et bestemt udseende eller en bestemt måde at kommunikere på, som er kollektive symboler på anseelse i et erhverv eller på arbejdspladsen. Magt hænger derfor også tæt sammen med status.

Status opstår gennem fælles overbevisninger om, hvor meget respekt forskellige typer af mennesker (sociale kategorier) synes at fortjene sammenlignet med andre. Disse kulturbestemte overbevisninger er med til at skabe og opretholde en orden og en klassificering ved at forme folks forventninger til sig selv og andre.

Status spiller også en vigtig rolle, for at ulighed opretholdes.

For at ulighed kan opretholdes, skal der synes at være en mening i det. Social status giver den nødvendige mening. Det viser forskning i, hvordan statusoverbevisninger udvikler sig: Når kontrol over ressourcer er korreleret med en fremtrædende kategorisk forskel fx

race eller køn, forbinder folk hurtigt den kategoriske forskel med overlegenhed. Vi kommer til at tro, at den "type" mennesker, som har flere ressourcer (i mange lande er det hvide mænd), er "bedre" end "typerne" med færre ressourcer fx kvinder eller dem med etnisk minoritetsbaggrund. Ulighed bliver på denne måde retfærdiggjort og beskyttet.

En anden grund til at statusoverbevisninger er vigtige at holde sig for øje er, at når vi i vores hoveder skaber et link mellem kontrol over ressourcer og forskelle mellem "typer" af mennesker, bliver statusoverbevisninger brændstof for yderligere opfattelser af forskelle mellem "typer" af mennesker. Det får os til at fokusere på, overdrive og gøre brug af socialt definerede forskelle.

Er kønsforskelle statusforskelle?

Antag, at mænd i et givet samfund opnår en fordel i ressourcer og magt sammenlignet med kvinder i det samfund. Det fremmer overbevisningen om, at mænd er "bedre" end kvinder. Når sådanne overbevisninger om kønsstatus udvikler sig, får mænd fordele, bare fordi de er mænd, og ikke fordi de er rigere eller mere magtfulde. En mandlig leder med samme position og adgang til samme ressourcer som en kvindelig leder, udøver mere indflydelse end en kvinde, fordi han anses som en smule bedre til jobbet. Kønsstatusoverbevisninger giver således mænd fordel over kvinder, der er lige så rige og placeret i positioner, der er lige så magtfulde

Du kan få øje på den betydning status har ved at tænke på, hvor mange mennesker der er drevet af at tjene mange penge ikke alene for pengenes skyld men pga. den sociale status, der følger med. Eller hvor mange, der finder sig i at blive krænket for at have muligheder i branchen og opnå status. Status har stor magt over vores handlinger. Større end vi ofte indrømmer overfor os selv og andre.

Gatekeeping indebærer en beføjelse til at give privilegier og adgang til nogle og benægte det for andre. Kunst-, kultur-, og mediebrancherne er i stor grad styret af gatekeepers, da kunstnere, skuespillere, musikere, m.v. er afhængige af adgang til gallerier, skuespil- og koncerthuse, museer og økonomisk støtte til at udvikle og producere projekter. Agenter, forlagsredaktør, A&R-personale i pladeselskaber, museumsinspektører, galleriejere osv., er ansvarlige for at foretage et første valg blandt de kunstnere, der anses for værdige til et job. De er gatekeepers for kulturen og har en enorm magt. Når sexchikane foregår i et asymmetrisk magtforhold, kan det ofte handle om at bruge sin magt eller 'ret' til at ydmyge og nedgøre andre.

Magt udspiller sig også ofte mellem kollegaer, hvor et krav om seksuelle ydelser bliver et magtmiddel til at beholde status eller stige i hierarkiet. Dette former sig i kollegiale magtkampe og udtrykker

sig som implicitte trusler, der ofte ses på arbejdspladser og erhverv, hvor der er stor konkurrence og usikkerhed om job og stillinger. Det er fx mediebranchen og kunst- og kulturbranchen.

Kolleger kan fungere som "skjulte" gatekeepers, fordi de har så stor magt over hinandens omdømme, job- og karrieremuligheder. I film, teater, og scenekunst fremhæver mange aktører, at de oplever en konstant trussel, at kollegaer kan sprede negative rygter og dermed reducere konkurrencen for egen vindings skyld. Når den mulighed udnyttes, er det magtmisbrug.

Når magt giver muligheder for forandringer

Den måde en organisations struktur og organisatoriske processer er designet på, er også magt, fordi det påvirker de ansattes muligheder for at bidrage og avancere. Som det er nu i kunst- og kulturbranchen, er det strukturelle fundament patriarkalsk, og det skaber uligheder, som fastholder en ulige magtbalance.

Netop i det strukturelle fundament ligger der uudnyttede muligheder for at lave effektive forandringer. Strukturer kan netop designes til at skabe en bedre magtbalance, hvor færre individuelle mennesker kan udøve deres magt over andre, hvor alle beskyttes og er sikret mod andres vilkårlige magtudøvelse. Dermed reduceres den store symbolske magt, status og gatekeeperfunktionen også.

Det gøres blandt andet ved at designe udvælgelsesprocesserne til at reducere den subjektive vurdering, den enkeltes magt og indflydelsen af kognitive bias og følelser. Designet skal sikre en systematisk og struktureret proces på hvert beslutningstrin, sammen med en mangfoldig sammensat vurderingsgruppe. Samtidig skal der skabes gennemsigtighed og accountability omkring vurderingskriterierne og den endelige udvælgelse. Der foreligger meget evidens fra forskellige organisationer, der viser, hvordan det kan gøres.



I uddannelsesforløbet Kunst og Kultur i Balance får du konkrete eksempler på, hvordan processerne kan designes til at skabe bedre magtbalance og bedre vurderings- og beslutningsprocesser.



Hvor ser du magt udspille sig på positive og negative måder?

Finder der forskellige former for magtmisbrug sted på din arbejdsplads?



Vi skal designe os ud af uligheder og ubalancer

Vi kan ikke reducere diskrimination og ulighed ved at bygge oven på et patriarkalsk fundament og strukturelt skævt system. Vi skal designe os ud af problemerne og bruge videnskabelige indsigter om os mennesker og evidens-baserede tilgange, som kan skabe balance i hele det strukturelle fundament. For at lykkes skal alle involveres i at lave forandringerne. Til det formål skal vi benytte de læringstilgange, forandringsmetoder og løsninger, som forskningen og erfaringer fra andre organisationer har vist virker.

Afsnit 3 giver et overblik over, hvad der skal på plads i det strukturelle fundament. Afsnit 4 beskriver effektive lærings- og forandringsmetoder, som du lærer om i uddannelsesforløbet Kunst & Kultur i Balance.

Afsnit 3

Viden om det
strukturelle fundament
som skal på plads

- S. 51 Anti-diskrimination og ligebehandling
- S. 53 Indsaml evidens, vær nysgerrig og brug data
- S. 56 Sæt mål for balance i teams, ledelse og adfærd
- S. 60 Design af inkluderende organisatoriske processer og strukturer
- S. 61 Politikker, gennemsigtighed, accountability
- S. 65 Brug indberetningssystemer med flere muligheder

Antidiskrimination og ligebehandling

Diskrimination dækker over alle handlinger, hvis formål eller funktion er at udelukke eller begrænse menneskers deltagelse i samfundet på et ulovligt grundlag (fx pga. etnicitet, køn, handicap eller andet). "Ligebehandling" er diskriminations modsætning. Det vil sige, handlinger, hvis formål eller funktion er at sikre lige vilkår for alles deltagelse i samfundet.

Forbuddene mod forskelsbehandling, som defineret i Danmark og alle andre EU landene, omfatter både "direkte" og "indirekte" forskelsbehandling.

Ulovlig direkte forskelsbehandling foreligger, når en person behandles ringere end en anden i en tilsvarende situation pga. vedkommendes alder, handicap, køn, race eller etnicitet, religion eller tro eller seksuelle orientering. Et eksempel på direkte diskrimination er at nægte en person adgang til et diskotek pga. personens hudfarve.

Om hensigten var diskrimination er underordnet. Ulovligheden består i den ringere behandling, uanset hvilken forklaring man måtte have. At nægte ansættelse eller afskedige en kvinde pga. graviditet er også direkte diskrimination pga. køn, uanset hvad begrundelsen er. For eksempel har der været flere sager, hvor arbejdsgiverne har nægtet at ansætte gravide kvinder – eller har fyret dem – pga. virksomhedens økonomi og besværligheder med arbejdsfordeling. Men de har tabt sagerne ved domstolen, fordi forskelsbehandling pga. graviditet er det samme som forskelsbehandling pga. køn, da kun kvinder kan blive gravide.

Indirekte forskelsbehandling foreligger, hvis en tilsyneladende neutral bestemmelse, betingelse eller praksis stiller personer med en bestemt alder, handicap, køn, race eller etnicitet, religion eller tro eller seksuel orientering ringere end andre personer. Der er dog ikke tale om ulovlig indirekte diskrimination, hvis bestemmelsen, betingelsen eller praksisen er objektivt begrundet i et sagligt formål, og midlerne til at opfylde det er hensigtsmæssige og nødvendige.

Et eksempel på indirekte forskelsbehandling kan være et forbud mod at bære tørklæde på en arbejdsplads. Det er en regel, der gælder alle, men rammer skævt, da det i dette tilfælde vil have særlig betydning for kvindelige muslimer.

Det er vigtigt at forstå, at man ikke kommer særligt langt med en inkluderende udvikling, hvis man nøjes med at overholde loven eller nøjes med at undgå klager. Mange opdager aldrig, at der er foregået diskrimination – f.eks. jobansøgere, der ikke får job pga. diskrimination. Selv hvis man har en mistanke om, at man er blevet diskrimineret, kan det være umuligt at skaffe de nødvendige beviser. De fleste, der føler sig diskrimineret, går ikke til domstolene, fordi det er følelsesmæssigt opslidende, og de risikerer gengældelse. Der er også flere eksempler på indirekte forskelsbehandling, som ikke bliver anset som ulovlig, fordi domstolene vurderer, at arbejdsgiveren har opfyldt kravene om en objektiv begrundelse i et sagligt formål og proportionalitet, men hvor klageren havde grund til at tro, at det ikke var rimeligt. Arbejdsgiverens bevisbyrde er ikke særlig tung i sådanne sager. Diskrimination kan også ske på områder, som ikke er dækket af et forbud mod diskrimination. Kun kønsdiskrimination og diskrimination på grund af race eller etnisk oprindelse er omfattet af de forbud, der gælder uden for arbejdsmarkedet.

Organisationer og virksomheder, som forstår, at diversitet, ligestilling og inkluderende udvikling styrker deres virke og hjælper dem med at nå deres mål, går længere end loven kræver. De betragter skæve kønsbalancer, ensfarvede ansigter i billeder, fravær af handicappede mennesker og ellers meget homogene teams som tegn på, at der sker en forskelsbehandling. Om det handler om direkte eller indirekte forskelsbehandling er et spørgsmål, som organisationen skal undersøge. Direkte forskelsbehandling er strengt ulovligt og kan være ret skadeligt for arbejdsmiljøet, hvis det sker pga. sexismen, racisme eller onde hensigter. Det skal stoppes hurtigst muligt. Hvis det handler om utilsigtet (indirekte) forskelsbehandling, bør virksomheden gå i gang med at finde forklaringer og løsninger på det.

Indsaml evidens, vær nysgerrig og brug data

Det er vigtigt, at udviklingsinitiativer designes ud fra evidens og en nysgerrig og undersøgende tilgang til data, for ellers kan data være med til at skabe et misvisende billede af realiteterne. Data skal indsamles fra forskellige kilder, som fx interne data fra ansættelsesprocesser (alle trin), medarbejderundersøgelser og exit interviews.

Når en organisation adresserer underrepræsentation af kvinder eller minoriteter eller undersøger arbejdspladskulturen og omgangstonen, skal de indsamlede data studeres nøje, og ofte skal der søges efter korrelationer, som ikke synes åbenlyse.

CASE

I en organisation, hvor Tinna arbejdede, viste data om performance-vurderinger ved nærmere undersøgelse, at der var en sammenhæng mellem lederens alder og medarbejderens alder, og at det skabte en forskelsbehandling, som påvirkede karrieremuligheder. Det var ikke en forskel, som data viste i første omgang, og organisationen havde ikke undersøgt det nærmere. Det resulterede i en mere omfattende dataanalyse af adskillige korrelationer, som aldrig var blevet undersøgt tidligere. Det blev en fast praksis at rapportere om de korrelationer til ledelsen.

Det er vigtigt, når vi indsamler og studerer data og stiller spørgsmål, at der kan åbnes for en ny opmærksomhed. Spørgsmål som fx "hvad viser de data ikke?" kan hjælpe os med at opdage skjulte mønstre og potentielle barrierer. Ud fra de indsigter kan vi designe målrettede tiltag, ændringer og måle fremskridt. Dette kan synes åbenlyst, men mange organisationer antager, at de ved, hvor problemerne er, og hvordan man løser dem uden nogensinde at indsamle data for at teste disse antagelser.

CASE

Lynn arbejdede med et firma, der troede, at deres største problem var underrepræsentation af kvinder i ledende stillinger. De antog, at de rekrutterede stort set lige mange kvinder og mænd til juniorstillinger - indtil de indsamlede dataene. Det viste sig, at de rekrutterede mange flere mænd end kvinder til juniorstillinger. De fandt også ud af, at kvinder ikke bare gradvist forlod virksomheden over tid. De fleste forlod virksomheden på et bestemt tidspunkt i deres karriereforløb.

Indsamling af data er også vigtigt, når man skal vise ledere og medarbejdere uligheder og skævheder, som viser et behov for forandring, og at de skal forandre den måde, de udfører deres arbejde på.

CASE

Iris Bohnet, professor i adfærdsøkonomi på Harvard University og frontløber for databaseret udvikling for bedre kønsbalancer i organisationer, deler flere eksempler i sin bog, *What Works: Gender equality by design*. Hun fortæller en historie fra dengang, hun var dekan ved Harvard Kennedy School of Government. En dag troppede en gruppe kvindelige studerende op på hendes kontor for at tale med hende om manglen på rollemodeller for kvindelige studerende. De ville se flere kvindelige ledere - i klasseværelset, i paneler, bag podiet, i undervisning, forskning og opgavevejledning. Det viste sig, at Kennedy School aldrig havde været opmærksom på - eller målt - kønsfordelingen på folk, der deltager i de mange events på Kennedy School som foredragsholdere, paneldeltagere, gæsteprofessorer osv. Så det gjorde de. De har indsamlet de samme data i de efterfølgende år, designet strategier baseret på viden om, hvad der fungerede, og de har kunne spore ændringer over tid.

Virksomme spørgsmål i undersøgelser om grænseoverskridende adfærd

Vær varsom med at stole på spørgeskemaer som et værktøj til at afdekke oplevelser af diskrimination eller chikane, mobning og andre relaterede emner. At lave et godt spørgeskema er en videnskab i sig selv. Det afgørende er, hvordan spørgsmålene stilles.

Forskning viser, at spørgsmål om "diskrimination" eller "sexchikane" eller "mobning" ofte har den virkning, at medarbejderen ikke genkender sig selv i forhold til de begreber. Mange har en tendens til at forholde sig til begreberne som noget meget stort, fx voldtægt. De undervurderer derfor betydningen af deres egne oplevelser og svarer ikke retvisende. Særligt i spørgsmål om personlige forhold vil respondenterne ofte fremstille sig selv på en socialt attraktiv måde. Det hedder "social-desirability-effekten". Det betyder, at besvarelserne ikke reflekterer de faktiske forhold, men snarere et ønske fra respondents side om at fremstå som et anstændigt, godt menneske.

Spørgsmål, der giver de bedste indsigter om faktiske forhold på arbejdspladsen, har fokus på medarbejdernes forskelligartede oplevelser, fx:

"Har du oplevet grænseoverskridende adfærd, uordentlig behandling, uønsket seksuel opmærksomhed eller andre oplevelser, som har fået dig til at føle ubehag eller utryghed."

Sørg for at give både svarmuligheder (afkrydsning) til at lave kvantitativt data og plads til at uddybe svarene, så I kan indsamle eksempler på, hvordan det udspiller sig.


 METODE

Kontakt Arbejdstilsynet og få rådgivning om spørgeskemaer omkring indsamling af data om race, etnicitet, seksuel orientering for at undgå lovovertrædelser. Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har en vejledning til udvikling af spørgsmål til spørgeskemaundersøgelser.

Brug spørgsmålene til at være nysgerrige på hinandens oplevelser.

Den type 'oplevelsesorienterede' spørgsmål kan også stilles af ledere til medarbejdere for at få indsigt i, om der foregår noget på arbejdspladsen, som ledere ikke kender til. Det er vigtigt, at ledere gør opmærksom på, at medarbejdere ikke behøver fortælle, hvad vedkommende har oplevet. Ledere skal fortælle, hvor vedkommende kan rapportere det. Det er et væsentligt bidrag til at komme en udbredt tendens til livs i de fleste organisationer, som er, at mange ledere ikke har adgang til viden om, hvad der foregår blandt medarbejderne. Medarbejderne fortæller deres oplevelser til andre kolleger, men ikke til ledere. Der er mange steder en tavshedskultur. Derfor kan det mange gange være lettere at fortælle, hvis ledere spørger direkte, end selv at gå til lederen og fortælle om grænseoverskridende hændelser.

Det bør blive normen at stille spørgsmål til hinanden om vores oplevelser på arbejdspladsen - både de behagelige og ubehagelige, fordi, det er med til at gøre op med tavshedskulturen og det giver nye indsigter. Nysgerrighed kan virkelig være med til at ændre kultur og adfærd.

Sæt mål for balance i teams, ledelser og adfærd

Målsætninger for sammensætningen af lederteams, for kunstnere, komponister, instruktører, musikere og mange andre er afgørende for at skabe lighed og balance i mulighederne for at bruge sit talent, udvikle sig, påvirke beslutninger og øge kvaliteten. Der skal også sættes mål for inkluderende tiltag og adfærd.

Brug data til at sætte mål for diversitet i sammensætningen af teams og ledelser og mål for inkluderende adfærd og kultur. Og mål systematisk og struktureret på fremdriften og for at identificere barrierer.

Det er fuldstændig afgørende, hvordan de mål defineres, måles og kommunikeres.

Kønsbalance i ledelser gør en stor forskel

Undersøgelser viser, at organisationer med en balanceret køns-sammensætning i ledelsen, sammenlignet med virksomheder hvis ledelse hovedsagelig består af mænd, tiltrækker en større talent-pulje, har bedre forståelse for deres kunder og forbrugere, en bedre evne til at imødekomme deres krav (især i sektorer hvor kvinder træffer de fleste af købsbeslutningerne), og de drager bedre fordel af forskelle i ledelsesstil og problemløsning. Disse faktorer fører til bedre beslutninger og i sidste ende til bedre økonomiske resultater og værdiskabelse. Forskning har også konsekvent vist, at der sker mere kønsbaseret chikane i mandsdominerede organisationer med et stort overtal af mænd i stillinger, der direkte kan påvirke karriere-muligheder for kvinder, der er underlagt dem.

Diversitet i teams gør en stor forskel

De dokumenterede effekter og fordele ved at sammensætte teams med mennesker, som repræsenterer mangfoldighed i baggrunde og demografiske faktorer og diversitet i fagligheder, viden og kompetencer, er så omfattende, at alle organisationer bør sætte mål for at sikre det i alle teams. Mangfoldige teams med en inkluderende kultur og ledelse performer bedre en homogene teams, både når det kommer til innovation, beslutninger, kreativitet, kundeforståelse, salg, økonomi, engagement, motivering, trivsel. Forskellighederne øger kommunikationsniveauet, fordi gruppens medlemmer i mindre grad kan antage at vide, hvad de andre mener, der er mere konstruktiv konfrontation og kritisk tænkning og færre fejl. Forskning har vist, at det har en afgørende betydning at begrænse homogenitet på bestemte diversitets-parametre - det er altså ikke nok at have diversitet i teamet. Teams med maksimum 70% af samme køn, etnicitet, faglig baggrund og generation klarer sig bedre end teams, hvor mere end 70% af personerne har det samme køn, etnicitet mm.

Sæt mål, som skaber balance

Der skal sættes mål for begge køn - for majoritet og minoritet. Når der kun sættes mål for kvinder eller andre underrepræsenterede grupper, bidrager det til at skabe en ulighed i opfattelsen af disse, som nogle der ikke selv kan klare det, og derfor skal have hjælp. Det kan aktivere en association i det ubevidste hjernesystem til svaghed og dermed lavere status og mindre værd. Det kan i sig selv være med til at opretholde sexisme.

I mange organisationer resulterer mål for fx kvinder i modstand og oplevelsen af unfair forskelsbehandling og en frygt for dårligere kvalitet. Det er vigtigt at undgå disse associationer og reaktioner og i stedet for skabe en opfattelse af diversitet i teams som en ressource for organisationen, hvilket det er.

Her er tre eksempler på mål, der har haft en positiv virkning, fra forskellige organisationer og brancher:

Mål i Arla:

Maks 70% af samme køn, etnicitet, generation, uddannelse i teams.

Målet blev sat ud fra data, som viste sammensætningen i pipeline, og ud fra forskning om, at en kritisk masse af kvinder på minimum 30% gør en forskel for et teams performance. Dertil blev målet sat ud fra, at effekten af at reducere homogeniteten på flere demografiske faktorer (maksimum 70% homogenitet i teamet) skaber en merperformance på 4,9%. Målet skal sættes i overensstemmelse med sammensætningen (køn, etnicitet, anciennitet mm) i pipeline, altså fødekæden af talenter.

Mål i Baker Mckinzie: 40% + 40% + 20%

40% mænd + 40% kvinder + 20% (mænd, kvinder eller ikke-binære)

Mål i Svensk Film: 35% + 35% + 30%

I udvælgelsesprocesser, er målet 35% kvinder + 35% mænd + 30% uanset køn. (Skriftlig reference er ikke tilgængelig).



*Fælles for de mål er,
at de er inkluderende i forhold til alle
og ikke stigmatiserer bestemte grupper
som et 'problem', men derimod har fokus
på at udvælge de bedst kvalificerede fra
en mangfoldig pulje af talenter.*

Systematisk monitorering af data i hele udvælgelsesprocessen

Der skal ikke bare måles på, om målene opnås. Der skal måles på alle trin i hele vurderings- og udvælgelsesprocessen for at sikre fremdrift og mulighed for at lave ændringer i processen i overensstemmelse med data.



METODE

Den demografiske sammensætning



Mål på de formelle og uformelle proces trin i de forskellige udvælgelsesprocesser i din organisation, så I kan identificere alle uligheder og ubalancer og målrette indsatsen for forandringer.

Kommunikation om både majoritet og minoritet

I mange organisationer er der en tendens til at kommunikere data om kvinders og minoriteters repræsentation, og dermed skabes der et uhensigtsmæssig fokus på dem som en udfordring i stedet for på det reelle problem, som er den skævhed, som ekskluderende og diskriminerende strukturer og bias i vurderings- og beslutningsprocesserne skaber. Der skal være fokus på sammensætningen af alle de mennesker, som udgør organisationen, når data kommunikeres for at sikre en helhedsforståelse af udviklingsindsatsen.

Visualisering af sammensætningen med grafiske illustrationer af mennesker bidrager til at skabe en ny opmærksomhed. Det bliver tydeligere, hvor der skal sættes ind. Det visuelle sprog og menneskeliggørelsen af tal er mere emotionelt engagerende, og derfor har det en større motiverende effekt. Det er en forandringsmetode, som vi skal arbejde med i uddannelsen.



METODE

Sæt mål for inkluderende kultur og adfærd

Diversitet giver sjældent merværdi og bedre arbejdsmiljø, hvis ikke kulturen er inkluderende, og derfor skal der også sættes mål for inkluderende adfærd og kultur. Mange organisationer sætter ikke den form for mål, fordi det ofte kan være svært at måle kvantitativt. Men det er afgørende for at opnå arbejdspladser, hvor alle trives, medarbejdernes fulde potentiale sættes i spil, og mangfoldigheden af perspektiver og ideer kan anvendes til at skabe udvikling, høj kvalitet, kreativitet og gode beslutninger.

INCLUSIVE Action modellen kan omdannes til et effektivt redskab i form af en checkliste, som kan anvendes til at sikre, at I systematisk arbejder på alle elementer samtidigt, og at I jævnlige måler på tiltag og effekter inden for alle elementer. Det gør det nemt at dokumentere udviklingen, identificere behov for datagenerering, som kan vise mere om jeres situation og sikre, at I målretter jeres indsatser.



Hvilken data har din organisation brug for i forhold til at kunne lave målrettede forandringer?

Hvordan ville disse data hjælpe din organisation med at ændre uligheder?



Design inkluderende organisatoriske processer og strukturer

Data og målsætninger skal anvendes til at videreudvikle og redesigne de interne organisatoriske processer og strukturer til automatisk at reducere strukturel diskrimination, reducere kognitive bias og gøre inkluderende vurderinger, beslutninger og muligheder til normen.

Eftersom der er mange årsager til diskrimination og uligheder, og det har at gøre med et historisk levn samt hjernens funktioner og skjulte barrierer, er kompleksiteten virkelig høj. Vi skal derfor målrette indsatserne nøje for at reducere kompleksiteten. Vi skal sikre, at vi lykkes og kan måle på, hvad der virker og ikke virker, så vi ikke skyder i alle retninger. En af de faktorer, der ofte bremser fremdrift på ligestillings- og diversitetsområdet, er for mange tiltag, der sættes i gang samtidig som ekstra aktiviteter eller projekter. Ofte opleves det som forstyrrende og som noget, 'der tager tid fra det rigtige arbejde'. Derfor prioriteres det ikke.

Evidens fra forskning og erfaringer fra organisationer viser, at de mest effektive forandringer kommer, når ligestillings- og diversitetsarbejdet sker som en integreret del af eksisterende organisatoriske processer. Ved at re-designe processerne med fokus på at reducere indflydelsen af kognitive bias og skjulte barrierer, er det noget, alle gør helt automatisk og ikke som en ekstra indsats. Det er en måde at guide mange menneskers adfærd på samme måde og i en bestemt retning.

Forandringerne kommer ikke af, at alle medarbejdere og ledere er bevidste om, at de har kognitive bias, som gør, at de diskriminerer, eller at de har forstået, at de blindt er styret af kulturens sociale normer. Forandringerne og større lighed opstår, når vi sørger for systematisk at fjerne bias, stereotyper og forskelsbehandling fra processerne og strukturerne. Det er et bærende element i at få succes med at lave forandringer, som alle er involveret i at lave, og som ikke er afhængigt af en enkelt persons store indsats for at advokere for ligestilling og diversitet.

I uddannelsesforløbet Kunst & Kultur i Balance lærer du, hvordan du gør det med mange praktiske eksempler på procesdesign og adfærdsdesign med udgangspunkt i metoden Inclusion Nudges.

Politikker, gennemsigtighed, accountability

Det vigtigste ved politikker er ikke nødvendigvis, hvad der står i dem, men hvordan de bliver til, og hvordan de kommunikeres og implementeres. Forskning viser, at de organisationer, som lykkes med ligestillings- og diversitetsinitiativer, er dem, der involverer lederne i arbejdet med at udforme politikkerne og tiltagene, frem for at andre (typisk HR-afdelingen eller jurister) gør det. Det er kun, når alle føler ejerskab, at der sker fremdrift. Erfaring og forskning viser, at topstyrede kontrolsystemer, hvor medarbejdere og ledere får udstukket retningslinjer, forstrer oprør mod regler og retningslinjer. Det er en helt naturlig menneskelig reaktion at hævde vores egen autonomi og kontrol.

De organisationer, som opnår positive resultater af deres ligestillings- og diversitetsindsatser, arbejder ud fra tre grundlæggende principper:

1. Engager ledere i at løse problemer og udfordringer (og i at lave politikker og tiltag)
2. Gennemsigtighed og accountability – at blive holdt til ansvar for indsatsen og situationen
3. Skab social kontakt på tværs af forskellige grupper fx ved at give mænd i lederstillinger erfaring med at ansætte og samarbejde med kvinder og minoriteter af begge køn.

At engagere lederne i at finde og løse ligestillings- og mangfoldighedsproblemstillinger aktiverer det psykologiske fænomen "kognitiv dissonans." Kognitiv dissonans opstår, når en persons tro og adfærd er i konflikt. Eksperimenter viser, at folk har en stærk tendens til at "rette" dissonans ved at ændre enten opfattelse eller opførsel. Når ledere aktivt hjælper med at fremme ligestilling eller øge mangfoldigheden på deres arbejdsplads, sker der noget lignende. De opfatter sig selv som en, der tager ligestilling, diversitet og anti-diskrimination alvorligt. Det appellerer også til deres professionelle identitet som leder, og når det kobles sammen, bliver det en stærk drivkraft for forandring.

Formelle mentor- og sponsorordninger er effektive måder at engagere ledere og nøglepersoner i arbejdet med at skabe lige muligheder for at få opgaver, jobs og udvikle karrierer. Særligt for personer fra underrepræsenterede grupper, kvinder, ny ansatte, minoriteter, personer i tidsbegrænsede stillinger. Det kræver dog, at mentorer og sponsorer har tilstrækkelig indsigt og indflydelse i organisationen eller branchen og er indstillet på at bruge det til at fremme andres karriere. Forskning har vist, at det er vigtigt, at mentorskab og sponsorship foregår som en del af et organisato-



METODE



METODE

risk program, hvor organisationens politikker/normer m.m. også kommunikeres og faciliteres af professionelle. Det er med til at sikre lige muligheder for at få en mentor/sponsor og sikre kompetencerne hos den enkelte mentor/sponsor. Formaliseringen er desuden med til at reducere risikoen for magtmisbrug og negative aspekter ved gatekeeper positioner. Det bør ikke være obligatorisk, da det ofte skaber modstand. Hvis ikke der er motivation og frivilligt engagement, skal der nogle motiverende interventioner til. Det lærer du om i uddannelsen.

Det er vigtigt, at skelne mellem hvad forskellige personer har brug for i deres karriere og derfor også om de har brug for en mentor eller en sponsor. En mentor er en der rådgiver og vejleder som kan guide andre, foreslå muligheder og give sparring, men ikke nødvendigvis aktivt hjælper personen frem til at få nye muligheder. En sponsor tager mere aktiv handling for at fremme en andens muligheder. De advokerer for dem, de præsenterer dem i deres netværk, nævner dem for andre, åbner dører og anbefaler dem.

Forskning viser en tendens til, at kvinder ofte bliver 'over-mentoret' på grund af en fejlopfattelse af, at de mangler kompetencerne og det, der skal til for at klare sig. Sponsorship har vist sig langt mere effektivt end 'mentoring', fordi det handler mere om aktiv hjælp med at bryde de usynlige barrierer og dermed få adgang til de gode opgaver, lønforhøjelser eller forfremmelser. De positive effekter er større ligestilling, mindre diskrimination og ændrede opfattelser af kvinder og minoriteter - fra at være opfattet som mindre værd, opfattes personen som én med talent og succes. Adfærdsforskning viser, at andres anbefalinger af en person har afgørende stor indflydelse på andres opfattelser af vedkommende og dermed deres muligheder (se video i afsnit 5).

Gennemsigtighed omkring retningslinjer og formelle normer og værdier i organisationen er vigtigt. Det er vigtigt, at alle kender til dem. Det kan fx gøres ved at beskrive i stillingsopslag, hvad lige muligheder, antidiskrimination, respekt, diversitet og inkluderende samarbejde betyder for organisations virke og formål. Ansøgere skal informeres om, at de skal beskrive i ansøgningen, hvordan de vil bidrage til det, og der skal spørges ind til det i jobsamtalerne. Det har også en effekt, at samtlige medarbejdere til medarbejderudviklingssamtaler bliver spurgt om, hvad de har gjort eller gør for at bidrage til et godt arbejdsmiljø, og om de har forslag til forbedringer. Det skal dokumenteres, og ledelsen skal samlet forholde sig til samtlige ansattes forslag og input. En taskforce kan også blive formet, men det er vigtigt, at ledelsen altid er involveret.

At holde ledere ansvarlige er afgørende. Dette princip bygger på menneskers ønske om, at andre synes, at vi er gode og dygtige, og at andre mennesker ser os.



CASE

Et eksempel på, hvordan dette princip virker, kommer fra en undersøgelse udført af Professor Emilio Castilla fra MIT's Sloan School of Management. Et firma opdagede, at det konsekvent gav afroamerikanere mindre lønstigninger end hvide ansatte, selv når de havde identiske jobtitler og præstationsbedømmelser. Virksomheden offentliggjorde internt hver enheds gennemsnitlige præstationsvurdering og lønstigning efter race og køn. Da lederne indså, at medarbejdere og overordnede ville se, hvilke dele af virksomheden (bevidst eller ubevidst), der favoriserede hvide medarbejdere, forsvandt løngabet uden andre tiltag.

CASE

Et andet eksempel kommer fra konsulentvirksomheden Deloitte. I 1992 besluttede Deloittes daværende administrerende direktør, Mike Cook, at Deloitte skulle forsøge at gøre noget ved virksomhedens skæve kønsbalance. Halvdelen af virksomhedens nye ansættelser var kvinder, men næsten alle sagde deres job op, inden de kom i nærheden af at blive partner. Cook samlede en højt profileret taskforce, der i stedet for straks at gå i gang med at lave en række nye organisatoriske politikker, brugte princippet om gennemsigtighed som et værktøj for at opnå resultater.

Taskforcen fik hver afdeling i Deloitte til at følge kvindernes fremskridt og sætte egne mål. Da det blev klart, at Cook og de andre partnere fulgte udviklingen nøje, begyndte kvinderne at få en større andel af de gode opgaver, og de blev også tilbudt mere uformel mentoring/sponsorship. En eksternt rådgivende bestyrelse udsendte årlige rapporter om, hvordan det gik med afdelingernes målsætninger, og individuelle ledere valgte specifikke mål, som de tilføjede til deres egne præstationsmål. På otte år faldt personaleomsætningen blandt kvinder til samme niveau som blandt mænd. Andelen af kvindelige partnere steg fra 5% til 14% - den højeste procentdel blandt de store revisionsvirksomheder. I 2015 var 21% af Deloittes globale partnere kvinder, og i marts samme år udnævnte Deloitte LLP Cathy Engelbert som sin administrerende direktør - hvilket gjorde hende til den første kvinde til at lede et stort revision.

Social kontakt mindsker bias mod underrepræsenterede grupper. Organisationer, som sikrer samarbejde på tværs af grupper om et fælles mål, opnår lignende resultater. Selvstyrende teams er et godt eksempel på en praksis, der reducerer bias og stereotyper mod kvinder og minoriteter, fordi de øger kontakten med flere mennesker med forskellig baggrund, fagligheder og funktioner. Forskning viser, at i organisationer med selvstyrende teams stiger andelen af kvinder samt mænd og kvinder med minoritetsbaggrund i ledelsen med 3 - 6% over fem år.


 METODE

Brug indberetningssystemer med flere muligheder

For at kunne understøtte en inkluderende kultur, hvor alle får lige muligheder for at udfolde sit potentiale, er det vigtigt at gøre det muligt for folk at råbe op, når de oplever diskrimination eller chikane, og at sikre, at der bliver taget ordentlig hånd om situationen.

Når indberetningssystemer skaber ubalancer

Hvis prioriteten er at understøtte en inkluderende kultur, skal man lade være med udelukkende at bruge meget formelle, legalistiske systemer med klare regler om bevis og straf. Forskningen viser, at disse systemer ingen afskrækkende virkning har på potentielle krænkere endside virker mod diskrimination. De har faktisk den modsatte effekt, når de står alene.

Det ved vi fra en stor undersøgelse foretaget af Harvard-professoren Frank Dobbin og professor Alexandra Kalev. Undersøgelsen viste, at alle amerikanske Fortune 500-virksomheder havde implementeret klageprocedurer i 1990'erne. Advokaterne havde designet disse procedurer for at opfange ofre, der planlagde at sagsøge, og de blev derefter tilpasset til at beskytte virksomhederne mod retssager og de store godtgørelser, som kunne blive tilkendt. Men procedurerne har ikke forbedret kvinders situation. Efter at virksomhederne i undersøgelsen implementerede dem, faldt det samlede antal kvinder, der arbejder i ledelsen.

De største fald i det samlede antal kvinder med lederstillinger skete i virksomheder, der i udgangspunktet havde få kvindelige ledere. Det skyldes, at kvinder er mere tilbøjelige til at tro på rapporter om chikane end mænd. Når kvinder klager over sexchikane i virksomheder med få kvindelige ledere, bliver de oftere afhørt på en måde, som minder mere om en straffesag, end et enkelt problem mellem to personer på arbejde, hvilket får de fleste kvinder til at holde op.

Hos virksomheder med færrest kvindelige ledere til at begynde med (dem i de laveste 25%) førte indførelsen af klageprocedurer til markante fald over flere år: 14% blandt afroamerikanere, 10% blandt Latina og 10% blandt asiatiske amerikanske kvindelige ledere. De negative virkninger var mindre i virksomheder med flere kvinder i lederroller, og de forsvandt i organisationer med flest. Antallet af hvide kvinder i ledelsen i disse organisationer blev ikke påvirket af klageprocedurer.

Hvorfor oplever ikke-hvide kvinder mest tilbagegang? Undersøgelser viser, at sandsynligheden for, at ikke-hvide kvinder bliver chi-

kaneret er betydelig større, end tilfældet er for hvide kvinder. Fordi ikke-hvide kvinder bærer den største risiko for chikane, indgiver de som gruppe flest klager og lider naturligvis mest, når klageprocedurer giver bagslag.

Men hvorfor giver disse procedurer bagslag?

Svaret er gengældelse mod ofre, der klager. En undersøgelse af arbejdstagere i den amerikanske offentlige sektor fandt, at to tredjedele af kvinderne, der havde rapporteret sexchikane, efterfølgende blev overfaldet, plaget eller fyret af deres krænker eller venner af deres krænker. Denne form for gengældelse har langsigtede konsekvenser. Kvinder, der indgiver klager om chikane, ender i gennemsnit i dårligere job og dårligere fysisk og mental sundhed, end kvinder der ikke klager. Og gengældelse kan være det eneste, mange ofre får efter at have indgivet en klage, fordi de fleste procedurer beskytter de anklagede bedre, end de beskytter ofrene.

En del af problemet er, at fortrolighedsreglerne ikke kan håndhæves, og derfor ikke kan forhindre gengældelse. Både de tiltalte og deres anklagere får at vide, at klagen er fortrolig, fordi den tiltalte er uskyldig, indtil vedkommende er bevist skyldig. De anklagede tror alligevel ofte, at de er frie til at fortælle det til deres venner. Ledere, der hører om klager, kommer også til at fortælle det til andre. Motivationen er typisk at få bekræftelse eller støtte til den anklagede. Uanset hvordan historien kommer ud, kan de anklagedes venner gengælde.

En anden del af problemet er virksomhedernes bevisregler. Mange virksomheder bruger den strafferetlige standard, hvor anklageren skal bevise, hvad der skete, så der ikke efterlades rimelig tvivl. I almindelige civile sager kan bevisførelsen efterlade rimelig tvivl. Overvægten af beviserne skal bare tyde på skyld. Ved at anvende strengere krav til beviser gør arbejdsgiverne det næsten umuligt at bevise skyld for påstået chikane uden en tilståelse eller et vidne. Selv hvis arbejdsgivere finder, at den anklagede har gjort, hvad der blev påstået, gælder fortrolighed generelt for afgørelsen, og ingen får at vide, at anklageren fik ret.

Endnu et problem er, at virksomheder er tilbageholdende, hvad angår at tildele en passende straf. Virksomheder tilbyder oftest at overføre ofre til andre afdelinger, mens de næsten aldrig overfører eller afskediger krænkeren, fordi de er bange for, at de vil sagsøge virksomheden. Mange virksomheder holder endda straffen hemmelig over for ofre, hvilket kan føre til flere problemer. Et offer, der har "vundet" sin sag, ser sin krænker strejfe rundt i hallerne og tror, at det betyder, at hun har tabt sagen. Hun bliver fortvivlet, frustreret eller vred og beslutter at forlade sit job. En anden tendens er, at de fleste ofre op siger deres job, inden hele processen er afsluttet, på

grund af gengældelse. Desuden fornemmer alle, at systemet ikke er skruet sammen til at beskytte ofrene. Derfor lader de fleste ofre være med at indgive klager.

Procedurer og klageveje, der virker

I stedet for at stole på at ofre for chikane vil indgive formelle klager, skal du gøre det sikkert og let at rapportere med flere klageveje.

Det betyder, at der skal oprettes både uformelle, formelle, anonyme og fortrolige klageveje. Her er et par eksempler baseret på forskning fra Frank Dobbin og Alexandra Kalev og en samling løsninger oprettet af tænketanken New America i 2018:

I stedet for at følge en streng "nultolerance"-tilgang, så sørg for at der er løsninger, der passer til den problematiske adfærd. Det kunne fx være at hjælpe parterne med at opretholde et professionelt arbejdsforhold, hvis adfærden ikke var alt for grænseoverskridende, og begge parter er villige, eller at sørge for at fjerne den rovdrivende, serielle krænker fra arbejdspladsen.

Opret et fortroligt elektronisk rapporteringssystem, som giver medarbejdere mulighed for at anmode om, at deres klager opbevares, indtil en anden klager over den samme person.

Giv medarbejdere lov til at klage til enhver leder, som de har det godt med. Lederen skal være bemyndiget til enten uformelt at adressere sagen eller eskalere den til udpeget personale til videre behandling.

Tilbyd mægling med en kvalificeret neutralt tredjepart med det formål at oprette professionel og fredelig interaktion når straf ikke virker rimeligt, og begge parter gerne vil deltage.

Find eller opret en tredjepartsenhed (f.eks. et ombudssystem) eller en uafhængig bestyrelse, der kan undersøge klager, anbefale handling og straf, spore klager og kigge efter tegn på gengældelse.

Sådanne tilgange til at tackle chikane viser sig at være umagen værd, især fordi de giver medarbejderne muligheder for at løse sagen. De hjælper med at sikre, at processen er retfærdig og resultatet retfærdigt.



METODE



METODE



METODE



METODE



METODE

Afsnit 4

Viden om effektive forandringstilgange

- S. 68 Effektiv forandringstilgange og metoder
- S. 69 Design inkluderende processer, kultur, ledelse og adfærd med adfærdsindsigter
- S. 70 Se-føl-gør.
- S. 70 Vis i stedet for at overbevise
- S. 71 Slå autopiloten fra
- S. 71 Træn øjeblikks-interventioner og opbyg en mental database
- S. 72 Aktiv læring gennem aktiv deltagelse

De evidensbaserede forandringstilgange og metoder, som anvendes i uddannelsesforløbet Kunst & Kultur i Balance, bidrager til at skabe effektive forandringer i organisatoriske processer, kulturer, normer, opfattelser og adfærd. Kompetencer til at lave effektive forandringer udvikles ved at øve i praksis og træne hjernen over længere tid. Det er de tilgange og metoder, du anvender på din arbejdsplads for at lykkes med at skabe mere lighed, diversitet og inkluderende arbejdspladser og Kunst og Kultur i Balance.

Effektiv forandringstilgange og metoder

Vi mennesker har forskellige læringsstile, men der er nogle fælles universelle egenskaber ved hjernen, som gør at på tværs af de forskellige, er der tilgange, som har en effekt på alle mennesker, når der handler om at lære nyt og lave adfærdsforandringer.

Forskningen viser også, at en effektiv måde at skabe adfærdsforandringer på er ved at appellere til det ubevidste system 1, som styrer størstedelen af vores adfærd og ikke ved at appellere til det rationelle system 2. Effektive adfærdsforandringer følger nemlig ikke en rationel proces som 'viden - analysér - gøre', som ofte antages. Altså hvis folk bare forstår og har viden om noget, så handler de i overensstemmelse med det. Men sådan forholder det sig ikke. Ikke bare er det ineffektivt, men det kan også skabe en kognitiv belastning, som lammer os, dræner os for energi og gør, at vi underpræsterer på vores faglige opgaver.

CASE

Et forskningsekperiment viser hvordan. To grupper i hver deres lokale fik en opgave, de skulle løse. De skulle finde så mange løsninger som muligt og fortsætte så lang tid som muligt. Opgaven var designet til ikke at kunne løses. I lokalet stod der cookies og rødder. Den ene gruppe fik at vide, at de måtte spise begge dele. Den anden gruppe fik at vide, de ikke måtte spise cookies. Den gruppe, der ikke måtte spise kagerne, kom frem til 2/3 færre løsninger, end den anden gruppe og brugte kun halv så lang tid, inden de opgav. Når vi skal bruge vores viljestyrke til at ændre vores adfærd, så skal det rationelle system i hjernen bruge en masse energi (som vi har en begrænset mængde af) på at holde de ubevidste og instinkt drevne mentale processer tilbage (ikke spise kagerne). Den energi går fra at løse opgaven, og derfor finder den gruppe kun 2/3 så mange løsninger som den anden.

Derfor skal vi undgå at gøre forandringer til en opgave for det bevidste system, men gøre det nemt for det ubevidste system og de mentale processer, som styrer vores adfærd og motiverer os til at gøre noget nyt. Hele uddannelsesforløbet bygger på adfærdsdesign og på metoden Inclusion Nudges, som har det formål.

Design inkluderende processer, kultur, ledelse og adfærd med adfærdsindsigter

Inclusion Nudges er en adfærdsdesign- og forandringsmetode, som bygger på de beskrevne tilgange, og som er udviklet specifikt til at reducere indflydelsen af kognitive bias og stereotyper, reducere diskrimination og udvikle mangfoldige og inkluderende organisationer ved at facilitere effektive forandringer i

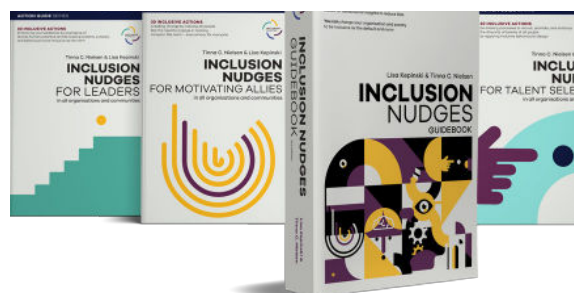
- > strukturer og processer
- > kulturer og normer
- > adfærd og omgangsformer
- > ledelse

Inclusion Nudges er udviklet af Tinna C. Nielsen og Lisa Kepinski på baggrund af adfærdsvidenskab og praktiske erfaringer med at lave forandringer i organisationer i alle brancher og sektorer gennem 20 år. I uddannelsesforløbet Kunst & Kultur i Balance anvendes metoden i modulerne. Der undervises i, hvordan du kan anvende Inclusion Nudges i din organisation ved brug af konkrete og praktiske eksempler på designs fra andre organisationer og forandringsinitiativer.

Alle eksempler er beskrevet i The Inclusion Nudges Guidebook (100 designs), og det anbefales at bestille bogen og bruge den som et værktøj og en opslagsbog i løbet af uddannelsesforløbet og efterfølgende. Der er også tre kortere action guides, som kan anvendes af andre i din organisation, som ikke har deltaget i uddannelsen. Det er en nem måde at få flere engageret og involveret i at lave forandringer.

Lær mere om metoden og guidebøgerne her:

www.inclusion-nudges.org



Mange forandringer kan faciliteres af dem, der har mandatet til at re-designe de organisatoriske processer og strukturer, men det er lige så vigtigt at få alle i en organisation engageret og involveret i at lave forandringerne. Forudsætningen er, at alle kan se, hvad der foregår lige foran os og i det skjulte og kan se de realiteter og ubalancer, som vi også selv er med til at skabe. Det handler om at se mønstre, vaner og nye muligheder. Her er et par eksempler på effektive måder at gøre det på.

Se-føl-gør.

De fleste adfærdsforandringer sker i en proces, hvor vi 'ser - føler - gør'. Vi kan træne vores egne evner og opbygge kompetencerne til at være opmærksom på nye måder og se situationer fra nye vinkler som en integreret del af vores arbejde. Det er, når vi ser noget, og det aktiverer følelser forbundet med tidligere erfaringer eller overraskelse, eller når vi pludselig opdager nye muligheder i vores vante omgivelser, at vi bliver motiveret til handling. Men det handler også om at se uligheder eller magtmisbrug, som vi før har overset eller ikke har tolket som forkert. Når vi lægger mærke til det eller ser det i et nyt perspektiv, aktiverer det også følelser, som kan have en motiverende effekt. Det var fx også det, der skete, da du deltog i opmærksomhedstesten til opstartsseminaret. Vi ved ikke, hvor meget vi overser. Det overrasker.

At se i nye perspektiver og føle behovet for forandring har vidtrækkende effekt. Man bliver bedre til sit arbejde, man kan styrke sine relationer, man kan hjælpe kollegaer, tænke mere kreativt, forudse og forebygge situationer. Man kan fordre og forandre arbejdspladskulturen og meget andet. Der er mange forskellige måder at gøre det på for eksempel ved at øve sig i at opdage små detaljer i sine vante omgivelser ved at opleve fx et synshandicap, ved at holde et møde i mørke eller bruge farver til at opdage mønstre i sine egen argumenter eller menneskeliggøre tal (fx 15% = 3422 kolleger).

Vis i stedet for at overbevise

Ikke alle kaster sig ud i at styrke deres egne kompetencer til at se nye perspektiver og få en ny opmærksomhed, og derfor er det afgørende, at vi hjælper hinanden til at se-føle-gøre. Det er ikke nok at overbevise med rationelle argumenter og data om alle de fordele, en organisation kan opnå ved ligestilling, mangfoldighed og inkluderende kulturer og strukturer. Det er ikke tilstrækkeligt at kommunikere data om uligheder eller diskrimination. Det kan gøres ved at vise skjulte mønstre, det usynlige, de problemer eller uligheder, der skal ændres, så de skaber overraskelse eller undren eller nysgerighed eller ærgrelse. Vi kan hjælpe hinanden med at se med en ny opmærksomhed, og de forandringsinitiativer, der sættes i gang, skal designes til at aktivere følelser.

Der er mange forskellige måder at gøre det på. For eksempel blev en plakat, der viste programmet til en musikfestival i England, lavet i to versioner for at vise ulighed i udvælgelsen af musikere. Den ene version viste det fulde program, den anden version viste kun de kvindelige musikere – plakaten var næsten tom. I en organisation blev alle vidnesbyrd om chikane og mobning printet i talebobler og tapetseret fra gulv til loft på væggene i direktionslokalet.

Slå autopiloten fra

Forskning har vist (helt siden 1908), at vi mennesker lærer bedst, når hjernen befinder sig i en tilstand, hvor der frigøres mindre mængder af stresshormoner. Det sker blandt andet, når vi forholder os til os selv på en ny måde, og når vi gør noget nyt. Det slår autopiloten fra, altså det ubevidste kognitive system, som er styret af vaner, og det gør os i stand til at se situationer i nye perspektiver og gentænke det vi gør ofte, fx måden vi arbejder og samarbejder på. Stresshormoner frigøres, når vi kommer ud af vores 'comfort zone', hvor vi afprøver noget nyt og fumler. Når vi ser og føler behovet for forandring, kan det motivere os til at slå autopiloten fra og gøre noget nyt, men det er afgørende, at vi har noget helt konkret, vi kan gøre for ikke at lamme hjernen og skabe frustration over ikke at vide, hvad vi kan gøre for at lave ændringer. Derfor er det vigtigt at supplere med praktiske eksempler på noget, der virker. I hele uddannelsesforløbet får deltagerne konkrete eksempler, som allerede er bevist virksomme i andre organisationer. Det er nemmere at lære nyt gennem noget konkret.

Træn øjeblikks-interventioner og opbyg en mental database

Kompetencer til at bryde diskriminerende normer og grænseoverskridende adfærd på en arbejdsplads kan læres i 'interventions-træning', hvor man bygger et mentalt bibliotek op med konkrete eksempler på noget, man kan gøre i øjeblikket. Man lærer at genkende, når man som vidne er påvirket af 'tilskuereffekten' og fryser i øjeblikket. Man får redskaber til at overkomme de forhindringer, som tilskuereffekten stiller i vejen for at tage ansvaret på sig og gribe ind.

Det næste skridt er at lave et mentalt kort over kategorier for interventioner og udvikle en forståelse for, at der er flere måder, man kan intervenere på. Herefter skal man øve sig med forskellige scenarier for at opbygge et antal eksempler på interventioner, som virker realistisk for hver enkelt deltager. Det anbefales, at professionelle faciliterer denne form for træning internt i organisationen, og at så mange som muligt gennemgår træningen.

I uddannelsesforløbet Kunst & Kultur i Balance arbejder vi med den indledende fase til interventions-træning, som er evnen til at forholde os til ligestillings- og diversitets-relaterede udfordringer.

Mosaic er et spil udviklet på baggrund af forskning, som også er beskrevet i bogen, Bridging the Gender Gap, af Lynn Roseberry og Johan Roos. Mosaic er et "Serious Game", som er designet til at facilitere og motivere dialog om ligestillings- og diversitetsproblestillinger. Med udgangspunkt i cases fra det virkelige liv, over deltagerne i at identificere og respondere på diversitets-relaterede udfordringer. Spillets regler danner en tryk ramme for dialog, samtidigt med at deltagerne træner deres evner til at møde udfordrende situationer med empati, kreativitet og humor. Spillet er designet til organisationer og faciliteres af Lynn Roseberry.

Lær mere om spillet her:
www.ontheagenda.eu/mosaic



Aktiv læring gennem aktiv deltagelse

Der er ikke noget af det her, som bliver fikset ved at lave 1½ times workshops og kurser. Det er desværre en verdensomspændende tilgang til at lave de komplekse forandringer, som denne vidensmanual afdækker. Det betyder ikke, at I ikke skal samle jeres medarbejdere til fælles information og læring, for det har også en effekt, hvis det gøres rigtigt.

Læringen sker ved at øve sig i praksis og lave hverdagseksperimenter i mellem undervisningsmodulerne. Målet er at skabe læring og løsninger sammen og sikre en organisatorisk forankring løbende.

Det er også denne lærings- og forandringstilgang, som uddannelsesforløbet Kunst & Kultur i Balance bygger på.

Afsnit 5

Mere viden

AFSNIT 1: VIDEN OM INKLUDERENDE ORGANISATIONER I BALANCE

Om Inclusive Action Model:

Kepinski, L. & Nielsen, T. (2020): The Inclusion Nudges Guidebook, 28-32.

www.inclusion-nudges.org

Kort blog post om fordele og links til rapporter:

Eswaran, V. (29 April 2019) *Making the Business Case for Diversity in the Workplace is Now Overwhelming*. *World Economic Forum Agenda*

<https://www.weforum.org/agenda/2019/04/business-case-for-diversity-in-the-workplace/>

Liste over nyeste forskning om fordele:

Catalyst (2020) *Why Diversity and Inclusion Matter: Quick Take*. 24 June:

<https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>

AFSNIT 2: VIDEN OM SOCIALE, KULTURELLE, PSYKOLOGISKE OG ADFÆRDS MEKANISMER

VIDEN OM KULTUR OG NORMER

Bog som giver en let indføring i antropologi og læren om mennesket:

Eriksen, Thomas H.(1998) *Små Steder - Store spørgsmål*.

Indføring i socialantropologi. *Universitetsforlaget*.

Forskning om normers forskellige betydninger for mænd og kvinder:

Snyder, K. (2014) *The abrasiveness trap: High-achieving men and women are described differently in reviews*.

<http://fortune.com/2014/08/26/performance-review-gender-bias/>

Bristol, V.L. & Uhlmann E.L. (2008) Can an angry woman get ahead? Status conferral, gender, and expression of emotion in the workplace. *Psychological Science*, 19(3), 268-75.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02079.x>

Forskningsrapport

- reference til eksempel om kvinder i lederstillinger og seksualiseret modmagt:

Reestorff, C. (2020). *Grænseoverskridende adfærd. Diskrimination, chikane, uønsket seksuel opmærksomhed, vold og magtmisbrug i film-, tv- og scenekunstbranchen*. Aarhus Universitet.

https://mcusercontent.com/2d4021448dcb265e61f95a97e/files/c41843dc-eedf-4b57-bf35-977ce3c055a1/Rapport._F%C3%A6rdig_.pdf

VIDEN OM GRUPPEDYNAMIKKER OG STAMMENTALITET

Forskning om gruppekonformitet:

Asch S.E., (1951) Effect of group pressure upon the modification and distortion of judgment. Editor H. Guertzkow, *Groups, Leadership and Men*.

Mori, K. & Arai, M. (1 October 2010) No Need To Fake It: Reproduction of the Asch experiment without confederates. *International Journal of Psychology*.

Bog om gruppedynamikker og gruppetænkning:

Sunstein, C. & Hastie, R. (2014) *Wiser: Getting beyond groupthink to make groups smarter*.

Video om gruppetænkning filmatiseret i filmen *The Challenger*:

Challenger eskpllosionen dannede grundlag for Irvin Janis' forskning om gruppetænkning:

<https://www.youtube.com/watch?v=8mCKhj6oU6O>

<https://www.youtube.com/watch?v=USJ8OSIjhwk>

Forskningsrapport - reference til eksempel om manglende betaling som magtmisbrug:

Reestorff, C. (2020). *Grænseoverskridende adfærd. Diskrimination, chikane, uønsket seksuel opmærksomhed, vold og magtmisbrug i film-, tv- og scenekunstbranchen*. Aarhus Universitet.

https://mcusercontent.com/2d4021448dcb265e61f95a97e/files/c41843dc-eedf-4b57-bf35-977ce3c055a1/Rapport._F%C3%A6rdig_.pdf

Forskning om brug af stammementalitet og sociale normer som middel til adfærd ændringer:

Hallsworth, M., List, J.A., Metcalfe, R. D. & Vlaev, I. (2014) The behavioralist as tax collector: Using natural field experiments to enhance tax compliance. *NBER working paper series. National bureau of economic research*, March 2014.

<https://www.nber.org/papers/w20007>

VIDEN OM MENNESKETS HJERNE, KOGNITIVE BIAS OG STEREOTYPER

Wikipedias liste over kognitive bias med reference til forskningsartikler:

https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_cognitive_biases

Grafisk visualisering af alle bias med forskningsreferencer til hver bias her:

https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/65/Cognitive_bias_codex_en.svg

Bog om hjernesystem 1 og 2, kognitive bias og adfærdøkonomi:

Kahneman, Daniel (2011). *Thinking Fast and Slow*. London: *Penguin Books Ltd*.

Forskning om konsekvenserne af bias; højde, accent, køn:

Judge, T. & Cable, D. (2004) The Effect Of Physical Height On Workplace Success And Income. *Journal of Applied Psychology*, vol 89, no 3, 428-441.

<http://www.timothy-judge.com/Height%2Opaper--JAP%2Opublished.pdf>

Devaraj, S. Quigley, N., & Patel, P. (2018) The Effect of Skin Tone, Height, and Gender on Earnings. *PLoS ONE*, vol 13, no 1.

<http://www.timothy-judge.com/Height%2Opaper--JAP%2Opublished.pdf>

Chakraborty, R. (August 2017) A Short Note on Accent-Bias, Social Identity and Ethnocentrism. *Advances in Language and Literary Studies*, vol 8, no 4, 31.

<http://www.journals.aiac.org.au/index.php/all/article/view/3703>

Glick, P. (2013). Gender and work: Challenging conventional wisdom. Research Symposium. Harvard Business School.

<https://www.hbs.edu/faculty/Shared%20Documents/conferences/2013-w50-research-symposium/glick.pdf>

Hancock, A. & Rubin, B. (2014) Influence of Communication Partner's Gender on Language. *Journal of Language and Social Psychology*, 34(1), 46-64.

<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/O261927X14533197>.

Karpowitz, C. & Mendelberg, T. (2014): *The Silent Sex: Gender, Deliberation, and Institutions*. Princeton University Press.

<https://www.jstor.org/stable/j.ctt7zvffd>

Cutler, A. & Scott, D. (2008) Speaker sex and perceived apportionment of talk. *Applied Psycholinguistics*, 3(1), 253-272.

<https://doi.org/10.1017/S0142716400008882>

Brescoll, V. (2012) Who Takes the Floor and Why - Gender, Power, and Volubility in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 56(4), 622-641.

<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/O001839212439994>

Grant, A. (2012) Rocking the Boat But Keeping It Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice. *Academy of Management Journal*, 56(6).

<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0035>.

Burris, E. (2012) The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice. *Academy of Management Journal*, 55(4).

<https://doi.org/10.5465/amj.2010.0562>.

Forskning om betydningen af synlige rollemodeller, som repræsenterer diversitet:

Latu, I., Mast, M., Lammers, J. & Bombardi, D. (2013) Successful Female Leaders Empower Women's Behavior In Leadership Tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, vol 49, 444-448.

Dasgupta, N. & Asgari, S. (2014) Seeing is believing: exposure to counter stereotypic women Leaders and its effect on the malleability of automatic gender Stereotyping. *Journal of Experimental Social Psychology*, vol 40, pgs 642-658

Eksempler på effekten af proces design, som anonymiserer vurderingsprocesser:

Goldin, Claudia & Rouse, Cecilia (2000) Orchestrating Impartiality: The Impact of 'Blind' Auditions on Female Musicians. *American Economic Review* 90: 715-741

<http://gap.hks.harvard.edu/orchestrating-impartiality-impact-%E2%80%9Cblind%E2%80%9D-auditions-female-musicians>

Kepinski, Lisa & Nielsen, Tinna C. (2020). Anonymise People to Focus on Merit. *The Inclusion Nudges Guidebook*, s. 253-258:

www.inclusion-nudges.org

Kepinski, Lisa & Nielsen, Tinna C. (2020). Blind Interview, s. 276-278 og Participate in Interview by Phone, s. 279-280. *The Inclusion Nudges Guidebook*:

www.inclusion-nudges.org

Forskning, som viser at obligatorisk undervisning i 'forbudt adfærd og sexchikane' ikke virker:

Dobbin, F. og Kalev, A. (May-June 2020) Why Sexual Harassment Programs Backfire. *Harvard Business Review*.

Dobbin, F. & Kalev, A. (2018) The promise and peril of sexual harassment programs. *PNAS*, June 18, vol. 116, no. 25.

VIRKER IKKE: BEVIDSTHED OM DET UBEVIDSTE OG UACCEPTABLE

Artikler som beskriver forskellig forskning om, hvordan bias bevidsthed kan bremse forandring:

Nielsen, Tinna C. & Kepinski, Lisa (2020) Bias Awareness is not the solution. It might backlash!

<https://inclusion-nudges.org/blog/about-inclusion-nudges/bias-awareness>

Thomas-Hunt, M.C. & Santos, C. (5 Nov 2015) Everybody's Biased, So I Can Be Too. University of Virginia, Darden Ideas to Action:

<https://ideas.darden.virginia.edu/everybodys-biased-so-i-can-be-too>

Duguid, M., Thomas-Hunt, M. (March 2015) Condoning stereotyping? How awareness of stereotyping prevalence impacts expression of stereotypes. *Journal of Applied Psychology*, Vol 100(2), 343-359

Onyeador, I., Daumeyer, N., Rucker, J., Duker, A., Kraus, M., Richeson, J. (August 2020) Disrupting Beliefs in Racial Progress: Reminders of Persistent Racism Alter Perceptions of Past, But Not Current, Racial Economic Equality. *Personality and Social Psychology Bulletin*.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0146167220942625>

Forskning om moralsk licens og hvordan selvopfattelse af 'godt menneske' skaber mere ulighed:

Merritt, A.C., Effron, D.A., & Monin, B. (2010). Moral self-licensing: when being good frees us to be bad. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(5), 344-357

Monin, B., & Miller, D.T. (2001). Moral credentials and the expression of prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology* 2001, 81(1), 33-43. The American Psychological Association.

VIDEN OM PATRIARKALSKE STRUKTURER OG STRUKTUREL DISKRIMINATION

Rapporter med statistik og evidens på strukturel diskrimination:

EuroHealth. (2011) *Policy Brief - Structural Gender Inequality*.

<https://eurohealth.ie/policy-brief-structural-gender-inequality/>

World Economic Forum. (16 December 2019) Mind the 100 Year Gap - Global Gender Gap Report 2020.

<https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality>

Artikel om den historiske udvikling af lige rettigheder for kvinder i Danmark:

Kristeligt Dagblad, Tidslinje: Ligestilling fra 1683 til i dag. 27. september 2010.

<https://www.kristeligt-dagblad.dk/ligestilling-og-kon/tidslinje-ligestilling-fra-1683-til-i-dag>

VIDEN OM SEXISME OG EKSKLUSION

Artikel om sexism:

Everyday Sexism Project, 2020, "Hvad er sexism?".
https://everydaysexismproject.dk/?page_id=691

Bøger, som beskriver sexism og eksklusion af kvinder gennem europæisk og dansk historie:

Roseberry L. & Roos, J. (2014, 2016) *Bridging the Gender Gap: Seven principles for achieving gender balance*. Oxford: Oxford University Press. Kapitel 2.

Posing, B. (2018) *Argumenter imod kvinder – fra demokratiets barndom til i dag*. Strandberg Publishing.

Undervisningsmateriale om sexism og diskrimination:

United Nations Office on Drugs and Crime, E4J University Module Series on Integrity and Ethics, Module 9, "Gender Dimensions of Ethics".
<https://www.unodc.org/e4j/en/integrity-ethics/module-9/key-issues/forms-of-gender-discrimination.html>

VIDEN OM GRÆNSEOVERSKRIDENDE ADFÆRD: CHIKANE OG SEXCHIKANE

Bøger om sexchikane på arbejdspladsen:

Borchorst, A., & Agustin, L. R. (2017). *Seksuel chikane på arbejdspladsen: Faglige, politiske og rettlige spor*. (OA-udgave udg.) Aalborg Universitetsforlag.

Farley, L. (1978) *Sexual Shakedown: The Sexual Harassment of Women on the Job*. New York: McGraw-Hill.

MacKinnon, C. (1979) *Sexual Harassment of Working Women*. New Haven: Yale University Press.

Undersøgelse om vold og sexchikane mod kvinder i EU:

Fundamental Rights Agency, *Violence against women: an EU-wide survey - Main results* (2014)
<https://fra.europa.eu/en/publication/2014/violence-against-women-eu-wide-survey-main-results-report>

Arbejdstilsynets-vejledning: Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane. *Afvejledning* 4.3.1-1, udgivelsesdato 26. februar 2019, opdateret november 2020.
<https://at.dk/regler/at-vejledninger/kraenkende-handlinger-4-3-1/>

Bog, som belyser herskende maskulinitetsnormer og forskellige typer af mænd som krænker:

Reinicke, K. (2018) *Mænd der krænker kvinder: refleksioner i kølvandet på #MeToo*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Fasner, T. (24 oktober 2020) Forsker: Mænd føler sig berettigede til sexchikane, *Sjællandske Nyheder*.
<https://sn.dk/Sjaelland/Forsker-Maend-foeler-sig-berettigede-til-sexchikane/artikel/1377309>

VIDEN OM VIDNER & TILSKUEREFFEKTEN

Forskningsartikel om tilskuereffekten:

Darley, J. M. & Latané, B. (1968). "Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility". *Journal of Personality and Social Psychology*. 8: 377-383.

Populærvidenskabelig artikel om tilskuereffekten:

Tilskuereffekten: Når ingen hjælper nogen i nød. 26 marts, 2019.
<https://udforsksindet.dk/tilskuereffekten-naar-ingen-hjaelper-nogen-i-noed/>

Forskningsartikler om effekter på vidner til diskrimination og chikane:

Low, K., Radhakrishnan, P., Schneider, K.T. & Rounds, J. (2007) The Experiences of Bystanders of Workplace Ethnic Harassment. *Journal of Applied Social Psychology*. 37(10).
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00258.x>

Mays, V., Cochran S, & Barnes, N. (2007) Race, Race-Based Discrimination, and Health Outcomes Among African Americans, *Annu. Rev. Psychol.* 58: 201-225.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4181672/pdf/nihms630658.pdf>

VIDEN OM MAGT, STATUS, MAGTMISBRUG OG GATEKEEPERS

Bog om social, kulturel og symbolsk kapital som påvirker menneskers adfærd i sociale systemer:

Bourdieu, P. (1997), *Af praktiske grunde*. København: Hans Reitzels forlag

Artikel om tavshedskulturer og tavsliggørelse som magt:

Dahl, H. (2012) Tavshed som magt og afmagt. *Tidsskriftet Antropologi*, (66). Hentet fra <https://tidsskrift.dk/tidsskriftetantropologi/article/view/27314>

Arbejdstilsynets-vejledning: Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane. At-vejledning 4.3.1-1, udgivesdato 26. februar 2019, opdateret november 2020.

<https://at.dk/regler/at-vejledninger/kraenkende-handlinger-4-3-1/>

Artikel om status som et element af magt og årsag til ulighed:

Ridgeway, C. (2014) Why Status Matters for Inequality. *American Sociological Review* 79(1): 1-16
www.asanet.org/sites/default/files/savvy/journals/ASR/Feb14ASRFeature.pdf

Bog, som belyser herskende maskulinitetsnormer og forskellige typer af mænd som krænker:

Reinecke, K. (2018) *Mænd der krænker kvinder: - refleksioner i kølvandet på #MeToo*. Samfundslitteratur.

AFSNIT 3 - VIDEN OM STRUKTURELLE FUNDAMENT SOM SKAL PÅ PLADS

VIDEN OM ANTIDISKRIMINATION OG LIGEBEHANDLING

Artikel om ligebehandling og beskyttelse mod diskrimination som universel menneskerettigheder:

Institut for Menneskerettigheder. FNs Menneskerettighedssystem.

<https://menneskeret.dk/om-os/menneskerettigheder/menneskerettigheder-fn/fns-menneskerettighedssystem>

Bog med beskrivelse af antidiskriminationslovgivning i EU og USA og dens begrænsninger:

Roseberry, L. og Roos, J. (2014, 2016) *Bridging the Gender Gap: Seven principles for achieving gender balance*. Oxford: Oxford University Press. Kapitel 8.

Dansk antidiskriminationslovgivning:

Bekendtgørelse af lov om lige løn til mænd og kvinder.

<https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2019/156>

Lov nr. 459 af 12. juni 1996 om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet.

<https://www.retsinformation.dk/eli/lta/1996/459>

Lov nr 253 af 7. april 2004 om ændring af lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet m.v.,

<https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2004/253>

Bekendtgørelse af lov om ligebehandling af mænd og kvinder med hensyn til beskæftigelse m.v.,

<https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2011/645>

Bekendtgørelse af lov om ligestilling af kvinder og mænd.

<https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2020/1147>

VIDEN OM INDSAML EVIDENS, VÆR NYSGERRIG OG BRUG DATA

Eksempel på at bruge data til at motivere forandring:

Uddannelses- og Forskningsministeriet (2015) *Kvinder i forskning - alle talenter i spil*. www.ufm.dk/publikationer

Bog om betydningen af data i udviklingsinitiativer og re-design af organisatoriske strukturer:

Bohnet, I. (2016) *What Works: Gender equality by design*. Cambridge/London: Belknap Press of Harvard University Press. www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674089037

Guidebog med eksempler på innovativ anvendelse af data til at skabe effektive forandringer:

Kepinski, Lisa & Nielsen, Tina C. (2020) *The Inclusion Nudges Guidebook*.

www.inclusion-nudges.org

VIDEN OM SÆT MÅL FOR BALANCE I TEAMS, LEDELSE OG ADFÆRD

Forskningsrapport om seksuel chikane som barriere for kvinder at komme ind i mandsdominerende fag:

National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine 2018. *Sexual Harassment of Women: Climate, Culture, and Consequences in Academic Sciences, Engineering, and Medicine*. Washington, DC: The National Academies Press.

www.nap.edu/catalog/24994/sexual-harassment-of-women-climate-culture-and-consequences-in-academic

Forskning om kønsdiversitet i ledelser (in europæiske organisationer):

Christiansen, L., Lin, H., Pereira, J., Topalova, P. og Turk, R. (2014) *Gender Diversity in Senior Positions and Firm Performance: Evidence from Europe*. IMF Working Paper WP/16/50.

www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2016/wp1650.pdf

Dansk undersøgelse om effekten af max 70% homogenitet i teams

Justesen, S. (2011). *Mangfoldighed giver millioner på bundlinjen i ISS*. Undersøgelse gennemført i samarbejde med konsulenthuset PWC.

www.yumpu.com/da/document/read/20488544/mangfoldighed-giver-millioner-pa-bundlinjen-i-iss-pdf

Adfærdsdesign om teamsammensætning:

Kepinski, Lisa & Nielsen, Tinna C. (2020). Maximum 70% Homogeneity Team Composition & Targets. *The Inclusion Nudges Guidebook*, s. 446-451

www.inclusion-nudges.org

Blog artikel om adfærdsdesign metoden Inclusion Nudges:

Nielsen, Tinna C. & Kepinski, Lisa (2020) The Power of Inclusion Nudges (Quick Guide)

<https://inclusion-nudges.org/blog/about-inclusion-nudges/power-of-inclusion-nudges>

Guidebog med 100 praktiske adfærdsdesign som reducerer bias og nudger til inkluderende adfærd:

Kepinski, Lisa & Nielsen, Tinna C. (2020) *The Inclusion Nudges Guidebook*.

www.inclusion-nudges.org

Bog (og video) om forskning inden for adfærdsøkonomi, adfærdsdesign og cases:

Bohnet, Iris (2015) *What Works: Gender Equality by Design*. Belknap Press of Harvard University Press.

www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674089037

VIDEN OM POLITIKKER, GENNEMSIGTIGHED, ACCOUNTABILITY

Populær videnskabelige artikler om formelle politikkers funktion og begrænsninger og vigtigheden af gennemsigtighed og ledernes engagement og accountability

Dobbin, F. & Kalev, A. (July-August 2016) Why Diversity Programs Fail. *Harvard Business Review*.

Dover, T., Kaiser, C., & Major, B. (4 January 2016) Diversity Policies Don't Help Women or Minorities, and They Make White Men Feel Threatened. *Harvard Business Review*

Forskningsartikler om mellemlidernes rolle i organisatorisk forandring:

Floyd, S. W. and Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. London: Sage Publications.

Huy, Q. N. (2011). How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 32: 1387-1410.

Roseberry, L., Remke, R., Klæsson, J. & Holgersson, T. (2016) *The Gender Gap in European Business Schools: A leadership perspective*. EFMD.

https://ontheagenda.eu/wp-content/uploads/2018/04/EFMD-Gender-Gap-Report-2016_ONLINE-kopi.pdf

Podcast (11 min) om forskellen og betydningen af mentorskab og sponsorship for kvinders muligheder:

Harvard Business Review: Women are overmentored (but under-sponsored):

<https://hbr.org/podcast/2010/08/women-are-over-mentored-but-un.html>

Video om adfærdsvidenskab: Andres anbefalinger skaber store muligheder:

The science of Persuasion (Robert Cialdini) :

<https://www.youtube.com/watch?v=cFdCzN7RYbw> (fra min. 4:00)

VIDEN OM BRUG INDBERETNINGSSYSTEMER MED FLERE MULIGHEDER

Populære videnskabelige artikler om indberetningssystemers begrænsninger og muligheder:

Dobbin, F. og Kalev, A. (2020) Why Sexual Harassment Programs Backfire. *Harvard Business Review*. May-June.

Lawrence, A. (May-June 2020) Empower Managers to Stop Harassment. *Harvard Business Review*.

Overblik over formelle indberetningssystemers og retssystemets begrænsninger ift at forebygge diskrimination og chikane på arbejdspladsen:

Roseberry, L. og Roos, J. (2014, 2016) *Bridging the Gender Gap: Seven principles for achieving gender balance*. Oxford: Oxford University Press. Kapitel 8.

AFSNIT 4: VIDEN OM EFFEKTIVE FORANDRINGSTILGANGE

Forskning om begrænsningerne ved at lave forandringer med viljestyrke ('cookie/radise' eksperimentet):

Baumeister, R.E., Bratslavsky, E., Muraven, M and Tice, D.M. (1998) Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74, No. 5, 1252-1265
<https://faculty.washington.edu/jdb/345/345%20Articles/Baumeister%20et%20al.%20%281998%29.pdf>

Kort artikel om, hvordan vi kan skabe forandring ved at se og gøre noget nyt (aktivere lidt stress hormon):

Beck, M. (18 juni 2012) Anxiety Can Bring Out the Best of Us. *Wall Street Journal*.
www.wsj.com/articles/SB10001424052702303836404577474451463041994

Bog om effekten af 'se-føle-gøre' i organisationer som har gennemgået store forandringer:

Kotter, John & Cohen, Dan (2002). *The heart of change*.

Bog med virkelige cases om hvordan forandringer skabes ud fra viden om menneskets hjerne:

Heath, Chip & Heath, Dan (2010) *Switch: How to change things when change is hard*. RH Business Books.

På denne hjemmeside findes gratis materiale:

<https://heathbrothers.com/resources/overview/>

Udvikling & Indhold

Tinna C. Nielsen
Move the Elephant for Inclusiveness



Lynn Roseberry
On the Agenda

ON THE AGENDA

Grafik & Layout

Malene Henssel
www.henssel.com / www.instagram.com/malene_henssel

En afsluttende kommentar fra forfatterne af vidensmanualen

Vi håber, at denne vidensmanual sparer dig og dine kollegaer i kunst- og kulturbranchen for mange af de fejl, vi selv har lavet i arbejdet med denne type forandringer. Vi har lavet denne manual, som den vi ville ønske, vi selv havde haft, da vi startede med ligestilings- og diversitetsarbejde for mere end 20 år siden. Vi håber, at vidensmanualen og uddannelsen giver dig håb og tro på, at det her kan I sagtens lykkes med.

Lynn & Tina