



KØN, STEREOTYPER & UBEVIDST BIAS

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

HVORFOR ER LIGESTILLING VIGTIGT AT HAVE PÅ DAGSORDENEN...?

- Mangfoldige teams performer bedre
- I et mangfoldigt team anvender individer flere sider af dem selv
- Et inklusivt miljø leder til højere jobtilfredshed og bedre performance
- Ligestilling er blevet god branding (specielt overfor millennials)

**DANSKE ORGANISATIONER ER DOG
STADIG IKKE SÆRLIG MANGFOLDIGE...**



DANMARK: FRA FORGANGSLAND TIL...

- 7 % Direktører
- 14 % kvinder i C-suite
- I over halvdelen af de 1200 største virksomheder sidder der ikke en kvinde i bestyrelsen
- 6 % Bestyrelsesformænd i samme 1200 virksomheder
- 16 % kvindelige kommunaldirektører
- 16 % løngab, 30 % for Direktører, 6,6 % for nyuddannede

TO GÆNGSE FORKLARINGER...

- Kvinder kan ikke...
- Kvinder vil ikke...

MEN DER ER OGSÅ EN TREDJE...

- Kvinder bremses af kønnede magtstrukturer bias og stereotyper...

FORSKNINGEN ER ENTYDIG...

- Kvinder og andre minoriteter bliver kontinuerligt evalueret lavere end (hvide) mænd
- Kvindelige ledere er mindre vellidte (og dømmes til at være dårligere forældre) end mænd
- Kvinder og andre minoriteter får systematisk kortere, mindre rosede anbefalinger end (hvide) mænd
- Mænd mobbes og diskrimineres systematisk for at vælge omsorgsfag og/eller være hjemmegående

HVORFOR...?

- **Bevidst bias** er de synspunkter og holdninger vi er bevidste om. f.eks. politisk parti
- **Ubevidst bias** er de synspunkter og holdninger vi ikke er opmærksomme på. De udløses automatisk når vi møder mennesker eller situationen

TYPER AF UBEVIDST BIAS

Ligheds/enshed bias – når vi ser nogen, som vi oplever ligner os f.eks. samme uddannelse, sociale baggrund, alder mv eller de minder om en, som vi kan lide. 'Lig med mig/os'

Bekræftelses bias – at interviewer skaber en hypotese om kandidaten og derefter leder efter bekræftelse denne – tendens til at søge bekræftelse på egne forudannede holdninger.

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

Intuition – kandidaten bedømmes på baggrund af interviewers 'sjette sans' /mavefornemmelse



'Horn i siden' bias – at se én dårlig egenskab ved kandidaten og lade denne overskygge kandidatens andre egenskaber

Effektiv bedømmelse – kandidatens egnethed bedømmes på baggrund af overfladiske faktorer som højde, udseende, accent, tatoveringer mv.

Forventnings bias – interviewers forventninger er højere til en særlig kandidat, hvorved ordentlig afsøgning af kandidatens baggrund omgås

HVOR KOMMER UBEVIDST BIAS FRA?

Ubevidst bias er et resultat af mentale processer (kognitiv bias)

- **Information-processing short cuts:** intuition, common sense, mavefornemmelse
- **Social categorisation theory:** den måde vores hjerner kategoriserer andre mennesker og oplevelser gør at vi kan tage hurtigere beslutninger

PROBLEMET ER IKKE KATEGORIERNE I SIG SELV...

Kategorierne er baseret på historiske og kulturelle definitioner af forskellighed og lighed – og hvad der er 'normalt' og 'naturligt'

→ Det påvirker vores opfattelse af hvem der passer ind i en given kategori

HVAD 'GØR' KATEGORIERNE?

- Giver os identitet
- Men de sætte også nogle meget specifikke forventninger til hvordan vi opfører os 'naturligt'
- Og straffer os socialt, hvis vi performer en (køns)identitet, der ikke stemmer overens med disse forventninger
- Kvinder der ikke arbejder med typiske 'kvindefag' (ledere, forskere, revisorer) oplever en linedanserproblematik

LINEDANSERPROBLEMATIKKEN

Fix the women

Value the feminine

LINEDANSERPROBLEMATIKKEN

Fix the women

- *"Det er en del af det kvindelige dna at tvivle på sig selv, og det bliver vi nødt til at prøve på at rette op på ved at tale med dem om det".*
- *"Vi indførte nogle kvindekurser, der faktisk var med til at give sådan lidt mere selvtillid, sådan lidt mere mod til at udtrykke sine ønsker og sådan nogle ting. Det gør, at kvinderne bliver bedre i stand til at konkurrere om jobbene".*

Value the feminine

- *"Kvinder er mere empatiske og bedre til at lytte, og det tror jeg vil ændre dynamikken i vores ledergruppe. Vi har brug for nogen, der kan bremse os, gøre vores beslutninger sådan lidt mere menneskelige. Det bliver sgu lidt for hårdt en gang imellem".*

→ To modsatrettede diskurser, der placerer kvinder (og mænd) i en linedanserproblematik

LINEDANSERPROBLEMATIKKEN – FOR MASKULIN

- *“Vi har for eksempel en kvindelig partner, en af de to vi har. Hun er totalt efter bogen, men hun er ikke en rollemodel for kvinderne, fordi hun vil det samme som mændene: Hun har ingen børn, ingen familie, hun arbejder hele tiden. Hun passer ind i lederrollen, men hun er jo ikke rigtig kvinde”.*
- *“Generelt har kvinder lettere ved det med følelser, mavefornemmelser, empati, forståelse, socialt engagement, fleksibilitet i forhold til barn syg og alt muligt andet, fordi det er en del af deres vej, end mænd har ... Og derfor tror jeg, at for at komme helt derop [i hierarkiet], så skal de gøre noget vold på sig selv, og når man laver vold på sig selv, så bliver det tit til at man... noget a la det dér med, at man egentlig tænker 'fy for helvede, hvor er de firkantede og unaturlige'”.*

LINEDANSERPROBLEMATIKKEN – FOR MASKULIN

- *“Der er forskel på mænd og kvinder. Og det er en ledelsesopgave at sikre, at de kvinder, vi har, performer og er sig selv. Der er gennemslagskraft nok, selv om man i citationstegn bare er kvinde. Det er forkert opfattet, at du skal være mand, lad nu være...”*.
- *“Hvis du tager mange af de kvinder, der er højt placerede, så vil jeg vove at påstå, at de næsten er mere toughe, end mænd er. De er næsten sådan nogle kvindelige mænd. Det er næsten sådan, at det sådan vender sig i én, for de er jo næsten over-toughe”*.

LINEDANSERPROBLEMATIKKEN – FOR FEMININ

- *“Man skal være meget præcis, når man udtrykker sig om ’bløde’ ting, for jeg bliver hurtigt sat i kvindekassen. Og det er superirriterende at blive sat i kvindekassen og måske derfor ikke blive taget så seriøst. Hvis en mand sagde det selvsamme, ville han have mere gennemslagskraft”.*
- *“[Det er vigtigt] at kunne sige tingene direkte i situationen uden at blive gal eller flæbe. Det kan jeg stadig have svært ved, for jeg bliver nemt emotionelt påvirket. Hende, jeg netværker med, er fuldstændig cool, så det er lettere for hende at tage de ting. Hold kæft, det ville jeg godt kunne, især fordi jeg kan bruge det, når jeg er oppe imod mænd, for de er aldrig emotionelle – de er kolde og kyniske i sådanne situationer”.*

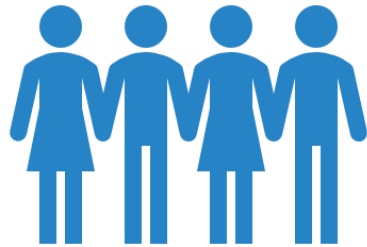
DE MEST ALMINDELIGE FEJLTAGELSER...

- Kvindeinitiativer
- Kvinder er ikke fra Venus og mænd fra Mars
- Hjælpediskurs
- Det handler ikke kun om kvinder

DE MEST ALMINDELIGE FEJLTAGELSER...

- Meritokratiet er en illusion
- Diversitet kommer ikke kun af et godt hjerte
- Work-life balance er ikke kun for kvinder
- Fake news! Få styr på fakta
- Lad være med at fix kvinderne

SÅ HVAD KAN MAN GØRE...?



Kultur



Adfærd

BIAS-BLOKKERE, DER ÆNDRER ADFÆRD

Rekruttering

- Indgå samarbejde med universiteter, gymnasier og folkeskoler
- Slå stillingen op selvom der er en intern kandidat
- Tænk over sproget i jobannoncer
- Brug – og stil krav til – headhuntere
- Anonymiser ansøgeres CV
- Brug en mangfoldig ansættelseskomite
- Del interviewet op i flere enkeltdele foretaget af forskellige personer
- Bløde kvoter

BIAS-BLOKKERE, DER ÆNDRER ADFÆRD

Fastholdelse

- Sørg for repræsentation – hvis ikke medarbejdere, så artefakter, gæster, eksperter og emner
- Fleksible løsninger – også til mænd
- Sørg for – og monitorer – ligeløn
- Transparens
- Bias-tjek ritualer og sociale arrangementer
- Knyt diversitetsmål op på lederbonusser

TAK FOR OPMÆRKSOMHEDEN

Sara Louise Muhr, PhD
Professor (MSO)
Copenhagen Business School
Department of Organization
slm.ioa@cbs.dk
cbs.dk/diversity

Nyeste bog, Ledelse af Køn: <https://www.djoef-forlag.dk/book-info/ledelse-af-kon>

I medierne:

<https://www.berlingske.dk/karriere/cbs-professor-om-ligestilling-problemet-er-vores-ubevidste-fordomme-om>

<https://www.djoefbladet.dk/artikler/2019/4/nej-kvinder-og-m-ae-nd-har-ikke-lige-muligheder-for-at-blive-ledere.aspx>

<https://www.berlingske.dk/karriere/ny-bog-vejen-til-ligestilling-gaar-gennem-bias-blokkere>

<https://csr.dk/vi-skal-g%C3%B8re-op-med-myter-og-installere-bias-blokkere>

Podcasts:

Interviewet af Trine Askholm, InnovatorQ: <https://lnkd.in/gB8gn-u>

I samtale med Rikke Østergaard og Naja Lind og klippet sammen med Sanne Sønnergaard i podcastserien 'Karrierekvinder: Link til apple podcast:
<https://lnkd.in/gC-yR5p>

Interviewet af Henning Due, A4 arbejdsliv: <https://lnkd.in/gqXwXwk>

Sara Louise Muhr

LEDELSE AF KØN



Hvordan kønsstereotyper former
kvinders og mænds karrierer

—
En bog om barrierer og nye strategier

DJØF FORLAG

REFERENCER

- Valsecchi, Florence, Holck, Lotte and Muhr, Sara Louise (forthcoming 2018): Diversity and Identity in the Workplace: Connections and Perspectives. London Pelgrave.
- Muhr, Sara Louise (2011): 'Caught in the Gendered Machine: On the Masculine and Feminine in Cyborg Leadership', *Gender, Work and Organization*, vol. 18, no. 3, pp. 337-357.
- Ashcraft, Karen Lee; Muhr, Sara Louise; Rennstam, Jens and Sullivan, Katie Rose (2012): 'Professionalization as a Branding Activity: Occupational Identity and the Dialectic of Inclusivity-Exclusivity', *Gender, Work and Organization*, vol. 19, no. 5, pp 467-488.
- Muhr, Sara Louise and Salam, Azad (2013): Spectres of colonialism: Illusionary equality and the forgetting of history in a Swedish organization, *Management and Organizational History*, vol. 8, no. 1, pp 62-76.
- Muhr, Sara Louise and Sullivan, Katie Rose (2013): "'None so queer as folk": Gendered Expectations and Transgressive Bodies in Leadership, *Leadership*, vol. 9, no. 3, pp 416-435.
- Muhr, Sara Louise, Sullivan, Katie and Rich, Craig (2016): 'Situated Transgressiveness: Exploring one Transwoman's Lived Experiences across three Situated Contexts', *Gender, Work and Organization*, vol. 23 no. 1, pp 52-70.
- Holck, Lotte, Muhr, Sara Louise and Villéseché, Florence (2016): 'Identity, Diversity and Diversity Management: On Theoretical Connections, Assumptions and Implications for Practice', *Equality, Diversity and Inclusion*, vol. 35, no. 1, pp 48-64.
- Marfelt, Mikkel and Muhr, Sara Louise (2016): 'Managing Protean Diversity: An Empirical Analysis of how Organizational Contextual Dynamics Derailed and Dissolved Global Workforce Diversity', *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 16, no. 2, pp 231-251.
- Holck, Lotte and Muhr, Sara Louise Muhr (2017): 'Unequal solidarity? Towards a Norm-critical Approach to Welfare Logics', *Scandinavian Journal of Management*, vol. 33, no. 1, pp 1-11.
- Muhr, Sara Louise and Sløk-Andersen, Beate (2017): 'Exclusion and Inclusion in the Danish Military: A Historical Analysis of the Construction and Consequences of a Gendered Organizational Narrative', *Journal of Organizational Change Management*, vol. 30, no. 3, pp 367-379.
- Ashcraft, Karen Lee and Muhr, Sara Louise (2017): 'Coding Military Command as a Promiscuous Practice? Unsettling the Gender Binaries of Leadership Metaphors', *Human Relations*, vol. 71, no.2, pp 206-228.
- Muhr, Sara Louise (2017): Hvorfor er F-ordet så Farligt: Et Essay om Feminisme, Myter om Kønsblindhed og Mangel på Fremgang, *Lederliv*, October.
- Christensen, Jannick Friis and Muhr, Sara Louise (2017): Meritokrati eller Kvoter: Illusionen om Lighed og Frygten for Kvoter, *Ledelse i Dag*, November.
- Christensen, Jannick Friis and Muhr, Sara Louise (2018): 'Failed Diversity and Symptomatic Anxiety: Theorising Organizational Diversity as Lacanian Lack', *Culture & Organization*, vol. 24, no. 2, pp 114-133.
- Muhr, Sara Louise, Sliwa, Martyna & Villesseche, Florence (2018): 'From Radical Black Feminism to Postfeminist Hashtags: Re-claiming Intersectionality' (editorial), *Ephemera*, vol. 18, no. 1.
- Essed, Philomena & Muhr, Sara Louise (2018) Entitlement Racism and its intersections: An interview with Philomena Essed, social justice scholar, *Ephemera*, vol. 18, no. 1, pp.183-201.
- Muhr, Sara Louise and Plotnikof, Mie (forthcoming 2018): '(Happily) Blind or (Sadly) Seeing? A Call for the Repoliticization of the Idea(l)s of a Privileged Society', *M@n@gement*.
- Romani, L. Holck, L., Holgersson, C. and Muhr, S.L. (2016): 'Diversity Management and the Scandinavian Model: Illustrations from Denmark and Sweden', in J.F Chanlat and M. Özbilgin (eds.) *Management and Diversity: Main constitutions in different countries*. Emerald, London, UK.
- Just, Sine Nørholm; Muhr, Sara Louise and Burø, Thomas (2017): 'Queer Matters: Reflections on the Critical Potential of Affective Organizing', in Harding, N., M. Phillips & A. Pullen (eds.), *Feminist and Queer Politics in Management Studies*. Dialogues in CMS, Emerald Group Publishing.
- Just, S., Kirkegaard, L. and Muhr, S.L. (2018): 'Uniform Bodies: Body Possibilities of the Gendered Soldier', in Pullen, A. and Fotaki, M. (eds.) *Diversity, Discourse, Affect and Materiality*. London: Routledge.
- Just, Sine N. and Muhr, Sara Louise (2019): 'Holding on to both Ends of a Pole: Empowering feminine sexuality and reclaiming feminist emancipation'. *Gender, Work and Organization*.
- Christensen, Jannick Friis & Muhr, Sara Louise (2019): 'H(a)unting Quotas: An Empirical Analysis of the Uncanniness of Gender Quotas', *Ephemera*, vol. 19, no. 1. (AJG: 1, BFI: 1)
- Holck, Lotte and Muhr, Sara Louise (2019): From 'Us/Them' Constructions to Hybrid Professionalism: A Postcolonial Analysis of Racialized Borders in The Greenlandic Police Force. *Equality, Diversity & Inclusion*. (AJG: 1, BFI: 1)

REFERENCER

- Carlsson, M, & Rooth, D-O (2007) 'Evidence of ethnic discrimination in the Swedish labor market using experimental data'. *Labor Economics* 14: 716-729.
- Equality Challenge Unit. (2013) 'Unconscious Bias in Higher Education'. [<http://www.ecu.ac.uk/wp-content/uploads/2014/07/unconscious-bias-and-higher-education.pdf>].
- Hengel, E. (2017) 'Publishing while female: Are women held to higher standards. Cambridge University Working Paper'. [http://www.erinhengel.com/research/publishing_female.pdf].
- MacNell, L. Et al. (2014) What's in a name: Exposing gender bias in student ratings of teaching. *Innovative Higher Education* 40(4):291-303.
- Monteith, MJ (1993) 'Self-regulation of prejudiced responses: implications for progress in prejudice-reduction efforts'. *Journal of Personality and Social Psychology* 65: 469-485.
- Moss-Racusin et al (2012) 'Science faculty's subtle gender biases favor male students'. *Proceedings of the National Academy of Sciences for the United States of America* 109(41): 16474-16479.
- Munar, A.M. and Villesèche, F. (2016) GENDER AND ACADEMIC LEADERSHIP PRACTICES AT COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL An Action Research Project. The Diversity and Inclusion Council Copenhagen Business School [[http://research.cbs.dk/da/publications/gender-and-academic-leadership-practices-at-copenhagen-business-school\(13f3a16c-7ef8-4dc5-bbb7-6e7f7744ae9b\).html](http://research.cbs.dk/da/publications/gender-and-academic-leadership-practices-at-copenhagen-business-school(13f3a16c-7ef8-4dc5-bbb7-6e7f7744ae9b).html)]
- Niishi, L.H. 'The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups', *Academy of Management Journal* 56(6): 1754-1774.
- Nittrover et al. (2018) 'Gender disparities in colloquium speakers at top universities'. *Proceedings of the National Academy of Sciences for the United States of America*, 115(1): 104-108.
- Van den Brink, M., & Benschop, Y. (2012). Slaying the Seven-Headed Dragon: The Quest for Gender Change in Academia. *Gender, Work & Organization*, 19(1):71-92.

IAT TEST

- Den officielle test:

<https://implicit.harvard.edu/implicit/selectatest.html>

- Appen: <https://itunes.apple.com/us/app/implicit-association-test/id775872487?mt=8>