



Louise Dinesen & Vibeke Lunding-Gregersen er værter i Lederstof.dk's podcast Lederhjerne.  
Foto: Mads Stigborg

LEDERHJERNE

# Hvis dine medarbejdere altid giver dig ret, tager du nok fejl

Natasja Isabella Andersen

4. oktober 2023

Ubevidste bias og fordomme påvirker din adfærd, din ledelsesstil og din måde at rekruttere på. To erhvervspsykologer har konkrete bud på, hvordan du kan arbejde med bias som leder.



[LYT TIL LEDERHJERNE SÆSON 3 EPISODE 2](#)

[ÅBN I PODCAST-APP](#)

---

Giver dine medarbejdere dig altid ret? Er det altid dig, der taler først, når I har møder? Ansætter du ofte folk, der minder lidt for meget om dig selv?

Så er du ikke den eneste. Ubevidste bias, fordomme og stereotyper har større påvirkning på din ledelsesstil, end du tror. Derfor skal du være opmærksom på, hvordan de påvirker dig, siger de to erhvervspsykologer Louise Dinesen & Vibeke Lunding-Gregersen i Lederstof.dk's podcast *Lederhjerne*.

»Bias kan være med til at give dine medarbejdere en oplevelse af forskelsbehandling og dermed også påvirke relationerne og trygheden i dit team. Så det er vigtigt at være opmærksom på,« siger Louise Dinesen.

Bias defineres som: *Skævhed eller misforhold, der skyldes forudfattede meninger og forestillinger*. Men det store problem med disse forudfattede meninger og forestillinger er, at langt de fleste af dem er ubevidste, siger de to erhvervspsykologer.

De understreger samtidigt, at bias er en naturlig del af hjernens måde at kategorisere informationer på. Derfor kan vi ikke blive helt fri for bias.

»Men vi kan arbejde strukturelt med dem i vores organisationer og virksomheder, så vi kommer udenom fordomme og uhensigtsmæssig forskelsbehandling,« siger Louise Dinesen.



## Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen

### **Biases i grupper**

Er du leder for en afdeling, hvor I minder meget om hinanden i baggrund, etnicitet, køn og alder, bør du være opmærksom på, at der er en risiko for, at I bliver konforme i jeres måde at tænke på.

De to erhvervspsykologer betegner denne form for bias som *groupthink*, og henviser til en række forsøg, som socialpsykologen Solomon Asch gennemførte i 1950'erne, hvor han undersøgte beslutninger under gruppepres.

Asch inviterede en forsøgsperson ind i et laboratorium med syv andre deltagere, hvor de skulle se på tre streger og angive, hvilken af de tre streger, der var længst. Det, forsøgspersonen ikke vidste, var, at de syv andre deltagere var skuespillere, som var blevet instrueret i at give et forkert svar.

Selvom deltagerne indledningsvist var overbeviste om deres svar, blev de usikre og i tvivl om deres eget svar. Og det endte med, at 75 procent af forsøgspersonerne ændrede deres svar, så det passede med flertallet.

»Forsøget siger rigtig meget om, hvordan vi som mennesker hele tiden prøver at tilpasse os den gruppesammenhæng, vi er i. Vi har ikke lyst til at skille os for meget ud,« siger Vibeke Lunding Gregersen.

Du kender sikkert følelsen af at sidde til et møde, hvor der bliver fremlagt en idé eller et forslag, som du ikke synes er så godt eller relevant – men alle andre i gruppen lader til at synes, det er fint. Alene af den grund, giver du måske ikke udtryk for, hvad du egentlig synes.

Nogle organisationer forsøger at imødegå denne bias ved at bruge såkaldte *shadow boards*, hvor direktion og topledelse rådfører sig med en gruppe af helt andre typer mennesker. Shadow boardet kommer på besøg hver tredje måned og udfordrer ledelsen på strategien og forretningsmæssige beslutninger.

»Et shadow board består af nogle mennesker, som tænker helt anderledes end direktionen og får på den måde lov til at være djævlens advokat, hvilket er en rigtig god måde at udfordre bias på,« siger Louise Dinesen.

## Andre biases du skal være opmærksom på som leder

## Stærke ledere

En anden bias relateret til *groupthink* handler om stærke, karismatiske ledere.

Er du selv eller har du en karismatisk, udadvendt leder, skal du være opmærksom på, hvad det gør for arbejdsmiljøet. Hvis det altid er lederen, der taler først, bliver det måske vanskeligt for andre at komme til orde, og dermed får I ikke forskellige perspektiver på banen.

Du kan udfordre denne bias ved at lytte, være nysgerrig og opsøge viden fra andre. Hvis du selv er den karismatiske chef i afdelingen, bør du være opmærksom på, om du får inviteret andre til at sige noget. Det kan du blandt andet gøre ved at spørge, om der er noget, du har overset, eller om der er forhold, som andre ser anderledes end dig selv.

Når Vibeke Lunding-Gregersen arbejder med ledergrupper som erhvervspsykolog, spørger hun ofte: hvem der taler først, og hvem har mere brug for at tænke sig om?

»De fleste ved udmærket godt, hvilken rolle de har i gruppen. Men man kan aktivt ændre på rækkefølgen eller gøre noget andet for at sikre, at det ikke altid er de samme, der taler først og længst, hvis man arbejder aktivt med gruppe-biases.

«Som leder kan du også gå forrest og bede om input fra de medarbejdere, som har været stille til et møde. Og så anbefaler de to erhvervspsykologer også, at du opsøger de medarbejdere, som normalt har en anden holdning end dig.

»Opsøg dine kritikere. Dét er god ledelse,« siger Louise Dinesen.



LEDERNE KONFERENCETOUR

## Find en konference nær dig

Bliv opdateret om den nyeste viden inden for ledelse af en række eksperter og topchefer i alle dele af Danmark.

TILMELD DIG

## Bekræftelses-bias

Endelig bør du være opmærksom på, om du som leder er tilbøjelig til kun at opsøge informationer, der bekræfter dit eget verdensbillede.

Den amerikanske professor Dan Kahan har gennem flere studier påvist, hvordan vi tilsidesætter data, logik og videnskab, hvis fakta er i modstrid med vores egne overbevisninger.

»Uanset hvor gode, vi normalt er til at læse og forstå videnskabelige data, så bliver vi dårligere til det –altså markant dårligere til det – hvis det, vi skal afkode, er i modstrid med vores egne synspunkter,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

»Det minder lidt, om det vi kalder bekræftelsesbias, som er en helt normal tendens til at søge den information, der bekræfter vores egne holdninger,« tilføjer Louise Dinesen.

De to erhvervspsykologer nævner et eksempel på en afdeling, hvor lederen havde en stærk overbevisning om, at trivslen var rigtig god. Men APV-målingen viste, at 30 procent af afdelingen mistrivedes.

»Netop der kan bekræftelses-bias komme i spil, fordi lederen måske læste resultaterne på en helt anden måde, fordi vedkommende bildte sig selv ind, at trivslen var rigtig god,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.



TEST DIG SELV - BLIV BEVIDST OM DINE UBEVIDSTE BIAS

Du er sandsynligvis mere biased, end du tror

PRØV TESTEN

## Når hjernen økonomiserer med sine kræfter

Vores biases relaterer sig til, hvordan hjernen behandler informationer. Hvert sekund modtager hjernen op imod 11 millioner informationer, men den kan kun behandle ganske få af de informationer på en bevidst måde.

»Fordi hjernen får så mange input, økonomiserer den med dens energi – derfor systematiserer og automatiserer den informationerne, så de eksempelvis bliver til vaner,« siger Vibeke Lunding Gregersen.

De to erhvervspsykologer nævner den israelsk-amerikanske psykolog Daniel Kahnemann, som er forfatter til bogen *At tænke hurtigt og langsomt*.

I bogen beskriver Kahnemann, hvordan vores hjerne opererer i to systemer, som han kalder System 1 og System 2. System 1 er den *hurtige* del af hjernen, der træffer automatiske, ubevidste beslutninger, mens System 2 er den *langsomme* del af hjernen, tager reflekterede, rationelle beslutninger.

»Mange af os tror, at vi bruger System 2 mest, men faktisk er det System 1, der står for 98 procent af vores tænkning,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

»Så selv når vi tror, at vores beslutninger som ledere af virkelig velovervejede, er der stor risiko for, at det slet ikke er tilfældet,« tilføjer Louise Dinesen.

Så hvis du vil undgå at træffe ubevidste og dårlige beslutninger, baseret på mavefølelser uden tilstrækkelig omtanke, er der kun én vej at gå:

»Opsøg dine kritikere – og vær åben og nysgerrig over for dem. Måske peger de på noget, du ikke kan se på grund af dine blinde vinkler og bias,« siger Louise Dinesen.

#### ACTION CARD

## Sådan arbejder du med dine biases som leder

Fire gode råd fra Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen

- 1** Vær åben og lyttende. Sørg for at skabe et rum, hvor alle i din afdeling kan komme på bane – særligt dem, som normalt er mere stille eller har en anden holdning end dig selv
- 2** Vær inkluderende. Er du selv en udadvendt og karismatisk leder, så vær særligt opmærksom på, hvordan det påvirker arbejdsmiljøet. Hvis der eksempelvis aldrig er nogle, der siger dig imod, skal du måske opsøge feedback.
- 3** Reager konstruktivt, hvis nogle er uenige med dig, udfordrer dig eller repræsenterer noget, der er anderledes.

- 4 Opsøg dine kritikere. Opsøg de mennesker i din afdeling, som typisk er uenige med dig. Det er ofte en god læring at spørge sig selv: *Hvad gør deres perspektiv det muligt at se?*

[NATASJA ISABELLA ANDERSEN](#)[LEDERHJERNE](#)[PODCASTS](#)

## Mere fra Lederhjerne

[LEDERHJERNE](#)

### Sådan bliver du den bedst mulige leder i en uforudsigelig og kriseramet verden

Din organisations evne til at håndtere kriser handler om psykologisk tryghed og beslutningskraft, fastslår to erhvervspsykologer, der har konkrete bud på, hvordan du som leder kan opbygge 'kapacitet i en robust beredskabskultur'.



45 MIN.