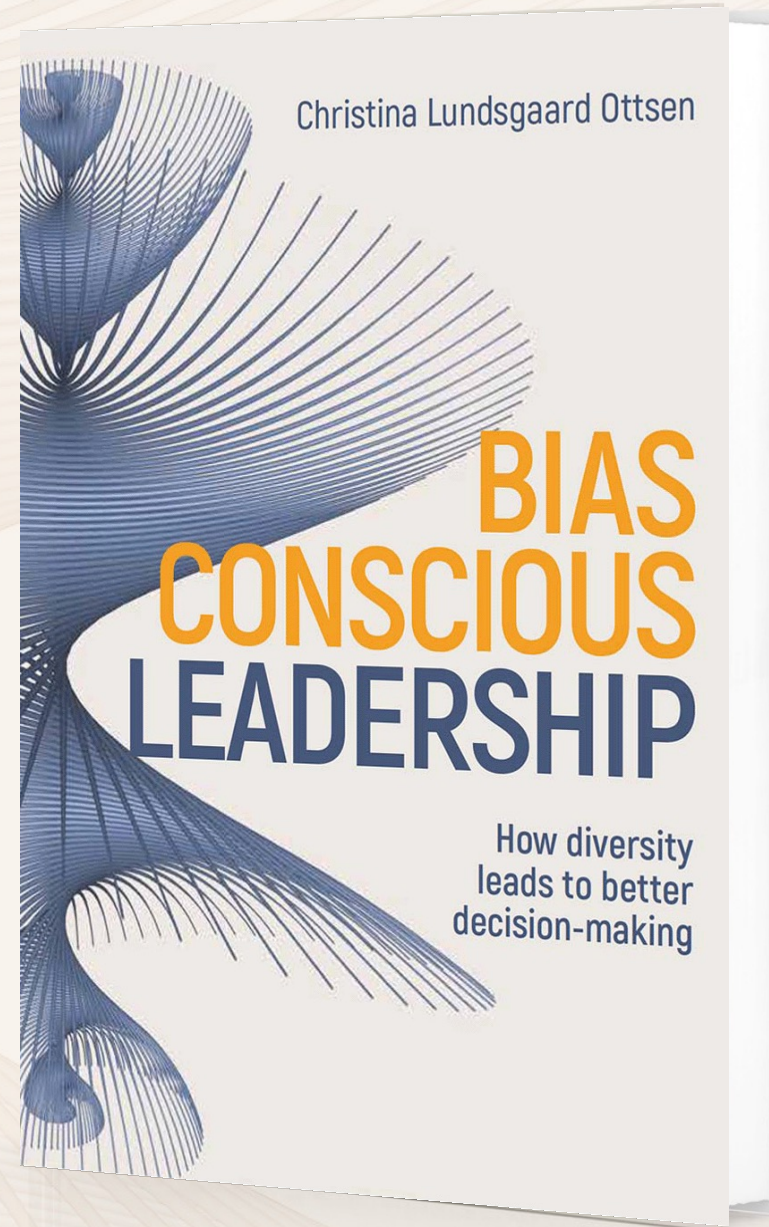


# Bias-Bevidst Ledelse

Diversitet, inklusion  
og den rette friktion



**Christina Lundsgaard Ottsen**  
ph.d. in cross-cultural diversity,  
Author, Psychologist and  
Management Advisor at Mannaz,  
cot@mannaz.dk

A close-up photograph of a car wheel, focusing on the Volkswagen logo. The logo is a silver, three-dimensional 'VW' emblem set within a circular hubcap. The background is a blurred, light blue-grey color, suggesting a studio or outdoor setting with soft lighting. The wheel's spokes and the hubcap's texture are visible, adding depth to the image.

Undgå  
Etisk Normskred

Sæt diversitet i spil  
og træf bedre beslutninger

*Mannaz*

# Biasbevidst Ledelse

1. Gruppedynamikker og andre mekanismer bag bias
2. Fra tavshed til tillid og psykologisk tryghed
3. Inklusionsnudge og bedre beslutninger

# Flokmentalitet

Vi er sociale og efterligner hinanden.

## Forsøg med konformitet:

Hvor tilbøjelige er vi til at give efter?

Hele 75% føjede sig og påtog sig gruppens holdning.

(Asch, 1951)

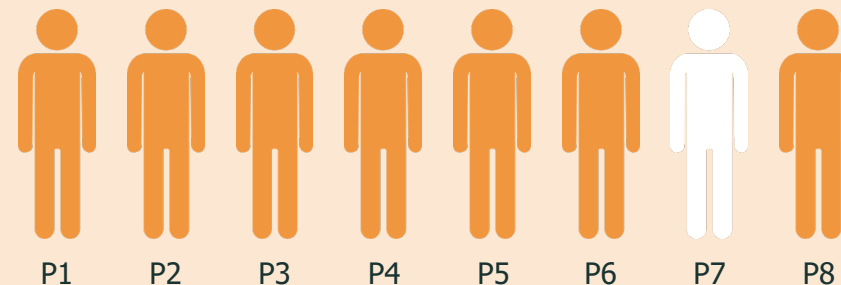
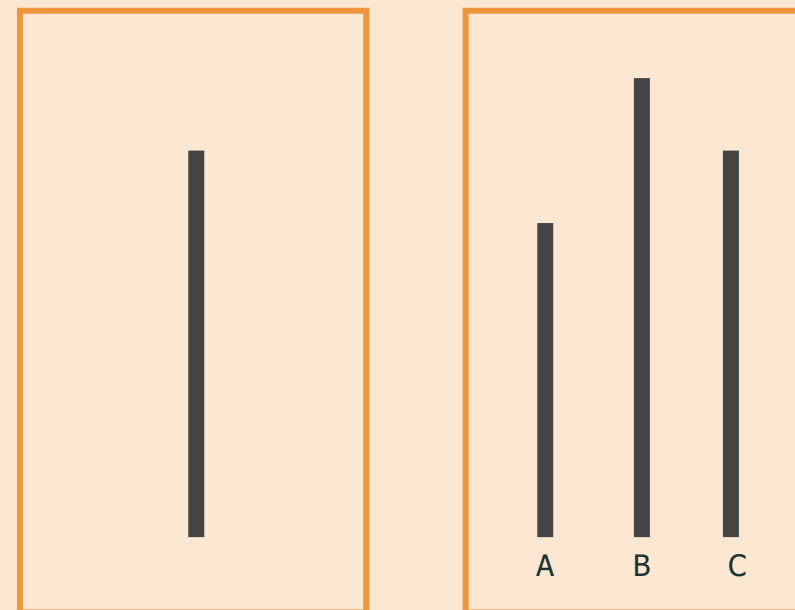
## Gruppetænkning

- Vi følger blindt dem, der taler eller handler først
- Vi fokuserer på det, som alle allerede ved
- Vi undlader at rette hinandens fejl i misforstået høflighed
- Vi bekræfter og ender med mere ekstreme holdninger

(Sunstein og Hasties, 2015)

## Tommelfingerregel:

Max 70% af samme type i en beslutningsgruppe



# Effektive tanker på afveje

Bias er systematiske fejl i tankemønstre, der danner grundlag for fordomme og skæve bedømmelser.

## System 2

Langsom kritisk tænkning



Meta

Indlært stof

## System 1

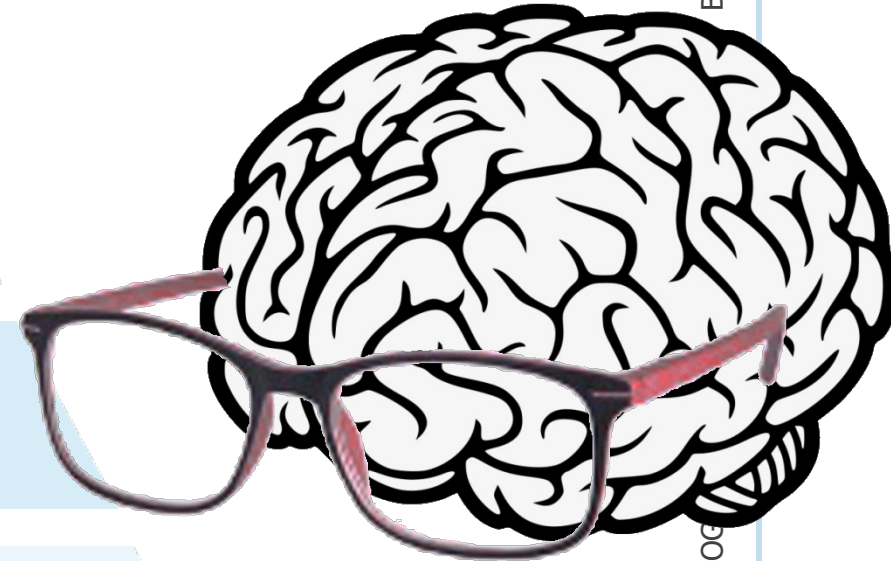
Hurtig effektiv tænkning

Genvej, men bi-produkt bias



Kulturelle vaner og normer

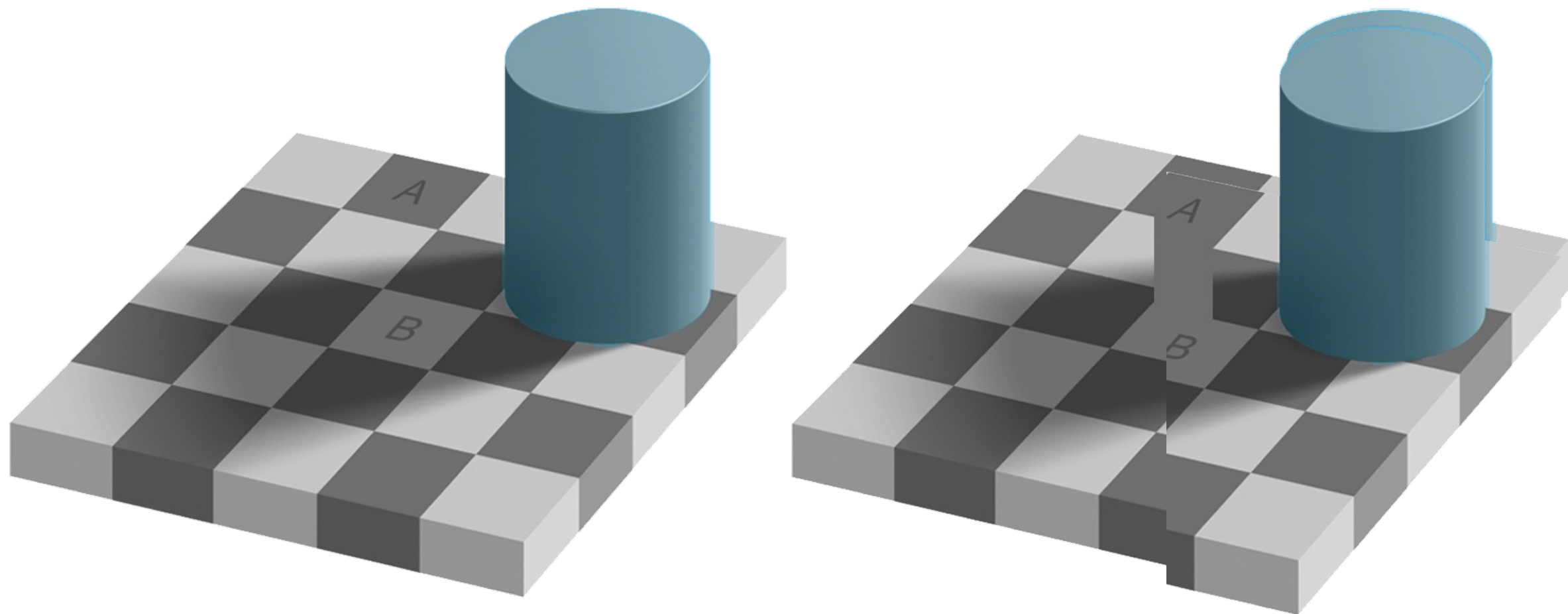
Biologisk menneskeligt fundament



BEVIDST KOGNITION

UBEVIDST KOGNITION

# Bias skævvrider som optisk illusion



## Forskellige former for diversitet

1. Demografisk (ex. Alder, køn, etnicitet)
2. Værdibaseret (ex. Politiske og religiøse holdninger)
3. Vidensbaseret (ex. Uddannelse og erhvervserfaring)

## Diversitet som middel til at opnå strategiske mål:

- Inkluder forskellige perspektiver og få bedre beslutninger
- Ledelsesudvikling ved at træne inkluderende mindset
- Den rette friktion i teamet øger psykologisk tryghed gennem tale

**Biasbevidst Ledelse:** Kombinerer inkluderende-, digital- og adfærds-ledelse



## Sæt diversitet i spil og minimer bias

- 1 Mindre risiko for gruppetænkning
- 2 Højere kvalitet i beslutninger
- 3 Innovation og kreativitet
- 4 Bedre forståelse for markeder og forbrugere
- 5 Modstandsdygtig i krisetider
- 6 Daglig ledelses- og medarbejderudvikling



**Faldgrube:**  
tidskrævende beslutninger  
og risiko for gruppekonflikt,  
hvis der mangler  
inkluderende biasbevidst  
ledelse.





*Mannaz*

Q&A:

Spørgsmål  
til psykologiske  
mekanismer bag bias?

# Biasbevidst Ledelse

1. Gruppedynamikker og andre mekanismer bag bias
2. Fra tavshed til tillid og psykologisk tryghed
3. Inklusionsnudge og bedre beslutninger

”Magt er noget,  
der bliver givet  
til os af andre”

Power is never the property of an individual;  
it belongs to a group and remains in existence  
only so long as the group keeps together -  
*Hannah Arendt*

**Magtens paradoks:** Magt opnås ved adfærd  
der gavner det fælles bedste, men forsøg viser at  
besiddelse af magt øger risikoen for egoisme.  
(Keltner, 2008)

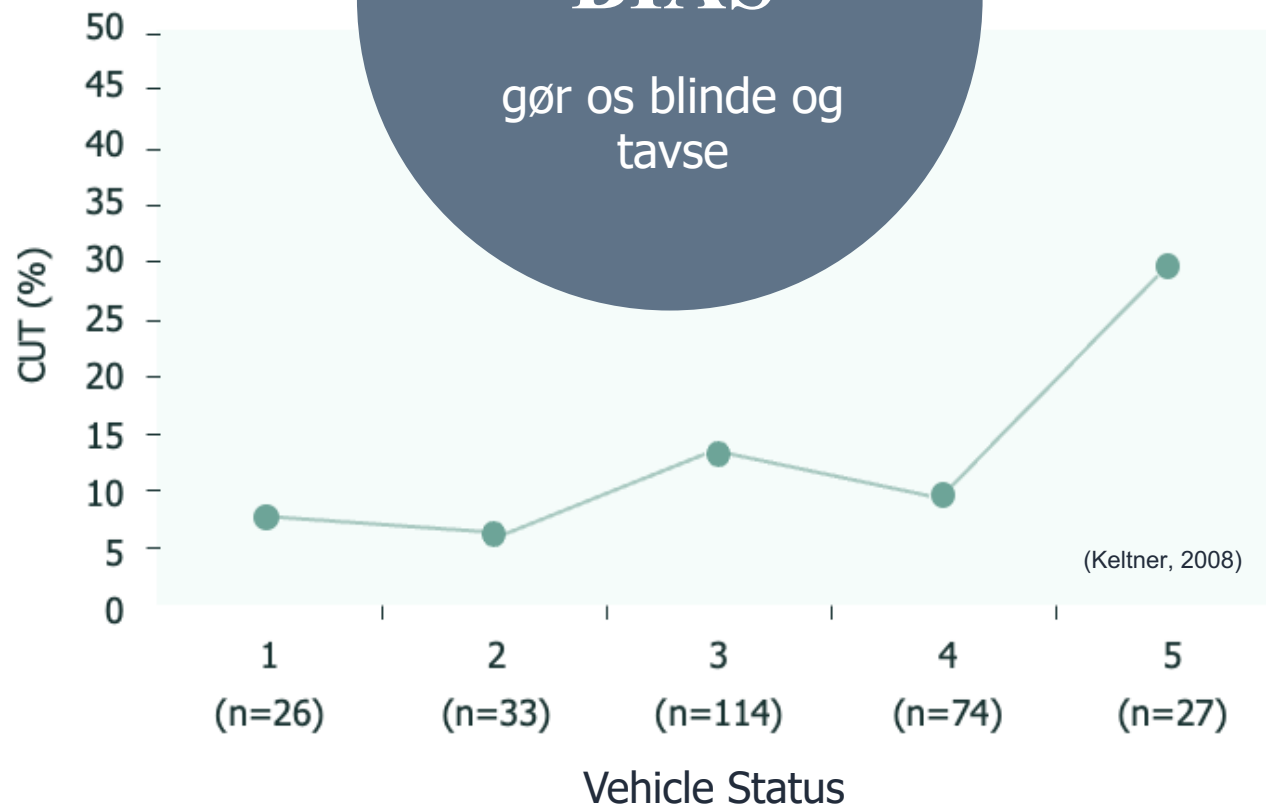
Mannaz



Magtrelaterede

**BIAS**

gør os blinde og  
tavse



# Tavshed i organisationer

## Tre primære årsager:

- 1:** Frygt og bekymring for indvirkning på karriere
- 2:** Lyst til at beskytte overordnede eller kollegaer
- 3:** Magtesløshed fordi tidligere forsøg ikke har hjulpet

**Bias:** Ubevidst lytter vi mere til dem med magt og vi tror mere på hvad de siger.  
Det gør andre tavse.

## Formel magt:

Positioner, titler

## Uformel magt:

Potentiale, social status, anciennitet, ekspertviden

NB.: Magt og falsk tryghed

Mannaz

INTERNATIONAL  
STUDY:  
Employee silence  
motives across  
**33 countries**

(Knoll, Ottsen et al., 2021)



# Psykologisk tryghed

**Definition:** Troen på, at du kan være dig selv, tage risici og dele fejl uden at blive afvist eller ydmyget i dit team (Edmondson, 2018)

Et miljø karakteriseret af tillid og respekt, hvor du føler dig fri til at udtrykke arbejdsrelevante tanker og følelser

**Resultat:** Læring af fejl, tryk og åben dialog, teamwork og mindre image management.



**Psychological Safety, Diversity, and Team Performance**  
In a study of 62 drug development teams at six large pharmaceutical firms whose makeup had varying degrees of diversity, those that were diverse and psychologically safe outperformed comparably diverse teams that lacked psychological safety (Bresman & Edmondson, 2022)

## Læring via fejl og forskellighed

Præstationsevalueringer fra mere end 180 aktive Google-teams viste at:

*Psykologisk tryghed var fællesnævneren for de bedst præsterende hold*

Når vi føler os trygge nok til at sige fra og dele fejl, lærer vi af hinanden, og vi bruger mindre tid på at styrke vores image og et fejlfrit udseende.



*"The Whole  
is Greater  
than the Sum  
of its Parts"*

- Aristoteles

”

*What Google Learned From Its Quest  
to Build the Perfect Team*

*New research reveals surprising truths about why some  
work groups thrive and others falter.*

(Duhigg, 2016; Illustrations by James Graham)

# Tre metoder til at lede tryghed og tillid i teams

What did I do to put you in a challenging position? How can I help?

## TRE GREB:

### 1. Rammesætning:

- Forskellige perspektiver har værdi fordi de minimere bias
- Vis alle at møder er en god mulighed for informationsdeling

### 2. Kommunikation:

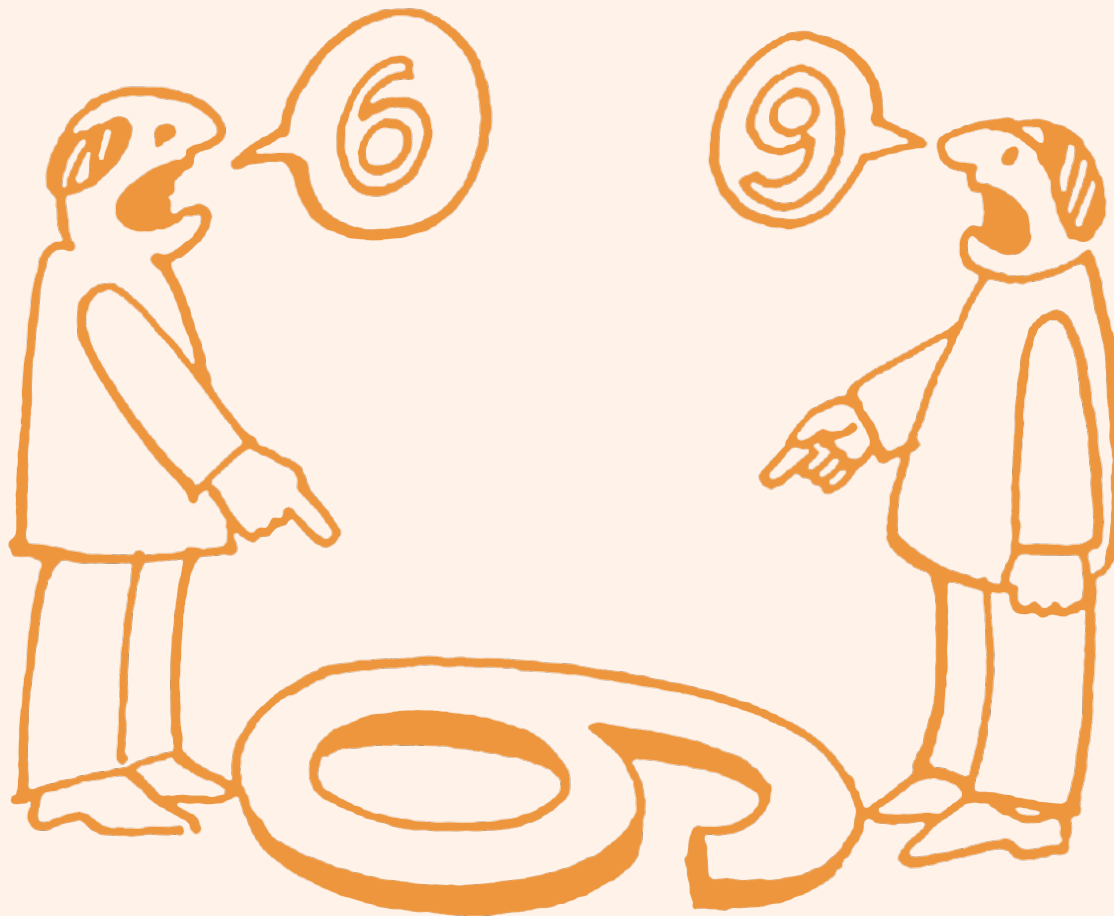
- Stil spørgsmål, der understøtter delt ansvar og ejerskab
- Brug åbne spørgsmål og flyt diskussionen fra hvorfor til hvordan

### 3. Brobygning:

- Forhåbninger og mål. Hvad vil du opnå?
- Ressourcer og færdigheder. Hvad bringer du til bordet?
- Bekymringer og forhindringer. Hvad er du oppe imod?



## Træn inklusionsmusklen



Tegn et **E** i  
panden

### **Mentalisering:**

Evnen til at forstå den mentale og følelsesmæssige tilstand hos dig selv og andre.

Det opbygger tillid og hindrer misforståelser ved at udfordre vores antagelser.

Ved at træne mentalisering styrker du dit inkluderende mindset.



Vær nysgerrig på  
andres perspektiv og  
påskynd friktionen



Galinsky, 2006

Træn inklusionsmusklen  
→ inkluderende mindset  
= Bedre beslutninger

*MannaZ*



# Tænk igen

To personer med modstridende politiske holdninger diskuterer et emne (abort, flygtninge, våben m.m.) og skriver et fælles statement.

## Det hjælper, når de læser om emnet først:

- 1 Når artiklen præsenterer to modsatrettede sider af et dilemma lykkes det kun for få.
- 2 Når artiklen rummer en stribe nuancer om emnet og fanger kompleksiteten, så blev alle i stand til at et fælles statement.

Det kræver træning med mangfoldige synspunkter at hjælpe os til at rumme diversitet.

*Mannaz*



Åbenhed  
for andres perspektiv



Mannaz

Breakout room:

Hvordan skaber jeg  
et åbent og trygt rum  
under samarbejde?

# Biasbevidst Ledelse

1. Gruppedynamikker og andre mekanismer bag bias
2. Fra tavshed til tillid og psykologisk tryghed
3. Inklusionsnudge og bedre beslutninger

# Adfærdsdesign minimerer bias

"gør det nemt at gøre det rigtige"

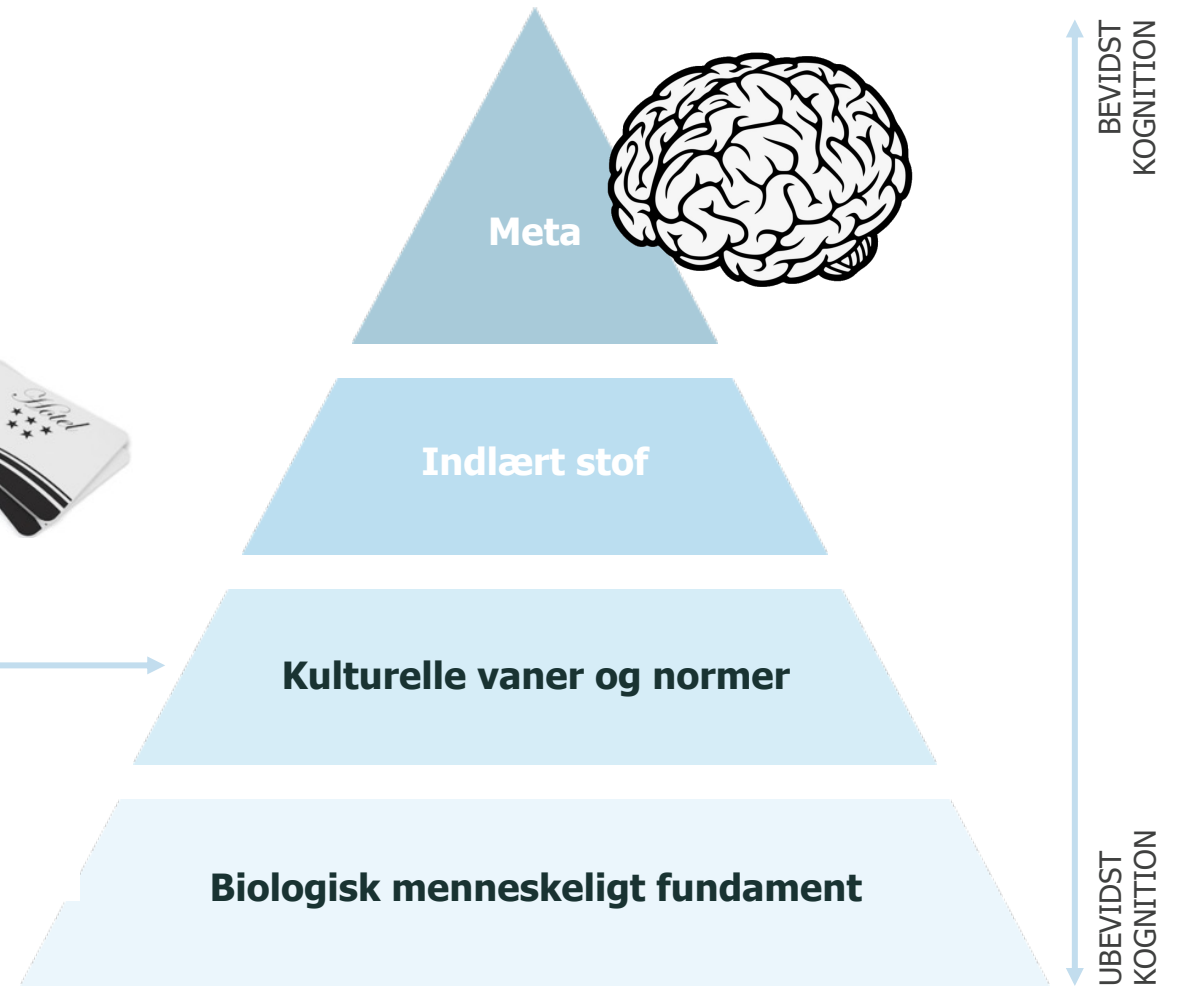


**ALLYSHIP**

**Validerende inklusionsnudge:**  
Henvis til budskabets ejer 'som X sagde tidligere...'



- Omgivelser
- Sociale beviser
- Kommunikation
- Procedure
- Beslutningsprocesser



# Eksempler på bias i beslutningsprocessen:



**Stereotypebias** er vores tendens til at sætte folk i bås ud fra deres udseende eller deres kulturelle baggrund, men baseret på vores egne forestillinger og fordomme. *Fjern idé fra ejer*



**Affinitetsbias**, også kendt som lighedsbias, er den tendens, vi har til at omgive os med personer, der ligner os selv og deler vores holdninger og interesser. *Ikke flere end 70% ens i en gruppe.*



**Forankringsbias** er vores tendens til at lægge for meget vægt på den første oplysning i en given situation og justere beslutninger ind efter dette 'anker', uanset om ankeret er relevant eller ej. *Brug delphi-metoden.*



**Optimismebias** er tendensen til at overvurdere, hvor positivt vores egne planer vil udfolde sig. Generelt forventer vi, at kunne løse opgaver hurtigere, end det reelt er realistisk. *Læg 1/3 oveni.*



**Bekræftelsesbias** er vores tendens til at søge efter eller tolke oplysninger så de bekræfter vores fordomme, snarere end at søge modbevis, der udfordrer vores antagelser. *Vær nysgerrig på modargumentet.*

Sov på det og vurder igen  
Inviter andre med i beslutninger

**Sæt diversitet i spil**

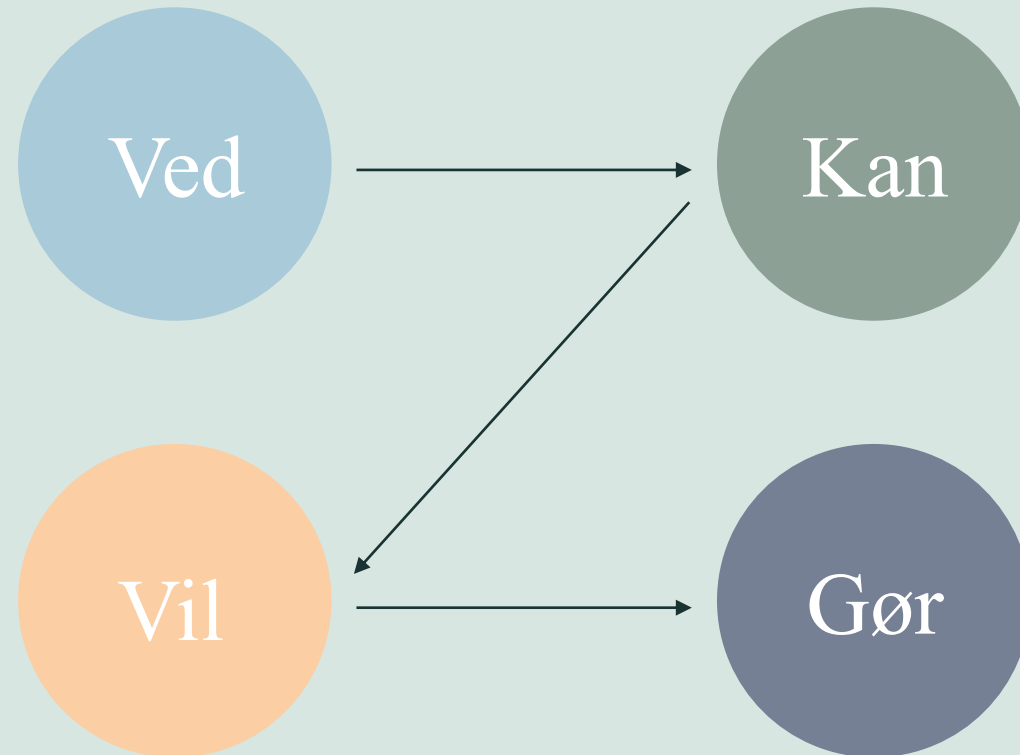
# Inklusionsnudge i beslutningsprocessen

## 1 Åbne op

- perspektiver før start
- fjern idé fra ejer
- omvendt-reglen

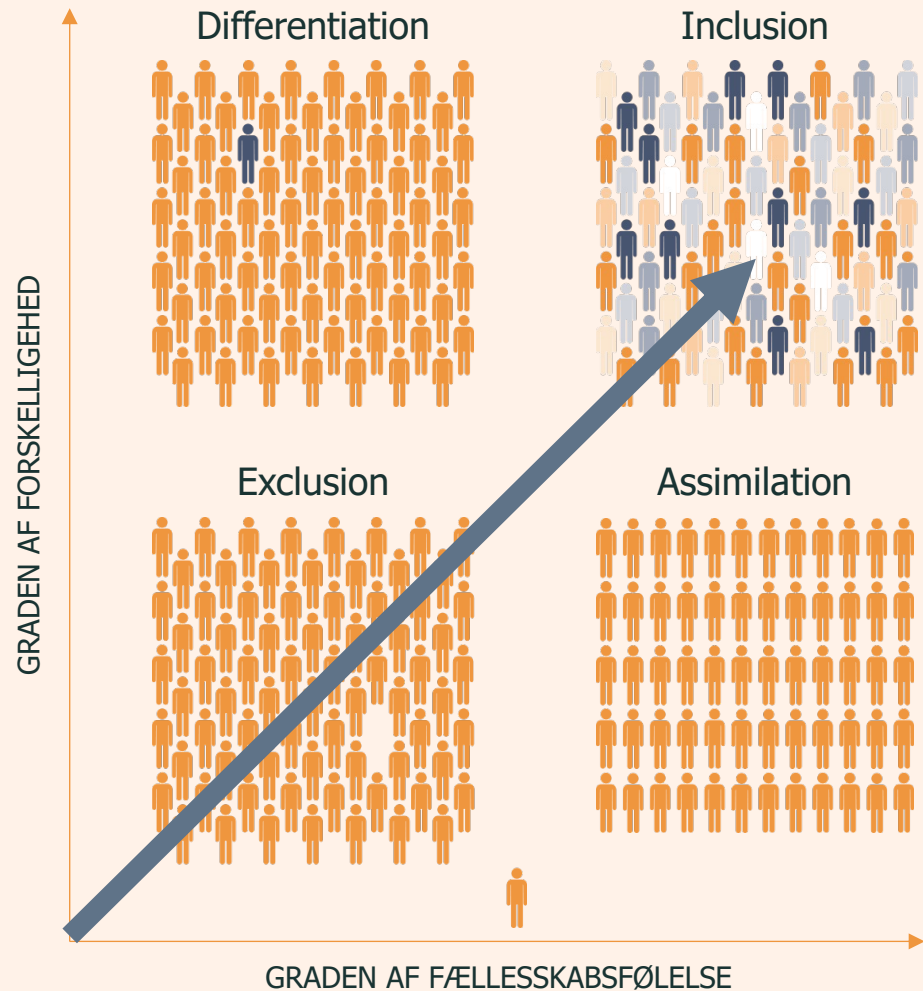
## 2 Lukke ned

- kategoriser
- anerkend
- djævlens advokat



(Chernev et al, 2015)

# Den inkluderende biasbevidste organisation

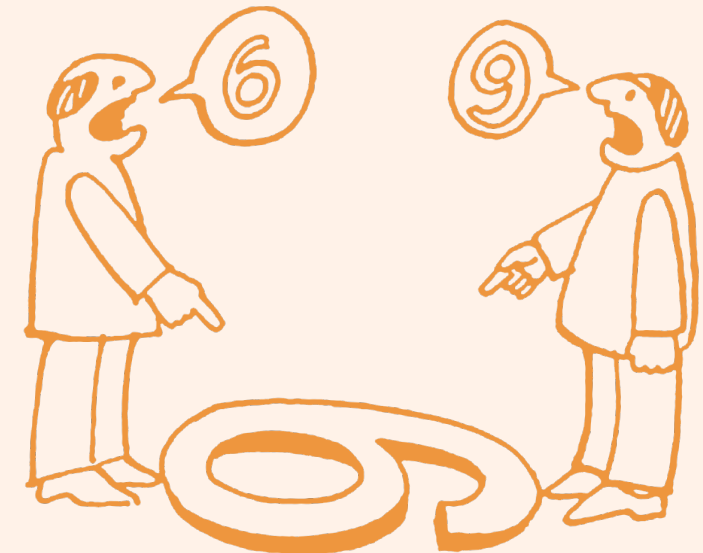


(Shore et al., 2011)

## Inklusionsnudge:

- individuel refleksion
- fjern idé fra ejer
- omvendt-reglen
- styret start

Træn din  
inklusionsmuskel  
dagligt





Christina Lundsgaard Ottsen  
og Sara Louise Muhr

Denne bog er ikke blot en bog om ledelse. Det er en bog, som er skrevet *til* ledere. Forfatterne beskriver kompleksiteten i at påtage sig en lederrolle i et samfund, hvor forretningsmodeller og teknologi ændres med lynets hast (...) Opskriften er at skabe plads til større diversitet og at forstå, hvordan større diversitet, når denne er implementeret og organiseret med omtanke, vil bidrage meget stærkt til virksomhedens ledelsesudvikling og dermed til virksomhedens konkurrenceevne.

Lars Rasmussen,  
bestyrelsesformand, Coloplast

# BIAS BEVIDST LEDELSE

Sæt diversitet i spil  
og træv bedre  
beslutninger

Tjek: Master Class i  
Biasbevidst Ledelse

<https://www.mannaz.com/da/kurser-og-uddannelser/biasbevidst-ledelse/>

**Christina Lundsgaard Ottsen** er kognitiv psykolog, specialiseret i diversitet og inkluderende ledelse. Hun har en ph.d. i tværkulturel diversitet, og gennem sin forskning i hukommelse har hun opnået indgående viden om de psykologiske mekanismer bag bias. Til daglig er Christina Lundsgaard Ottsen ansat i det internationale konsulentshus Mannaz. Her arbejder hun med strategisk ledelse af diversitet for at øge bæredygtig organisationsudvikling, bl.a. ved at mindske bias i beslutningsprocesser. Hun har skrevet en række forskningsartikler, kronikker og medvirket i podcasts med fokus på diversitet som et effektivt greb til at blokere bias og fremme ledelsesudvikling. Desuden er hun ekstern lektor på Copenhagen Business School.

Mannaz

# Litteratur til inspiration

## Tjek også Master Class i Biasbevidst Ledelse

<https://www.mannaz.com/da/kurser-og-uddannelser/biasbevidst-ledelse/>

Skab værdi med aktiv brug af diversitet i din ledelse. Diversitet styrker din ledelse og kan aflæses på både den økonomiske og bæredygtige bundlinje. Diversitet sikrer nemlig bedre beslutninger, alene fordi vi hele tiden bliver mindet om, at vi bør overveje alternativer, der er afgørende for at skabe succesfulde resultater.

Med Biasbevidst ledelse præsenterer Mannaz en ny ledelsesstil, der gør op med fordomme, stereotyper og vanemønstre. I stedet viser vi, hvordan du kan skabe værdi og udvikle dit eget lederskab ved aktivt at bruge diversitet i din ledelse.

Mvh  
Christina  
cot@mannaz.com  
<https://www.linkedin.com/in/christinaoz/>



Mannaz

