

# Sæt diversitet i spil *og træf bedre beslutninger*

15 AUGUST, 2022 Christina Lundsgaard Ottsen, Ph.D. in cross-cultural diversity, inhouse Psychologist & Management Advisor at Mannaz, cot@mannaz.dk

# Sæt diversitet i spil *og træf bedre beslutninger*

## 1. Psykologiske mekanismer bag bias

- Gruppedynamikker og diversitet
- Magt i relationer
- Køn som genvej

## 2. Kunstig, Kulturel og Kollektiv intelligens

- HR som katalysator
- Adfærdsdesign i beslutninger
- Inkluderende mindset gennem psykologisk tryghed

# Flokmentalitet

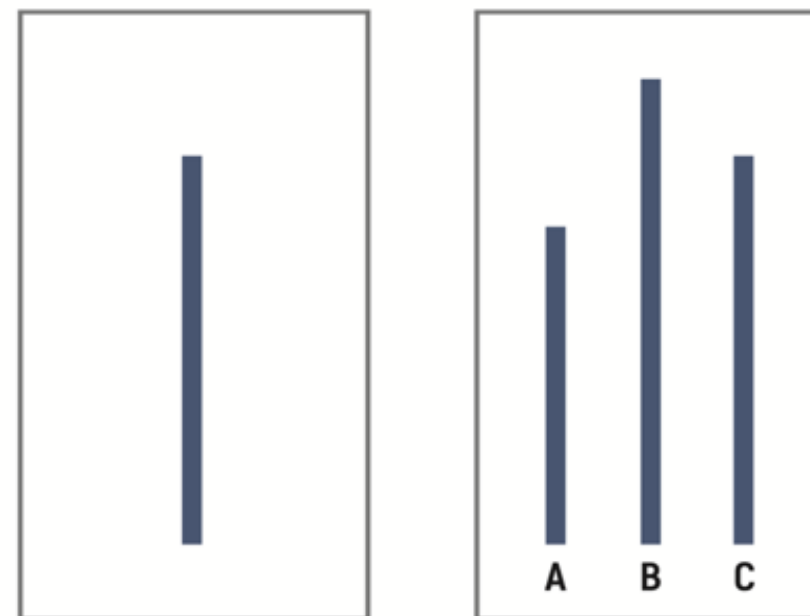
Vi er sociale og efterligner hinanden.

## Forsøg med konformitet:

Hvor tilbøjelige er vi til at give efter?

Hele 75% føjede sig og påtog sig gruppens holdning.

(Asch, 1951)



## Gruppetænkning

- Vi fokuserer på det, som alle allerede ved
- Vi undlader at rette hinandens fejl i misforstået høflighed
- Vi bekræfter hinanden og ender med mere ekstreme holdninger
- Vi følger blindt dem, der taler eller handler først (Sunstein og Hasties, 2015)

*Magt: Bevidsthed om egen formelle og uformelle magt*

**Tommelfingerregel:** Max 70% af samme type i en beslutningsgruppe

# Effektive tanker på afveje

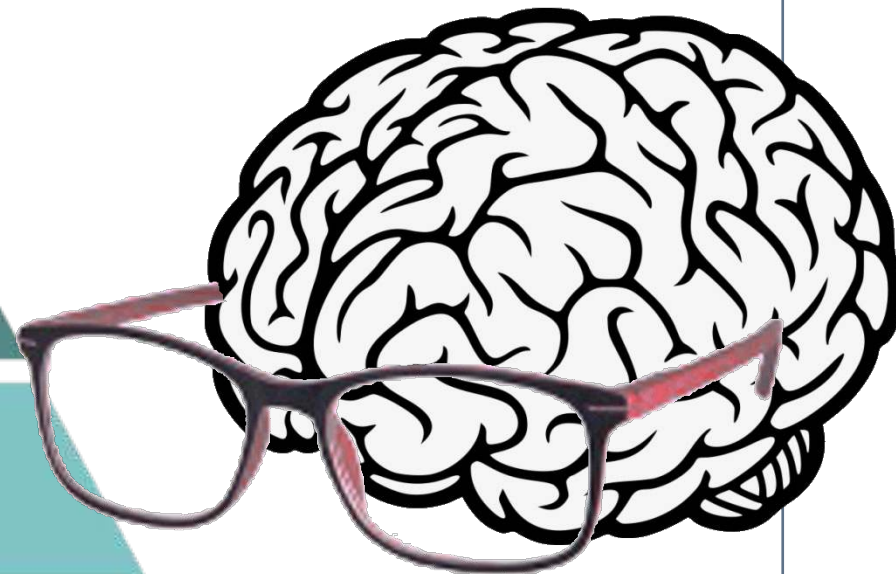
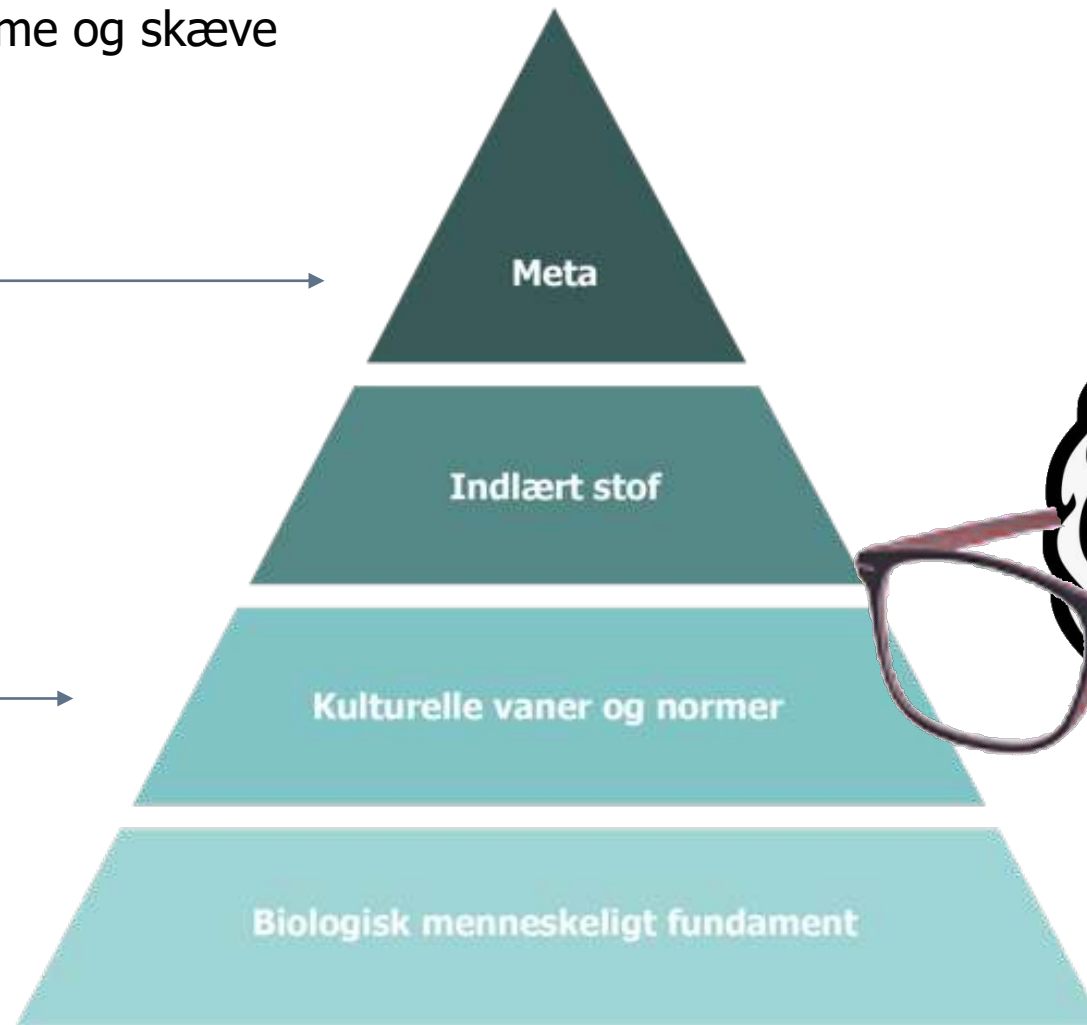
**Definition:** Bias er systematiske fejl i tankemønstre, der danner grundlag for fordomme og skæve bedømmelser.

## System 2

Langsom kritisk tænkning

## System 1

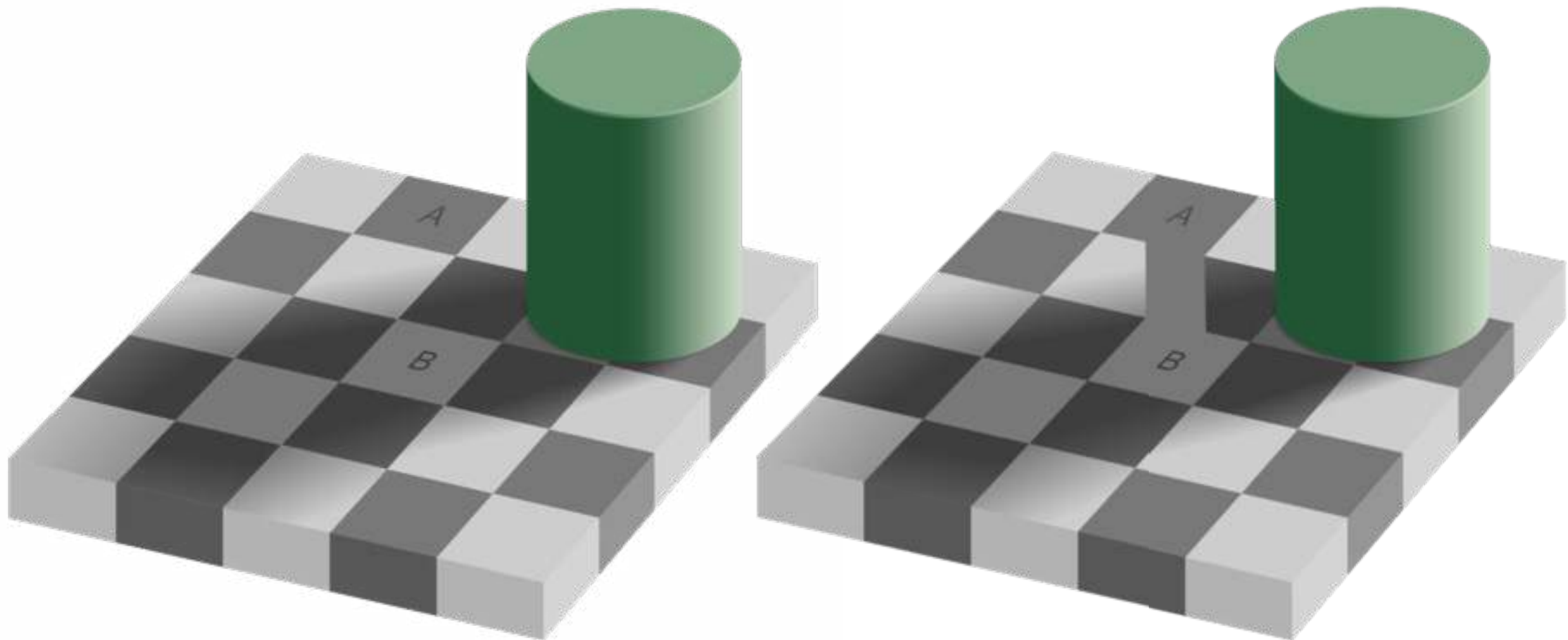
Hurtig effektiv tænkning  
Genvej, men bi-produkt bias



Bevidst kognition

Ubevidst kognition

# Bias skævvrider opfattelse som optisk illusion



# Forskellige former for diversitet

## Identitetsdimensioner:

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

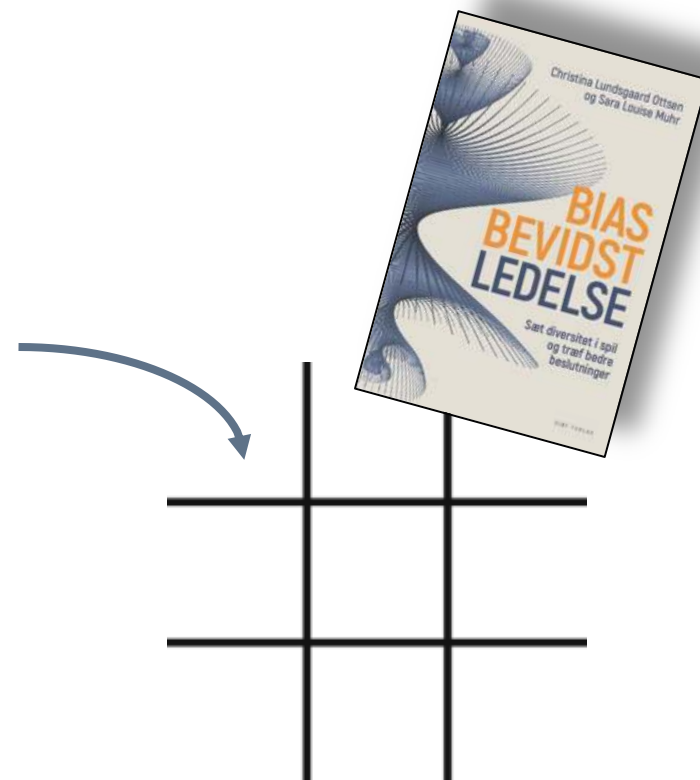
## Diversitet som middel til at opnå strategiske mål:

- Inkluder forskellige perspektiver for bedre beslutninger
- Den rette friktion i teamet øger psykologisk tryghed
- Udvikling ved at træne inkluderende mindset

## Bogen: Biasbevidst Ledelse

Kombinerer inkluderende-, digital- og adfærds-ledelse.

(Se bogens HOW-TO kapitler)



# Myten om køn og kompetence

*“we often confuse  
self-confidence  
with competence”*

Chamorro-Premuzic, 2019

## Selektionsbias:

- Selvtillid
- Udseende der matcher
- Udadvendthed
- Motivation for magt
- Høje personer

**NB.:** ingen sammenhæng med bedre ledelse

(Van der meij, 2016)

**Præstation vs. potentiale**

(Linghag, 2009: Player, 2019)



LINEDANSER  
BIAS



POTENTIALE  
BIAS

# Spørgsmål velkommen

"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





# Sæt diversitet i spil *og træf bedre beslutninger*

## 1. Psykologiske mekanismer bag bias

- Gruppedynamikker og diversitet
- Magt i relationer
- Køn som genvej

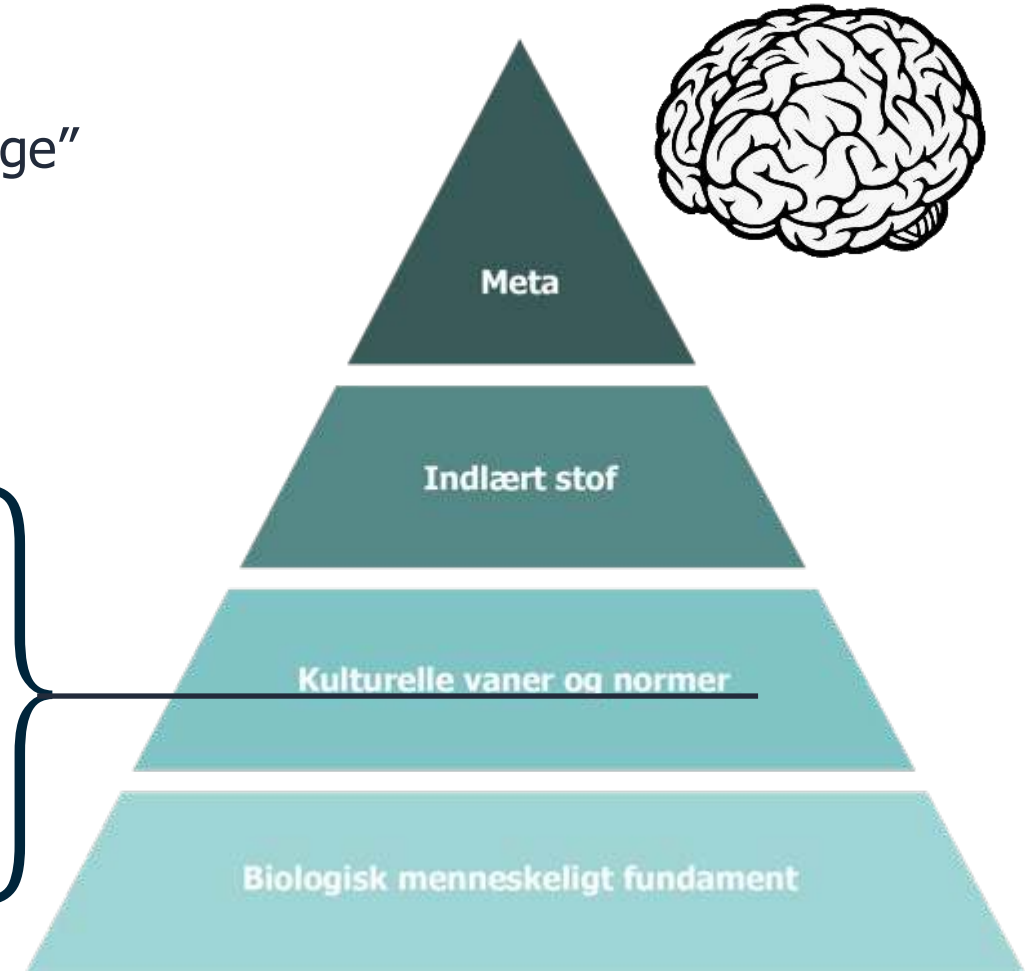
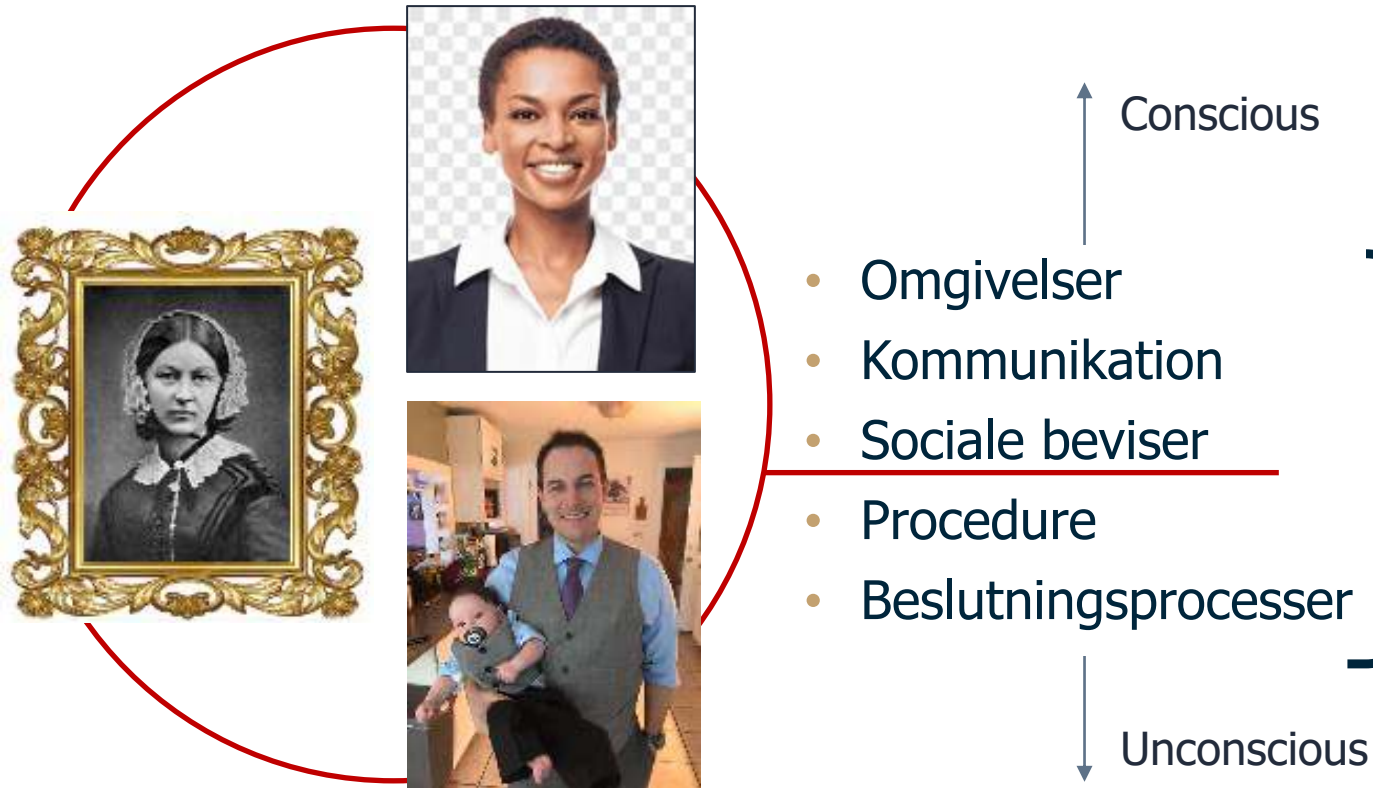
## 2. Kunstig, Kulturel og Kollektiv intelligens

- HR som katalysator
- Adfærdsdesign i beslutninger
- Inkluderende mindset gennem psykologisk tryghed

# Adfærdsdesign minimerer bias

## HR som katalysator:

Nudging og valgarkitektur "gør det nemt at gøre det rigtige"



# Design i rekrutteringsbeslutninger

## Bedre beslutninger ved sammenligning:

- rekruttering baseret på kompetencer
- svage kandidater sorteres fra

## Metoder:

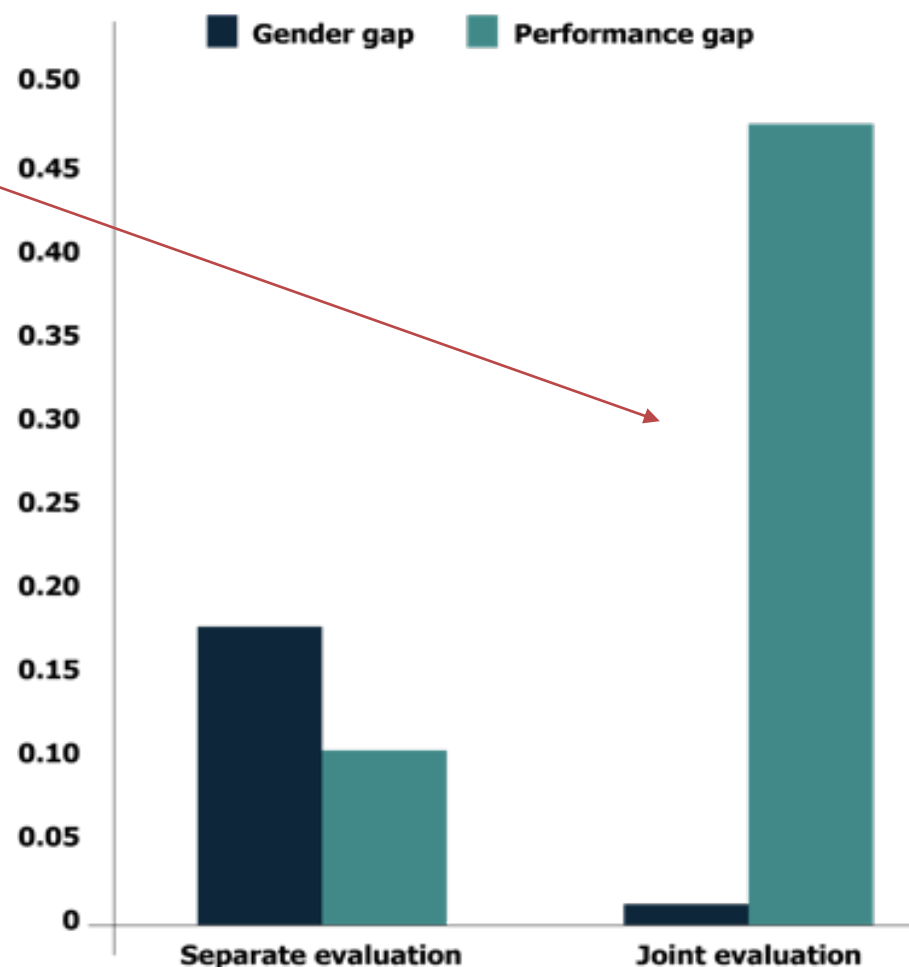
- evaluerings nudge
- sprogbrug i annoncering
- digitale værktøjer
- fjern demografiske data i første fase
- brug strukturerede samtaler

## Fra kultur-fit til kulturel-fitness

Tilfør teamet den rette friktion

Mannaz

## Studie i Evaluerings-Nudge:



(Bohnet, 2016; Danziger, 2011; Hsee, 1998)

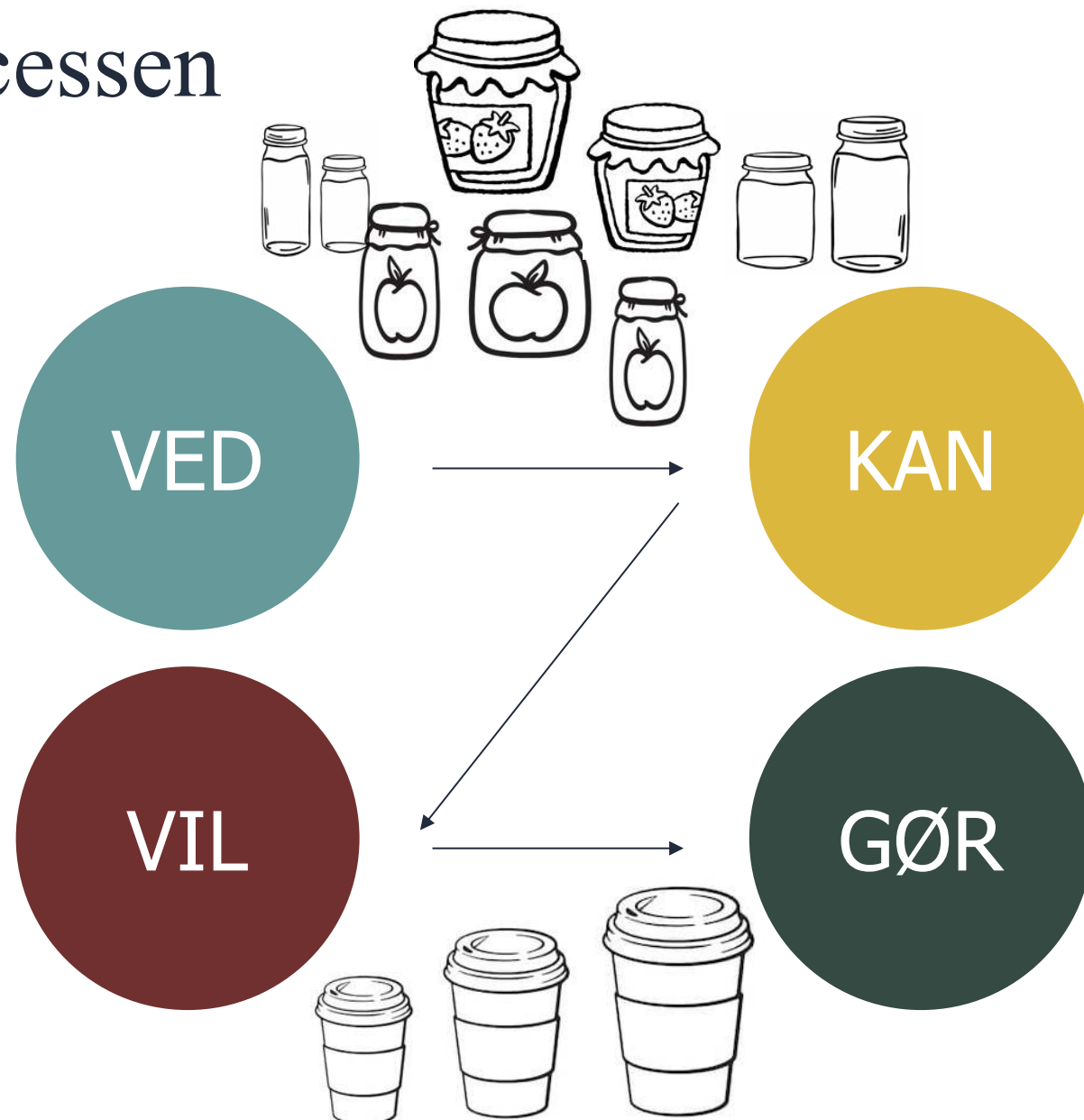
# Nudge i beslutningsprocessen

## 1. Åbne op

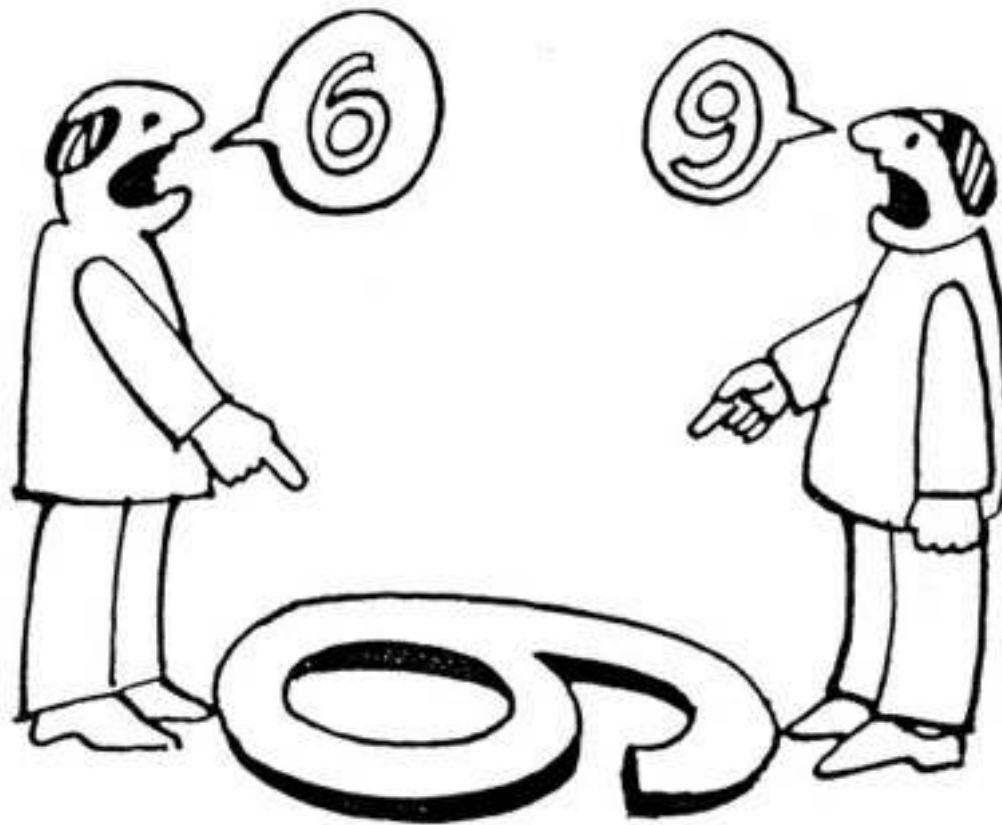
- perspektiver før start
- fjern idé fra ejer
- omvendt-reglen

## 2. Lukke ned

- kategoriser
- anerkend
- djævlens advokat



# Træn inklusionsmuskelen i 8 step



Vær nysgerrig. Påskynd friktionen og brug den aktivt i til at træffe bedre beslutninger

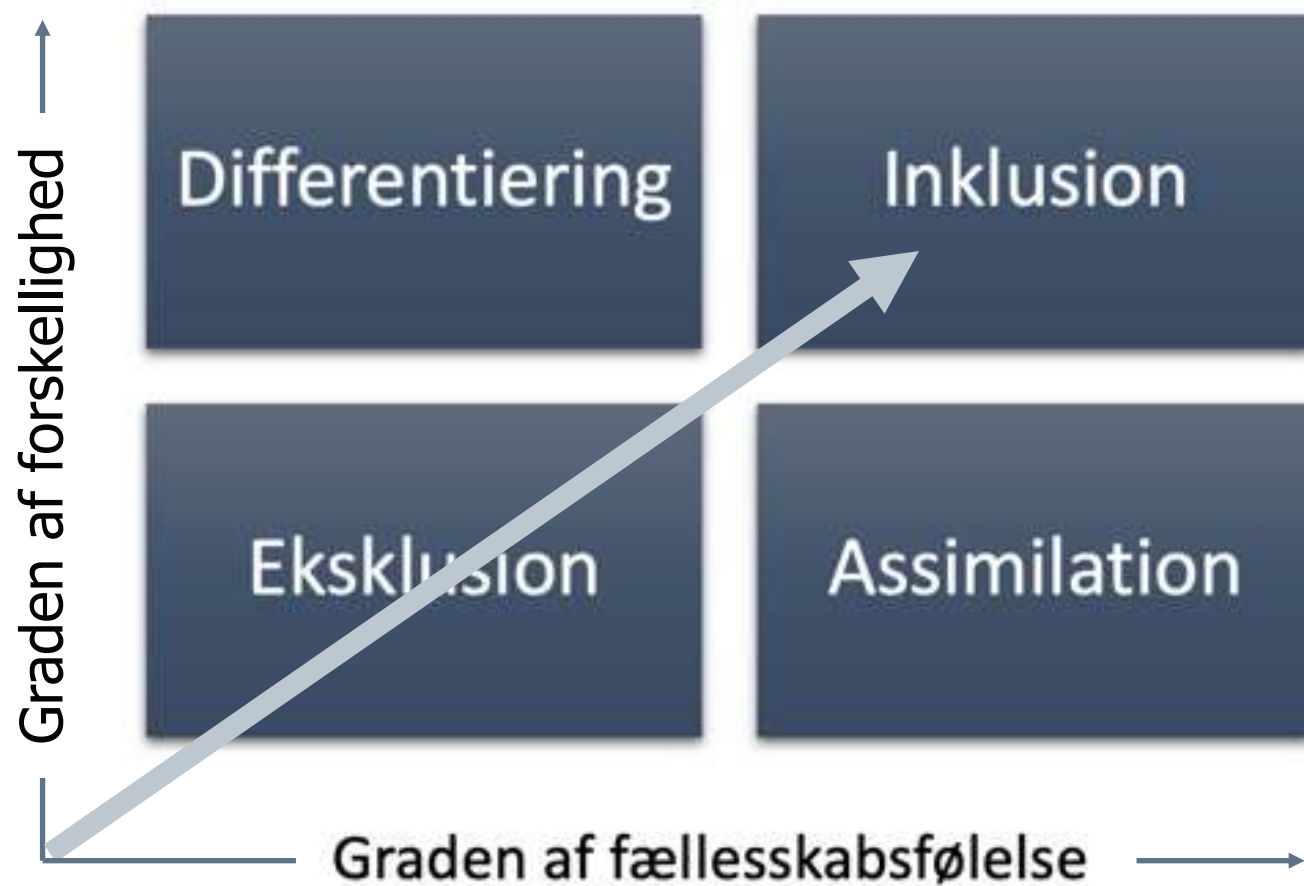
**Tegn et E i panden**

# Ledelsesudvikling gennem diversitet



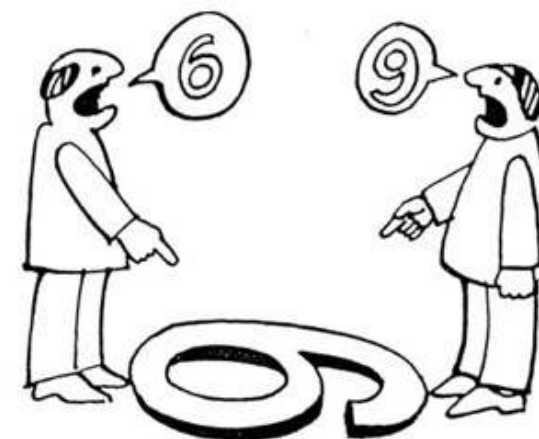
Du bliver en bedre ledere af at tage andres perspektiv.  
**Træn inklusionsmusklen → inkluderende mindset = Bedre beslutninger**

# Den inkluderende biasbevidste organisation



## Lydhør accept af friktion

Du mindsker misforståelser og øger psykologisk tryghed ved at stille åbne spørgsmål og lytte til forskellighed...



(Shore et al., 2011)

# Nyt hold starter 8. September: Master Class i Biasbevidst Ledelse

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



Marianne Egelund Siig,  
CEO, Mannaz

**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.



Christina Lundsgaard Ottsen,  
Ph.D. cross-cultural diversity,  
Psychologist & Management  
Advisor at Mannaz, cot@mannaz.dk

Med solid forskning, erfaringer og vidnesbyrd i ryggen, guider kurset dig uden om de begrænsende bias og gennem diversitetens potentialer og præsenterer 8 konkrete trin, du kan bruge for at optimere din ledelse allerede første arbejdsdag efter kurset.







# Christina Lundsgaard Ottsen

- Ph.D. i tværkulturel diversitet
- Forfatter til bogen Biasbevidst Ledelse
- Udvikling af dansk ledelsesstandard for ligestilling og diversitet

Vestas

DS  
DANSK STANDARD



Region Syddanmark



FINANSFORBUNDET

Information

ENERGINET

LEDERNE  
bringer dig videre

DR

MÆRSK

Engineer  
the future

TDC Group

MEDARBEJDER  
OG KOMPETENCE  
STYRELSEN

