

## ARBEJDSLIV

## Træn din intellektuelle ydmyghed, så træffer du bedre beslutninger



CHRISTINA OTTSEN

Ph.d., psykolog og forfatter

Gør det til en vane at tænke over dine egne begrænsninger. Det handler om at blive aktivt bevidst om, hvor du selv fungerer bedst.

**E**ndnu en farverig Pride-uge er fejret, og det står klart i den offentlige debat, at der er værdi i diversitet. Vi taler knap så meget om den friktion, det medfører, når forskellige perspektiver mødes.

Derfor var det interessant, at forfatter og ledelsesrådgiver Christian Ørsted for nylig i Berlingske fremhævede det modstridende i diversitetsforskning: Resultater varierer og viser både øget og mindsket trivsel og produktivitet. Undersøgelserne afslører stor forskel i udbyttet af diversitet, men når vi husker på, at friktion spiller ind, er forskningsresultaterne ikke så paradoksale endda.

Det er en udfordring at få personer med forskellige baggrunde, holdninger og kompetencer til at gøre brug af de gnidninger, der opstår i samarbejdet, så uden god ledelse vil mangfoldige grupper ofte mislykkes.

Diversitet bliver først værdifuld, når den bliver sat i spil.

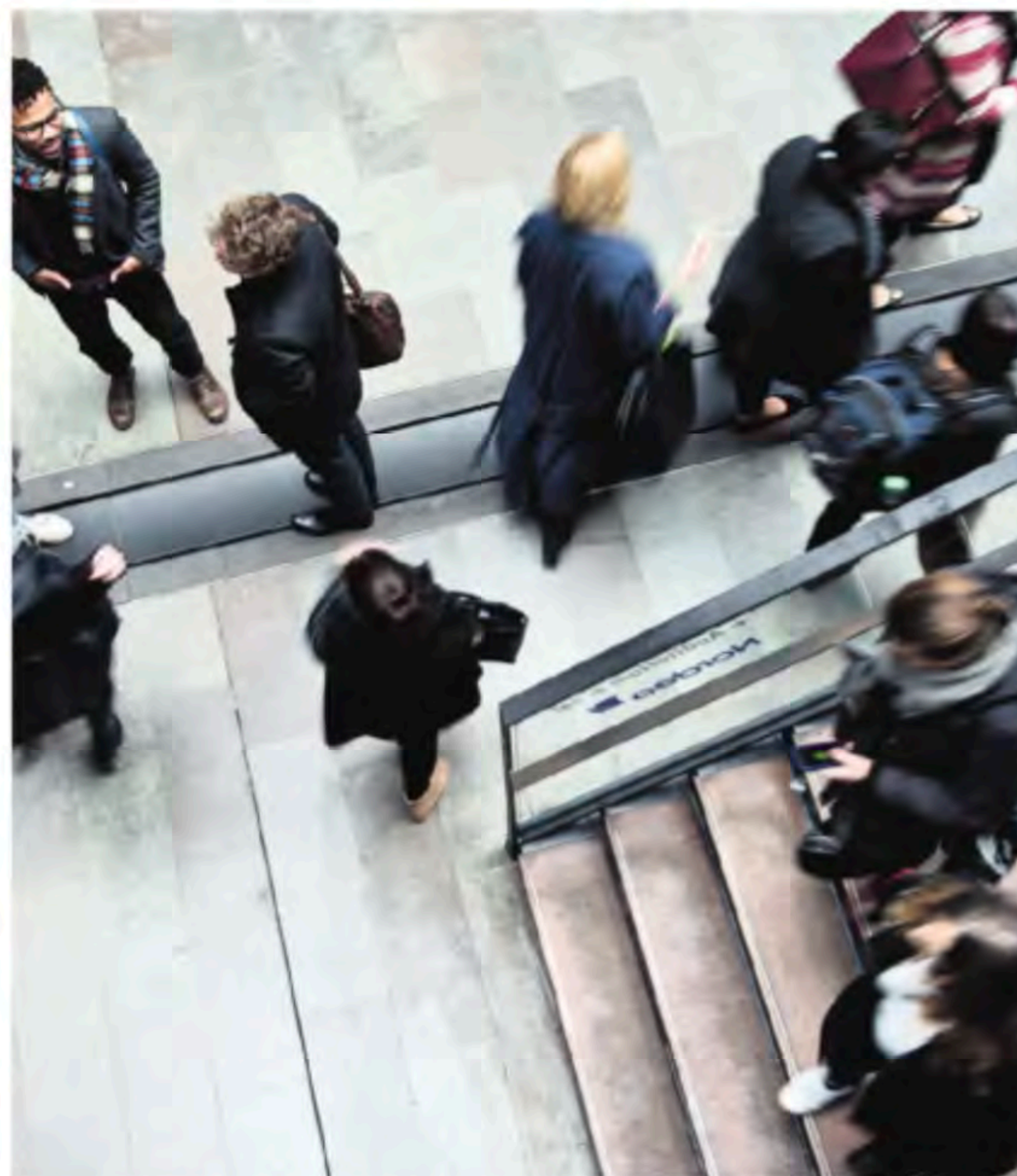
Hvis vi vil øge både trivsel og produktivitet, bliver vi derfor nødt til at lære at holde af den friktion, som forskellighed bringer. Der skal skabes tryghed, før vi mennesker tør tale frit og udfordre hinandens synsvinkler. Christian Ørsted peger netop på psykologisk tryghed som den hemmelige ingrediens, der leder til inklusion, men ydermere kræver det bevidsthed om magt og de privilegieblinde bias, der følger med.

Inklusion indebærer, at du som leder reflekterer over det ansvar, der uundgåeligt følger med magtfulde stillinger.

En lederstilling positionerer dig per definition over andre, og den, der har magten i en relation, har også ansvaret for, at andre føler sig trygge. Derfor er det afgørende, at ledere forholder sig til magt i relationer. Men faktisk bør vi alle blive bedre til at være vores egen magt bevidst - både den formelle magt, der kommer med titler, og den uformelle, der for eksempel udspringer af ekspertviden eller social status.

**M**agt skaber automatisk en psykologisk afstand i relation til andre mennesker, og når vi ikke er opmærksomme på vores egen rolle i en magtrelation, bliver vi dårligere til at se andres perspektiv og dermed til at sætte diversitet i spil. Forskning fra Keltner's laboratorium på Berkeley Universitet viser, at personer, der læner sig ind i følelsen af at være magtfuld, er mere påvirkede af bias end andre. De forlader sig i højere grad på stereotype forestillinger og forankrer deres tolkning af begivenheder i deres egne erfaringer fremfor at tage flere med på råd. Derfor ender de ofte med at bedømme andres holdninger, interesser og behov mindre præcist.

Samme studier viser, at vi alle kan påvirkes af



Hvis vi vil øge både trivsel og produktivitet, bliver vi nødt til at lære at holde af den friktion, som forskellighed bringer. Det mener ph.d., psykolog og forfatter til bogen »Biasbevidst ledelse« Christina Lundsgaard Ottsen. Foto: Mathias Bojesen

»Når vi ikke er opmærksomme på vores egen rolle i en magtrelation, bliver vi dårligere til at se andres perspektiv.«

## SKRIBENTERNE TIL ARBEJDSLIV



**ESTHER DORA RADO**  
iværksætter og brandingekspert



**CHRISTIAN ØRSTED**  
ledelsesrådgiver og forfatter



**LOUISE STENBJERRE**  
direktør og partner



**NICOLAI TILLISCH**  
ledercoach og forfatter

de bias, der knytter sig til magt. Når vi har formel eller uformel magt i en gruppe, har vi alle tendens til at opleve den som tryk - også når den ikke er det. Derfor er psykologisk tryghed altid defineret af dem med mindst magt i gruppen.

Næste gang du er i et fællesskab, hvor du føler dig tryk, så læg mærke til dem med mindst magt i rummet. Hvis deres udsagn ikke bliver taget pænt imod, så er den psykologiske tryghed ikke så høj, som du troede. En tryk kontekst er en forudsætning for, at medarbejderne kan udtrykke deres synspunkter og komme på banen med ideer. I sådan et miljø kan diversitet sikre bedre beslutninger, fordi vi konstant bliver mindet om, at vi bør overveje alternativer, men det kræver en vis form for ydmyghed.

Personer, der scorer højt i test af intellektuel ydmyghed, er mere åbne for at høre andres synspunkter. De søger information, der er i modstrid med deres eget verdensbillede. De lægger større vægt på bevismateriale og har en stærkere selvbevidsthed, når de besvarer et spørgsmål forkert. En række forsøg viser, at hvis du spørger intellektuelt arrogante personer, om de har hørt om en falsk historisk begivenhed ved navn »Hamrick's Rebellion«, vil de sige »ja da,« uagtet at den aldrig har fundet sted. Intellektuelt ydmyge personer er mindre tilbøjelige til at svare med falsk overbevisning.

**D**u kan træne intellektuel ydmyghed ved at gøre det til en vane at tænke over dine egne begrænsninger.

Det handler om at blive aktivt bevidst om, hvor du selv fungerer bedst. Det er med til at opbygge din selvtillid på en måde, der står i stærk kontrast til den gammelkendte ledelsesparole »fake it till you make it«.

Ledelse med intellektuel ydmyghed betyder ikke, at du skal være føjelig og ændre mening, hver gang du bliver udfordret. Tværtimod. Det er nærmere en nysgerrighed på bias, blinde vinkler og accept af den friktion, der opstår under uenighed. Men først og fremmest er det en opfattelse af friktionen i sig selv som mulighed for læring og udvikling. Derfor har professor Sara Louise Muhr og jeg udviklet begrebet biasbevidst ledelse - en betegnelse for den kernekompetence, gode ledere løbende opbygger ved hele tiden at træne og vedligeholde et inkluderende mindset.

Biasbevidst ledelse er ikke blot en tilstand, hvor man er bevidst om egne bias. Den er snarere en refleksiv ledelsespraksis, hvor viden om de psykologiske mekanismer bag bias danner fundament for at skabe et inkluderende arbejdsmiljø, hvor alle medarbejdere bidrager med deres kompetencer på den bedst mulige måde og udfordrer hinandens blinde vinkler.

Den rette friktion opstår, når vi i trygge rammer inviterer forskellige perspektiver til at udfordre vores holdninger og derved minimere eller blokere bias.

Det giver anledning til refleksion og hjælper os til at træffe bedre beslutninger.