

Moderne Tider

8. marts-redaktionen

En leder? Det er en fyr i jakkesæt

Når vi lukker øjnene og forestiller os en leder, ser vi en mand. Den slags ubevidst bias er en afgørende forhindring for kvinder i erhvervslivet. Information er taget til kursus for folk, der skal skabe en mere inkluderende kultur i virksomhederne. Og her gælder det, forklarer underviseren, at jo mere idiotisk simpelt, det lyder, des bedre er det

Man kunne nemt have forudsagt, at her kun ville være kvinder. Sådan er det altid til konferencer om inklusion og diversitet. Altid kvinder. Aldrig mænd, forklarer den tjekkiske diversitetskonsulent Jana Tikalova (i midten).

8. marts-redaktionen



7. marts 2020

Kommentarer (3)

Kasper Jelsbech Knudsen havde ikke været konsulent i Living Institute i mere end en uge, da han stod og kludrede med navneskiltene før en vigtig konference. Efter ordre fra sin chef ledte han febrilsk efter navnet på den administrerende direktør i en stor, dansk virksomhed. Han havde været deltagerlisten igennem forfra og bagfra. Og så forfra igen. Direktøren var der bare ikke.

Først da hans chef sagde, 'Maria må altså være der et sted', gik det op for ham, at skiltet lå lige foran ham.

»Ubevidst ledte jeg efter Thomas, Martin eller John, fordi jeg helt intuitivt ser en mand for mig, når jeg hører ordet 'direktør',« forklarer han.

Kasper Jelsbech Knudsen var styret af sin forudindtagethed. Sin ubevidste bias.

»Altså, jeg arbejder jo med inklusion og diversitet, og min CEO er en kvinde. Alligevel kunne min hjerne bare ikke se en kvindelig direktør for sig. Det er da vildt,« siger han.

Hvis man vil vide, hvad der er nyt og friskt i dansk erhvervsliv, er kontorfællesskabet BLOXHUB i København et udmærket sted at starte. Det er en »launchpad for future solutions«, står der i hvert fald på hjemmesiden.

I dag holder Kasper Jelsbech Knudsen og Living Institute en Masterclass in Inclusion and Diversity. Et kursus for HR-ansatte og andre

konsulenter, så de lærer at skabe bedre rammer for ligestilling i deres virksomheder.

Ubevidst bias er den lille mekanisme i hjernen, som fik Kasper til at overse direktøren Maria. Samme mekanisme er ifølge konsulenten den væsentligste barriere, der afholder kvinder fra at komme til tops.

Begreber som ubevidst bias er blevet et buzzword i erhvervslivet. »*Business is booming*,« siger han. Alle taler om det, og virksomhederne står i kø for at få udarbejdet en inklusions- og diversitetsstrategi. Det er den slags, Living Institute hjælper med.

Ligestillingskampen i erhvervslivet har nemlig bevæget sig ind i en ny fase. For 20 år siden handlede den om sexchikane og diskrimination, og det var en samtale, som blev ført i hårde, juridiske termer. I dag handler den om kultur. Alle de usynlige, underliggende mekanismer, som holder kvinder ude. Og det er 'bløde' akademikere som antropologen Kasper Jelsbech Knudsen, der fører ordet.

Der er imidlertid tale om et langt, sejt træk. Sidste år slog en rapport fra Boston Consulting Group fast, at blot tre procent af danske mænd betragter kønsstereotyper som et problem. I Norge er tallet 23 procent. I lov og politik kan man principielt indføre ligestilling fra den ene dag til den anden. Men kultur, det tager tid.

Ikke kun hvide mænd

»Har man en hjerne, har man ubevidst bias,« siger Susanne Broman.

»Jeg elsker altså bare den formulering. Den gør på en måde diskussionen mindre anspændt.«

Hun har arbejdet med HR i 30 år. I dag bærer hun titlen *vice president of talent management and people development* i ingeniørvirksomhed Alfa Laval.

Susanne Broman og Nadine Abraha, der også arbejder med HR i Alfa Laval, skal til at præsentere frugten af 40 minutters gruppearbejde. Til november skal de arrangere en workshop for Alfa Laval-medarbejdere fra hele verden, og de har tænkt sig at kalde den »*Bring your brain and your bias*«.

»Så sjovt,« siger Susanne Broman.

Det er nemlig ikke kun hvide, midaldrende mænd med magt, der har ubevidst bias. Det har vi alle sammen. Ubevidst bias er en af de negative konsekvenser af de små sammenhænge, vores hjerne hele tiden laver, for at vi kan navigere i verden og få det hele til at give mening.

»Vi bliver blinde for faktuelle oplysninger, som er lige foran os, fordi vores hjerne fortæller os, at vi bør se noget andet,« forklarer Kasper Jelsbech Knudsen selv.

Ligesom Kasper Jelsbech Knudsen med navneskiltene kigger chefer intuitivt efter en mand, når de skal ansætte en ny direktør. Og når de skal spotte handlekraft, mod, ambitioner og andre kvaliteter, som typisk bliver forbundet med lederskab, opdager de dem sjældent hos kvinder. Vores hjerner antager simpelthen, at de ikke er der.

Åbenhed

Susanne Bromans titel betyder, at hun er en af de få. Egentlig føler hun ikke, at hun har været voldsomt plaget af diskrimination i sin karriere. Engang blev hun nægtet en lønforhøjelse med den begrundelse, at hun var for »nævenyttig«. Ellers har det været de små ting, som den fælles saunatur på et lederseminar, hvor hun som eneste kvinde ikke kunne gøre så meget andet end at sige:

»Det, synes jeg, er en dårlig idé«.

Inklusionsarbejdet i virksomheder handler om en fælles kultur, mener hun. Ledelsen skal selvfølgelig vise vejen, men en god, inkluderende kultur er noget, der bliver skabt i fællesskab.

»Det er en rejse,« tilføjer Nadine Abraha. På bordet foran hende ligger en gul bog med titlen *Inclusive Leadership*, som med hendes ord er »meget konkret«.

Til deres workshop vil de lægge vægt på at »skabe bro mellem teori og oplevelser«, og lægge meget vægt på »debriefing«, forklarer de. Kasper Jelsbech Knudsen nikker anerkendende.

En afgørende kvalitet ved en inklusiv leder, forklarer Nadine Abraha, er at vise sårbarhed og være ærlig om sine egne bias. Det usagte og implicite bliver nemlig en tendens til at blive fyldt med forudindtaget.

»Tal om din bias, så de kan blive tacklet åbent og proaktivt, og man kan lære af dem hver dag,« siger hun. »Ligesom Kasper har gjort med sit eksempel.«

Små skub

Det er vigtigt at gøre sig bevidst om sin egen bias, forklarer Kasper Jelsbech Knudsen. Man har, som altid i erhvervslivet, brug for »konkrete værktøjer«.

»Ved I hvad, *nudging* betyder?« spørger Kasper Jelsbech Knudsen.

Det gør kursisterne ikke.

»Et *nudge* er et lille skub,« siger han og bevæger armene som om han løfter et usynligt barn op ad en trappe.

Nudging er kuren mod de negative konsekvenser af *unconscious bias*. Og med den slags tiltag gælder det altså, at jo mere åndssvagt enkelt, det lyder, des mere effektivt virker det.

Det klassiske eksempel, fortæller Kasper Jelsbech Knudsen, er et studie, som undersøgte ansættelsesprocessen i et amerikansk symfoniorkester i 1970'erne, der ville øge andelen af kvinder.

For at give deres forudindtagede hjerner et lille skub, et *nudge*, bad orkesterlederne de håbefulde musikanter aflægge prøve bag et gardin. I første omgang havde det ingen effekt overhovedet. Lederne kunne nemlig – uden at tænke over det – høre på musikanternes tappen i gulvet, om de havde høje hæle på. Først da der også blevet rullet et tykt gulvtæppe ud, viste eksperimentet en effekt. Så blev der ansat proportionelt lige mange mænd og kvinder.

»Det er ekstremt vigtigt at blive bevidst om sine bias. Men bevidstgørelse er ikke nok,« siger Kasper Jelsbech Knudsen. Man har også brug for konkrete ændringer, *nudges*, som hjælper en med at være mere inkluderende.

På samme måde kunne store virksomheder indføre 'kønsblinde' ansættelsesprocesser, hvor alle referencer til køn er sløret, når cheferne får ansøgninger i hånden, forklarer konsulenten.

Et spørgsmål om overlevelse

Det er ikke en tilfældighed, at det – ud over underviseren – kun er kvinder, som er mødt til dagens kursus. Størstedelen af de ansatte i virksomhedernes HR-afdelinger, der står for ansættelser, personaleforhold og talentudvikling, er kvinder, forklarer Nadine Abraha. Det skyldes måske også ubevidst bias. De kvaliteter, man leder efter i en HR-ansat – medfølelse, tålmodighed osv. – knytter man oftest til kvinder.

Men hvad nu, hvis der er noget om det? Hvis det fra naturens hånd er sådan, at kvinder bare er mere empatiske, og mænd er mere handlekraftige. Det vil Susanne Broman gerne svare på.

»Så siger jeg: 'Og hvad så?'«

»Så meget desto vigtigere er det, at alle perspektiver og tilgange er repræsenteret i ledelsen,« tilføjer Nadine Abraha.

Så er det måske vores forståelse af, hvad en god leder er, der er for ensporet og formet af vores billede af mænd.

For de to HR-folk er det ganske simpelt. Inklusion og diversitet er ikke så meget et spørgsmål om moral og retfærdighed, som det er et spørgsmål om, hvad der er bedst for forretningen. Om overlevelse.

»Vi ved, at arbejdspladser, hvor alle har det godt, bare performer bedre. Og vi ved også, at vi kommer til at mangle kvalificeret arbejdskraft om 15 år,« siger Susanne Broman. Når det sker, har et firma som Alfa Laval ikke råd til at gå glip af talentfulde kandidater, fordi kvinder, etniske minoriteter eller andre grupper ikke føler sig velkomne, fordi der ikke er en inkluderende kultur på arbejdspladsen.

Når Kasper Jelsbech lukker øjnene og forestiller sig en direktør, ser han stadig en mand i jakkesæt. Sådan er det. De formelle, juridiske

barrierer, der har holdt kvinder tilbage, kan man hurtigt bryde ned. Mange af dem har været væk i årtier. Nu gælder det kulturen.



Kvinder i topledelse

Danmark daler ned på verdensranglisten over ligestillede lande. Og det er især manglen på kvinder i de øverste beslutningslag, som trækker Danmark ned på en foreløbig 14.-plads – overgået af både Rwanda og Nicaragua. Vi har nogle af verdens bedst uddannede kvinder, men de når sjældent helt til tops og ind på direktionsgangene eller i bestyrelseslokalerne. Det vil vi gøre noget ved, og derfor dedikerer vi et helt tillæg til at undersøge, hvorfor Danmark halter bagud på ligestillingen i de øverste magttag, hvor beslutningerne træffes. Vi undersøger myter og fakta, og spørger erhvervslivet, ligestillingsministeren og områdets førende eksperter, hvordan vi endeligt får sparket hul i glasloftet.

Andre artikler i dette tillæg

Brevkassen: Jeg er blevet leder for mine kolleger

7. marts 2020

Hver uge svarer Informations brevkasse på spørgsmål fra læserne. I anledning af 8. marts gives svarene i denne uge af kvindelige topchefer

Vi skal bekæmpe, at det stort set kun er mænd, der styrer verden. Lad os smadre glasloftet

7. marts 2020

Forandringer sker ikke af sig selv – og slet ikke, når de skal bryde med, at verden stort set styres af mænd. Det afspejler ikke samfundet, det er spild af talent, og det er hamrende udemokratisk

Brevkassen: Hvorfor skal der være så meget fokus på køn?

7. marts 2020

Hver uge svarer Informations brevkasse på spørgsmål fra læserne. I anledning af 8. marts leveres svarene i denne uge af kvindelige topchefer

Alle artikler i tillægget ›