

Diversitet i ledelse giver langtidsholdbare beslutninger

Sæt diversitet i spil og træf bedre beslutninger. Som leder har du mange blinde vinkler, du ikke selv ser. Verden kalder på langtidsholdbare beslutninger, men gode beslutninger træffes ikke af mennesker med den samme profil.

Af Christina Lundsgaard Ottsen

Diversitet er ikke en styrke i sig selv. Det bliver det først, når forskellige perspektiver sættes i spil. Med biasbevidst ledelse i et inkluderende miljø kan du sikre, at organisatoriske beslutninger bliver truffet på grundlag af et bredere perspektiv. Det vil ikke bare sikre en bedre bundlinje og en større udnyttelse af talenter, men også i højere grad understøtte FN's verdensmål om bæredygtig udvikling som omtalt på side 52.

Biasbevidst ledelse er 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. Det 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. Det er diversitet.

BEVÆG DIG VÆK FRA BLINDE VINKLER

Det er vigtigt, at organisationer i disse år bevæger sig væk fra de kortsigtede, effektive beslutninger, der er fyldt med blinde vinkler. Og over til accept af de mere tidskrævende langsigtede beslutninger, der inkluderer strategiske mål som blandt andet diversitet. Desværre er det stadig de færreste, der betragter diversitet som mere end et samfundsansvar, og det får udviklingen til at gå alt for langsomt.

Diversitet skaber værdi – ikke bare for organisationer, men også for den enkelte leder, der gerne vil opnå succes i fremtidens mangfoldige og digitaliserede ledelsesrum. Biasbevidst ledelse træner derfor både din evne til at træffe bedre beslutninger og giver dig samtidig ledelsesudvikling i hverdagen.

I et større organisatorisk perspektiv vil det medvirke til at minimere risikoen for skandaler, som vi så ved VW's Dieselgate, hvor et større antal medarbejdere endte med at understøtte udviklingen af software, der kun blev skabt for at omgå de gældende miljøregler. Eller ved skandalen hvor den amerikanske bank Lehman Brothers var blandt de mest aggressive, når det gjaldt gældsfinansieret spekulation i risikofyldte realkreditlån.



Christina Lundsgaard Ottsen er kognitiv psykolog og forfatter til bogen 'Biasbevidst Ledelse' skrevet i samarbejde med Sara Louise Muhr. 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

Da banken krakkede i 2008, satte det skub i den globale finanskrisen. Finanskrisen fra 2008-10 bragte os på sporet af diversitet som et centralt værktøj til at bryde bias, når der skulle træffes beslutninger og skabes bæredygtig udvikling i organisationer. De banker, der klarede sig bedst igennem krisen, var dem med diversitet i topledelsen og blandt investorerne. Deres forskellighed gjorde, at de fik flere perspektiver på banen og kom bedre rundt om problemstillingerne. Dermed undgik de blinde vinkler i deres beslutningsprocesser. Senere har forskning understøttet, at diversitet modvirker de bias, der leder til blinde vinkler i både produktdesign, algoritmer og beslutninger generelt²⁴.

Bias kan beskrives som små systematiske fejl i vores opfattelse, der danner grundlag for fordomme og skæve bedømmelser. Det er mentale genveje, der gør det nemt og hurtigt at træffe beslutninger, men de skaber også blinde vinkler. Under beslutningsprocesser i ensartede grupper er der særlig stor risiko for, at de blinde vinkler ikke bliver opdaget, fordi alle ser problemstillingen fra samme perspektiv.

Der findes talrige eksempler på, at en homogen direktion træffer en serie af dårlige beslutninger, der sammenlagt fører til både fatale fejltagelser og direkte skandaler, jævnfør bankernes gældsfinansierede boligspeculation, der startede den globale finanskrisen. Heldigvis kan det modvirkes, når vi arbejder sammen i grupper præget af diversitet. Forskellige perspektiver er nemlig mental fitness, der skærper evnen til kritisk tænkning. Det er vigtigt at træne, for når skandalen rammer, er det ofte, fordi den kritiske vinkel har manglet i processen bag beslutningerne.

Den kritiske vinkel hjælper os til at være bevidst om bias, men det virker kun i situationer med overskud. Så snart hverdagen kører i sit travle spor, bliver vi igen snydt af bias i samme grad som før. Derfor må vi sætte vores lid til den friktion, som diversitet skaber.



Kun ved konstant at blive udfordret på vores vaner og antagelser kan vi sikre kvaliteten af vores beslutninger. Diversitet er det bedste middel, vi har til at bryde bias. Diversitet er meget mere end blandede køn i bestyrelser eller i direktionen. Det er diversitet i forhold til holdninger, perspektiver og måden at gøre ting på. Det gør hverdagen lidt mere bøvlet til tider. For beslutninger kan måske umiddelbart træffes hurtigere, jo mere ens vi er. Men "lige børn" giver ikke nødvendigvis de bedste beslutninger på den lange bane.

Når du som leder inviterer diversitet ind i dit team, får du udfordret dine egne bias. Du møder hele tiden nye perspektiver, der er anderledes end dit eget perspektiv. Hvis I er flere ledere, der er opmærksomme på diversiteten, så bryder diversitet med bias både på individniveau og på organisationsniveau. Diversitet har en funktion i sig selv. Det er ikke bare et samfundsansvar eller en strategi til at øge det økonomiske overskud på bundlinjen. Diversitet er et middel til at fremtidssikre virksomheden og fungerer dermed som værdifuld ledelsesudvikling for den enkelte leder i hverdagen.

7 GODE RÅD TIL AT ARBEJDE MED BIAS BEVIDST LEDELSE

1. Invitér en observatør med ind i dit ledelsesrum. Du opdager ikke selv dine blinde vinkler
2. Lyt først, spørg derefter ind og tal selv til sidst
3. Vær mentor for en person, der ikke ligner dig selv, og bed også vedkommende om feedback på din ledelse
4. Arbejd på psykologisk tryghed i dit team, så dine medarbejdere og kollegaer har det godt med at sige deres mening
5. Øv dig i ydmyghed og bevar reelle kritikere tæt på dig igennem hele karrieren, så den særbehandling, der kommer med ledelsesrollen, ikke stiger dig til hovedet
6. Vær bevidst om, hvem der formelt set er ansvarlig for digitalisering i virksomheden
7. Undersøg hvem der sikrer diversitet i dataudvælgelsen, så algoritmerne ikke diskriminerer kunder eller medarbejdere

Referencer:

Ottsen, C.L. & Muhr, S.L. (2021). *Biasbevidst Ledelse - Sæt diversitet i spil og træf bedre beslutninger*. Djøf forlag.

Diversiteten i ledelse gør det ikke alene. Dine egne blinde vinkler kan også komme til udtryk i måden, du prioriterer din energi eller din tid på. Er du som leder ikke bevidst om, hvordan du reelt bruger tid - så er det tiden, der æder dig op i form af endeløse rækker af møder og drænende opgaver, der ikke giver værdi.

