

# Biasblokkere som middel til ligestilling på arbejdsmarkedet: Hvordan ubevidste bias skaber ulighed, og hvordan de kan blokeres<sup>1</sup>

Temanummer: KVINDENS PLADS – Betydning af køn i dagens Danmark

Ifølge 2018 udgaven af World Economic Forums rapport om Global Gender Index er Danmark røget ned på en 13. plads over verdens mest kønsligestillede lande. Indekset er målt på fire parametre: økonomisk lighed, lige adgang til uddannelse, helbred og politisk indflydelse, og 1.0 er ensbetydende med lighed mellem kønnene (World Economic Forum, 2018). Danmarks gender gap ligger på 0,776, og Danmark er dermed det eneste nordiske land, der har et gender gap på under 0,8 og er i øvrigt blevet overhalet af lande såsom Rwanda, Nicaragua, Slovenien samt – mindre overraskende – også af Tyskland og Frankrig. En stor del af årsagen til Danmarks tilbagegang skal, ifølge World Economic Forum, findes i det lave antal kvinder i ledelse og politik. Specifikt i forhold til kvinder i ledelse ligger Danmark nu på en 95. plads ud af 144 lande. Årsagen til denne dårlige placering er ikke nødvendigvis, at Danmark gør mindre end tidligere, men er formentlig nærmere, at de fleste andre lande gør langt mere netop for at få flere kvinder ind i ledelse (af både virksomheder og offentlige organer) og dermed overhaler Danmark indenom.

Som rapporter fra både Erhvervsstyrelsen (2018) og Institut for Menneskerettigheder (Larsen et al., 2018) viser, er der kun syv procent kvindelige direktører i landets 1200 største virksomheder. I de samme 1200 virksomheder er der kun seks procent kvindelige bestyrelsesformænd, og i over halvdelen af dem (52 procent) er der ikke en eneste kvinde at finde i deres øverste ledelsesorgan, altså bestyrelsen. Derudover er der i Danmark et overordnet løngab på 16 % og nylige analyser af DJØF's medlemmer viser, at dette stiger til 30 % for CEOs og ligger allerede på 6,6 % for nyuddannede kandidater og 2,6 % for studerende i studiejobs (indenfor DJØF's område dvs. jurister, erhvervsøkonomer og økonomer). Hvis vi vender blikket mod det offentlige har vi godt nok cirka 50/50 kommunale mellemledere, men når det kommer til topchefer, har vi for eksempel kun 16 % kvindelige kommunaldirektører – og det er i en.

De to mest gængse forklaringer på disse tal er, at kvinder ikke kan, altså at de ikke har de rette kompetencer, eller at de ikke vil – eller tør – tage magten (Muhr, 2019). Vi bliver dog nødt til at lægge disse forklaringsmodeller fra os. Piger har i dag højere matematikarakterer end drengene på de gymnasiale uddannelser, kvinder kommer ud af universiteterne med højere gennemsnit end mændene, og de er generelt bedre kvalificerede, når de stiger til lederjobs end deres mandlige medledere. Derudover har mange analyser fra i hvert fald det seneste årti vist, at der blandt mellemledere (og studerende på f.eks. CBS) er stort set samme ambitionsniveau at finde blandt mænd og kvinder<sup>2</sup>.



**SARA LOUISE MUHR**  
Professor (mso),  
Institut for  
Organisation,  
Copenhagen  
Business School

Problemet er dog, at forestillingen om, at der ikke er nogen kvinder – eller at kvinderne ikke vil – får lederne til at lade være med at lede efter dem (Sherbin, 2018; Williams, 2015). Så et tredje – og i forskningen mere anerkendt – svar på kønsbalancen i toppen af erhvervslivet (og mange professioner) er, at vores opfattelse af det at være leder er farvet af nogle stærke kønsstereotyper, som gør, at vi ikke kan bedømme mennesker neutralt, men dømmer dem forskelligt afhængigt af, om de er mænd eller kvinder.

Vi er med andre ord biased i vores beslutninger og tager ikke rationelle rekrutterings- eller forfremmelsesbeslutninger, når vi bedømmer mandlige og kvindelige kandidater. Utallige analyser og eksperimenter har vist, at kvinder systematisk bliver bedømt lavere end deres mandlige »modpart«. De to mest berømte analyser er for det første det såkaldte John-Jennifer-studie, hvor det samme CV bliver sendt ud til en stor gruppe ledere, som bliver bedt om at bedømme kandidaten. CV'erne er ens, bortset fra at der på halvdelen af dem står et mandenavn og halvdelen et kvindenavn. CV'et med mandenavnet (John) bliver systematisk bedre bedømt, får anslået en højere startløn, bliver tilbudt mere mentoring (Moss-Racusin et al., 2012), og i udvidede variationer af samme studie er han også mere vellidt og bliver bedømt til at være en bedre forælder end den kvindelige leder (Gaustad & Raknes, 2015; Sandberg, 2013). Den anden berømte undersøgelse er et blindtest studie, hvor det Amerikanske Symfoniorkester på grund af manglen på kvindelige musikere forsøgte at holde audition bag et tæppe. Andelen af kvindelige musikere steg med 25 procent – bare ved, at man ikke kunne se, om det var mænd eller kvinder man valgte (Goldin og Rouse, 2000). Før man indførte blind audition og i stedet stolede på sin mavefølelse, ville disse kvinder ikke have været bedømt som kvalificerede – eller rettere: De ville slet ikke være kommet i betragtning. Det var først, da man ikke kunne se dem, at man kunne vurdere deres kompetencer neutralt.

Den forskningsmæssige konklusion er klar. Den måde, ledere rekrutterer og forfremmer medarbejdere på, er påvirket af kønnede stereotyper, som forårsager, at vi som udgangspunkt bedømmer mænd til at være bedre ledere end kvinder. Og det gør vi alle, ubevidst og hele tiden – også jeg, der har beskæftiget mig med dette emne i mange år. Og det er fordi års historie og kultur påvirker os hele vejen op igennem vores opvækst, uddannelse og arbejdsliv og gør os biased. Her er der både tale om eksplicite bias, det vil sige eksplicite holdninger om for eksempel mænd og kvinder, som vi er overbevist om er sande; og implicite bias, som træder i kraft uden vores viden (og endda muligvis mod vores vilje), fordi vores hjerne for at kunne tage beslutninger er afhængig af prædefinerede kategorier; kategorier, som er farvede af historiske og kulturelle kønsstereotyper (Fine, 2013; Rippon, 2019; Saini, 2018).

Bias og stereotyper gør, at vi forventer, at kvinder er mere bløde og rummelige (gode til det med mennesker), og at mænd er mere resultatorienterede og strategiske (gode ledere), og når individer overskrider grænsen for den adfærd, der associeres med deres køn, bliver de irettesat af omgivelserne (Ashcraft og Muhr, 2018; Heilman og Caleo, 2018; Muhr, 2011). Det behøver ikke være direkte, men sker derimod ofte gennem jokes, humor, fortællinger etc. – det vil

sige igennem det, der i forskningen kaldes hverdagsdiskrimination eller mere specifikt, når det drejer sig om køn, hverdagssexisme (Jones et al., 2017; King og Jones, 2016). En enkelt joke eller historie er i sig selv ikke problematisk og er derfor svær at gøre modstand imod, men når man hører den hver uge eller hver dag i forskellige variationer, begynder det at påvirke ens adfærd, da det er menneskelig natur ikke at ville stikke for meget ud.

Første skridt på vejen mod flere kvinder i ledelse er derfor at gøre op med myten om lighed, gøre op med myten om det frie valg og gøre op med myten om meritokratiet. Hvis vi anerkender den store mængde forskning, der er lavet om bias og stereotyper i organisationer, bliver vi nødt til at anerkende, at vi ikke har lighed i dag. Vi er nødt til at se kvinders – og mænds – valg som formet af stereotype forventninger til dem. På samme måde som karrierekvinden konstant skal begrunde sit valg og retfærdiggøre, at hun ikke bruger lige så meget tid på børnene – eller ikke har nogen – skal den hjemmegående husfar (som vi sigende end ikke har et ord for) også begrunde sine valg igen og igen og retfærdiggøre overfor venner og bekendte, at han er en rigtig mand, selvom han har valgt at gå hjemme. Det er derfor langt nemmere for kvinder at »vælge« børn til og for mænd at »vælge« karrieren til. Tilsammen betyder det, at meritokratiet er en illusion. Når bias og stereotyper påvirker os – og vores valg – så meget som forskningen igen og igen har vist, lever vi ikke i et meritokrati, hvor meritter – det vil sige kompetencer og opnåede resultater – objektivt bestemmer, hvem der er ved magten. Hvem der er ved magten, bestemmes i høj grad også af kønnede forventninger, normer og organisations- og samfundsstrukturer. Det bliver derfor også nødvendigt at kommunikere, at det at implementere initiativer for at få flere kvinder i ledelse ikke er diskrimination mod mænd, men en udligning af den diskrimination, vi indtil videre har haft på det danske arbejdsmarked.

For at kunne gøre noget ved antallet af kvinder i ledelse er vi derfor nødt til at ændre den adfærd, bias og stereotyper resulterer i, og de normer, der ligger til grund for denne adfærd. Det mest effektive og kortsigtede man kan foretage sig er at implementere det, jeg kalder biasblokkere. Biasblokkere går netop ind og blokerer for bias og formindsker dermed den diskrimination, som ellers ville følge af bias. En vigtig præmis for biasblokkere er derfor, at det ikke er kvinderne, der skal ændres, hjælpes eller motiveres, men derimod systemet – organisationen, processerne og lederne – der skal fixes. Kun hvis nuværende ledere hjælpes til at ændre deres egne praksisser, kan de være med til at forhindre, at organisationen tager farvede – og dermed dårlige – rekrutterings- eller evalueringsbeslutninger, der potentielt forhindrer både kvinder og mænd i at udvikle og udnytte deres fulde potentiale. For at opnå denne forandring må ledernes egen vurdering (mavefornemmelse, intuition og erfaring) suppleres af systemer og processer, der er designet til at spotte og blokere menneskelig bias. Idet selv de mest bias-opmærksomme ledere fanges af den bias, der uundgåeligt kommer fra deres kulturelle arv, fungerer biasblokkere derfor netop, fordi de er designet til at »outsmarte« den menneskelige hjerne (Soll et al., 2015). Biasblokkere skal naturligvis matches den enkelte organi-

sations behov, men de mest effektive er: slå stillinger op, selvom der er en god intern kandidat; tænk over sproget i jobannoncen; stil krav til headhunteres processer; anonymiser ansøgeres CV'er; del interviewet op i flere enkeltdele foretaget af forskellige personer; sørg for repræsentation i ledelse, brug af eksperter, inviterede gæster etc.; sørg for og monitorer ligeløn; gør information om løn offentlig tilgængelig; knyt diversitetsmål op på lederbonusser.

## Noter

1. Dette essay er baseret på bogen »Ledelse af Køn: Hvordan Kønsstereotyper Former Kvinders og Mænds Karrierevalg. En Bog om Barrierer og Nye Strategier« udgivet på DJØF Forlag. En tidligere version af dette essay er desuden blevet bragt på CSR.dk.
2. [https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/call\\_to\\_action/kvindernes\\_kampdag\\_undersoegelse.pdf](https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/call_to_action/kvindernes_kampdag_undersoegelse.pdf)

## Litteratur

- Ashcraft, K.L. (2013). The Glass Slipper: »Incorporating« Occupational Identity in Management Studies. *Academy of Management Review*, nr. 38 (1), 6-31.
- Ashcraft, K.L. & Muhr, S.L. (2018). Coding Military Command as a Promiscuous Practice? Unsettling the Gender Binaries of Leadership Metaphors. *Human Relations*, nr. 71 (2), 206-228.
- Erhvervsstyrelsen (2018). Den Kønsmæssige Sammensætning af Ledelsen. Opfølgning på Reglerne om Måltal og Politikker. København.
- Fine, C. (2013). *Delusions of Gender: How our Minds, Society and Neurosexism Create Differences*. New York: W.W. Norton & Company.
- Gaustad, T. & Raknes, K. (2015). *Menn som ikke Liker Karrierekvinner: Hovedresultater fra en Eksperimentell Undersøgelse*. Norge: Markedshøyskolen og Tankesmien Agenda.
- Goldin, C. & Rouse, C. (2000). Orchestrating Impartiality: The Impact of »Blind« Auditions on Female Musicians. *The American Economic Review*, nr. 90 (4), 715-741.
- Moss-Racusin, C.A., Dovidio, J.F., Brescoll, V.L., Graham, M. & Handelsman, J. (2012). Science Faculty's Subtle Gender Biases Favor Male Students. *PNAS: Proceedings of the National Academy of Sciences for the United States of America*, nr. 109 (41), 16474-16479.
- Muhr, S.L. (2011). Caught in the Gendered Machine: On the Masculine and Feminine in Cyborg Leadership. *Gender, Work and Organization*, nr. 18 (3), 337-357.
- Muhr, S.L. (2019). Ledelse af Køn. Hvordan Kønsstereotyper Former Kvinders og Mænds Karrierer. En Bog om Barrierer og nye Strategier. København: DJØFs Forlag.
- Rippon, G. (2019). *The Gendered Brain: The new Neuroscience that Shatters the Myth of the Female Brain*. London: Penguin Random House.
- Saini, A. (2018). *How Science got Women Wrong and the New Research that's Rewriting the Story*. London: 4<sup>th</sup> Estate.
- Sandberg, S. (2013). *Lean-In: Women, Work and the Will to Lead*. New York: Alfred A. Knopf.
- Sherbin, L. (2018). 6 Things Successful Women in STEM Have in Common. *Harvard Business Review*, April 27.
- Soll, J.B., Milkman, K.I. and Payne, J.W. (2015). Outsmart Your own Biases. *Harvard Business Review*, May, 65-71.
- Williams, J.C. (2015). The 5 Biases Pushing Women out of STEM. *Harvard Business Review*, March 24.
- World Economic Forum (2018). *The Global Gender Gap Report*. Geneva, Switzerland.  
<https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018>



Læs mere om Sara Louise Muhrs forskning i *Ledelse af køn*, hvori hun undersøger, hvorfor Danmark er faldet drastisk ned af ligestillingsranglisten. Bliv klogere på hvorfor det er gået sådan, og hvad vi kan gøre for at ændre tendensen.

<https://www.djoef-forlag.dk/book-info/ledelse-af-kon>