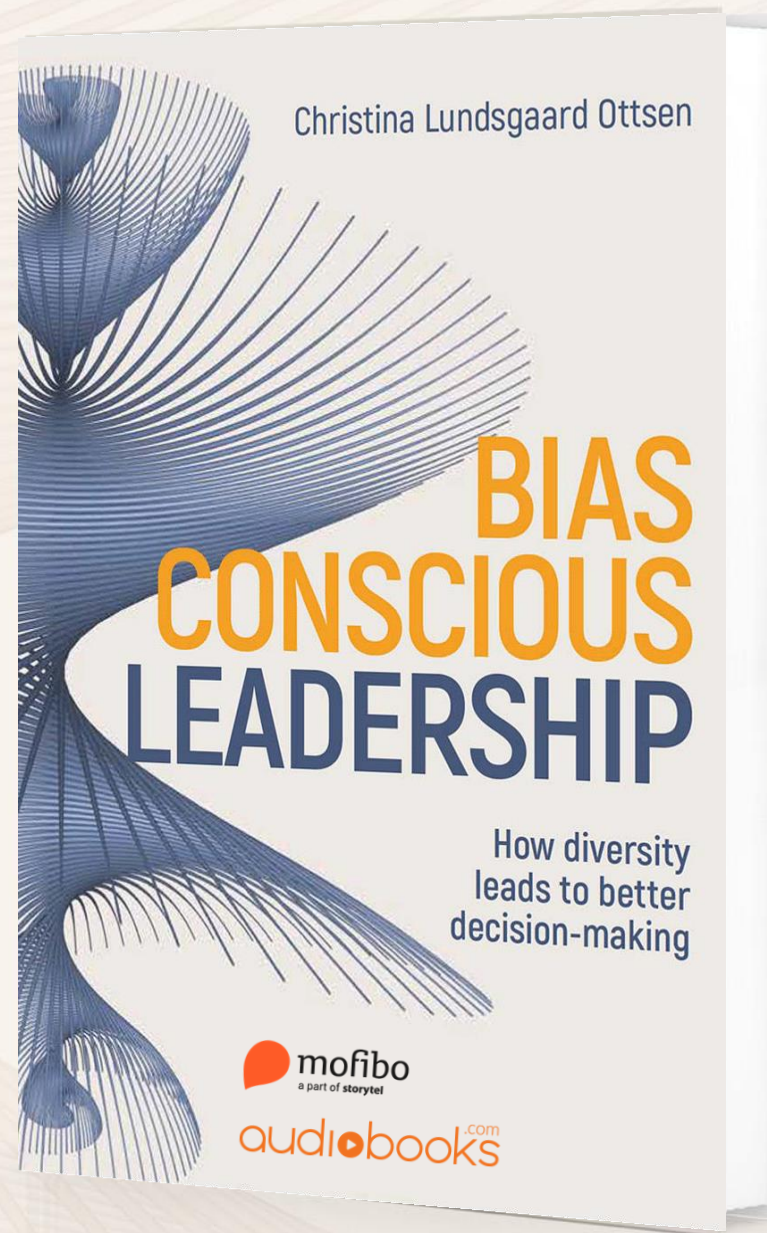


# Bliv En Kreativ Leder

i Filmbranchen



LinkedIn



**Christina Lundsgaard Ottsen**  
ph.d. in cross-cultural diversity,  
Author, Psychologist and  
Management Advisor  
co@cohera.dk

# Kreativ Ledelse i Filmbranchen

1. Øvelse: Blind firkant
2. Check in og fortæl om udvikling
3. Recap kognitiv psykologi og refleksion over lederevner
4. Øvelse: Papirklip og Traffic Jam
5. Dilemma dialog om magt, modstand og metoo
6. Øvelse: Marshmallow Tårn



## Blind firkant

## Refleksion:

1. Hvor godt er I lykkedes med opgaven – er I tilfreds med resultatet?
2. Hvordan var det at være leder? Hvad fungerede godt i dine øjne, og mindre godt?
3. Hvordan oplevede I det som gruppe? Hvad fungerede godt i samarbejde og måske ledelse? Hvad kan du gøre bedre?



# Kreativ Ledelse i Filmbranchen

1. Øvelse: Blind firkant
2. Check in og fortæl om udvikling
3. Recap kognitiv psykologi og refleksion over lederevner
4. Øvelse: Papirklip og Traffic Jam
5. Dilemma dialog om magt, modstand og metoo
6. Øvelse: Marshmallow Tårn

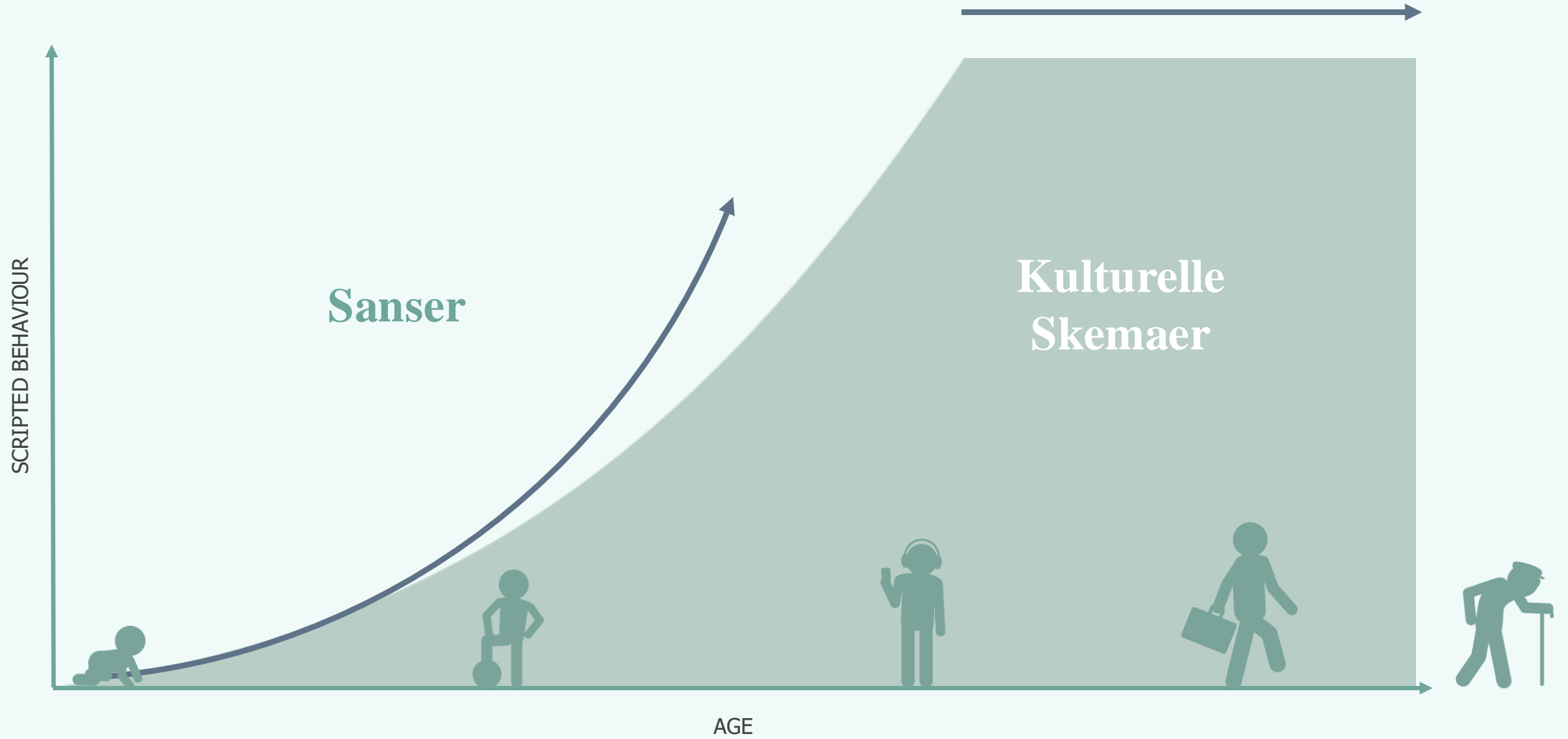




# Kreativ Ledelse i Filmbranchen

1. Øvelse: Blind firkant
2. Check in og fortæl om udvikling
3. Recap kognitiv psykologi og refleksion over lederevner
4. Øvelse: Papirclip og Traffic Jam
5. Dilemma dialog om magt, modstand og metoo
6. Øvelse: Marshmallow Tårn

# Kognitiv psykologi

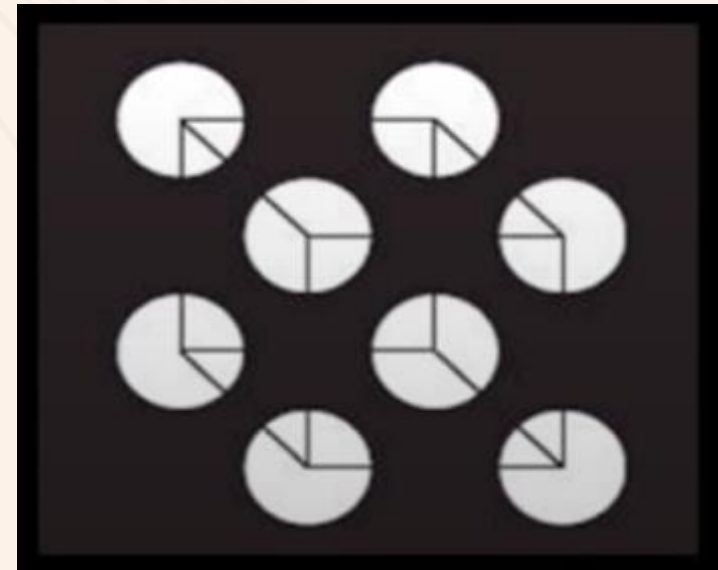


# Memory and information processing

Bottom-Up and Top-Down

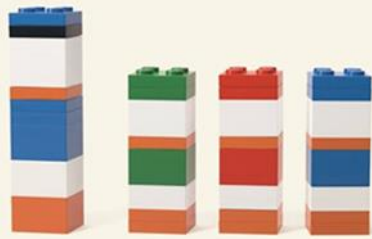


**Bottom up:**  
Vores opfattelse er påvirket af  
sanse-stimuli



**Top Down:**  
Baggrundsviden påvirker vores  
opfattelse

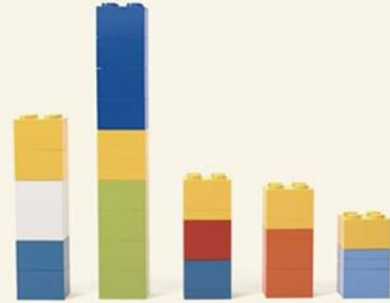




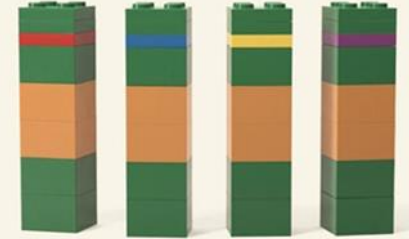
A



B



C



D

## Skemaer aktiveret

Vestlig ramme for tegneserier

Personlighedstyper



# Effektive tanker på afveje

Bias er systematisk påvirkning af tankemønstre, der danner grundlag for fordomme og skæve bedømmelser.

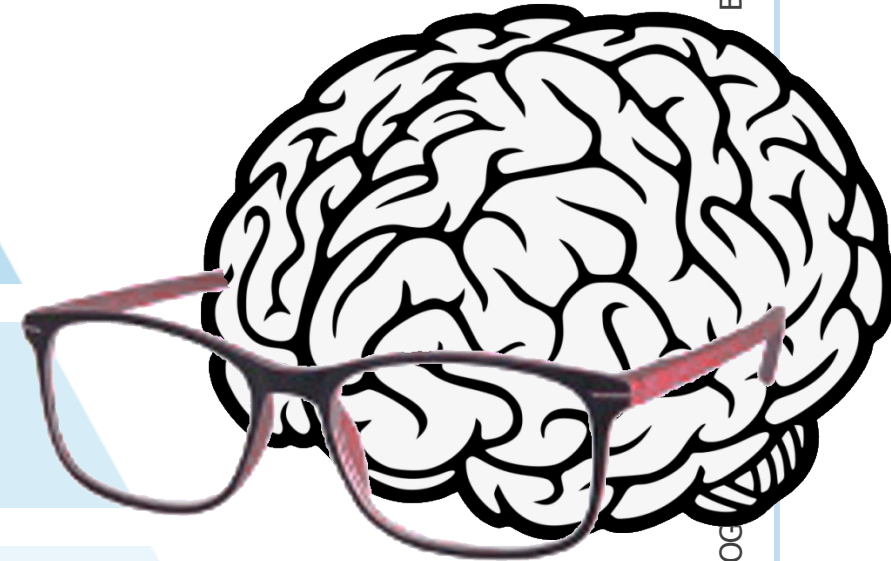
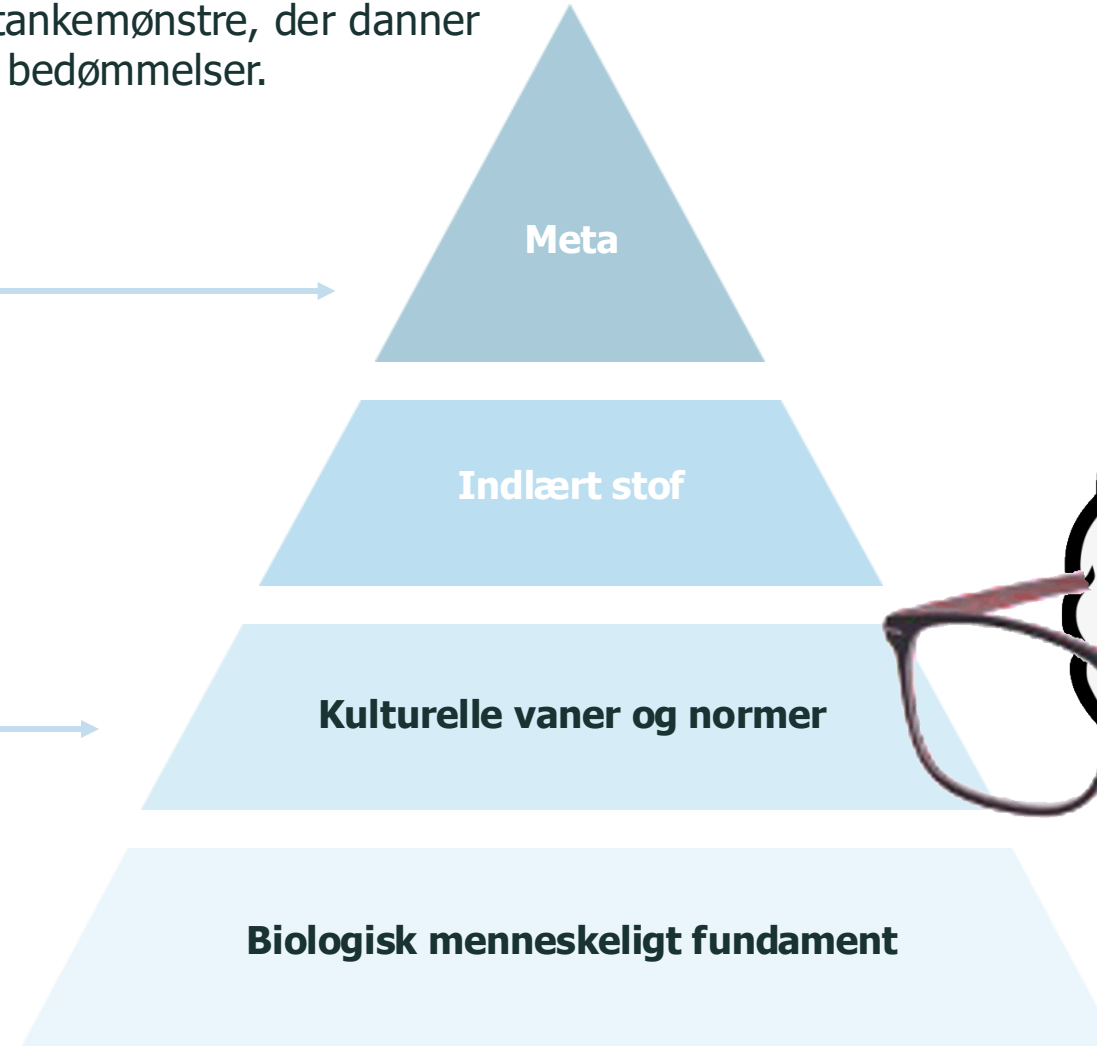
## System 2

Langsom kritisk tænkning



## System 1

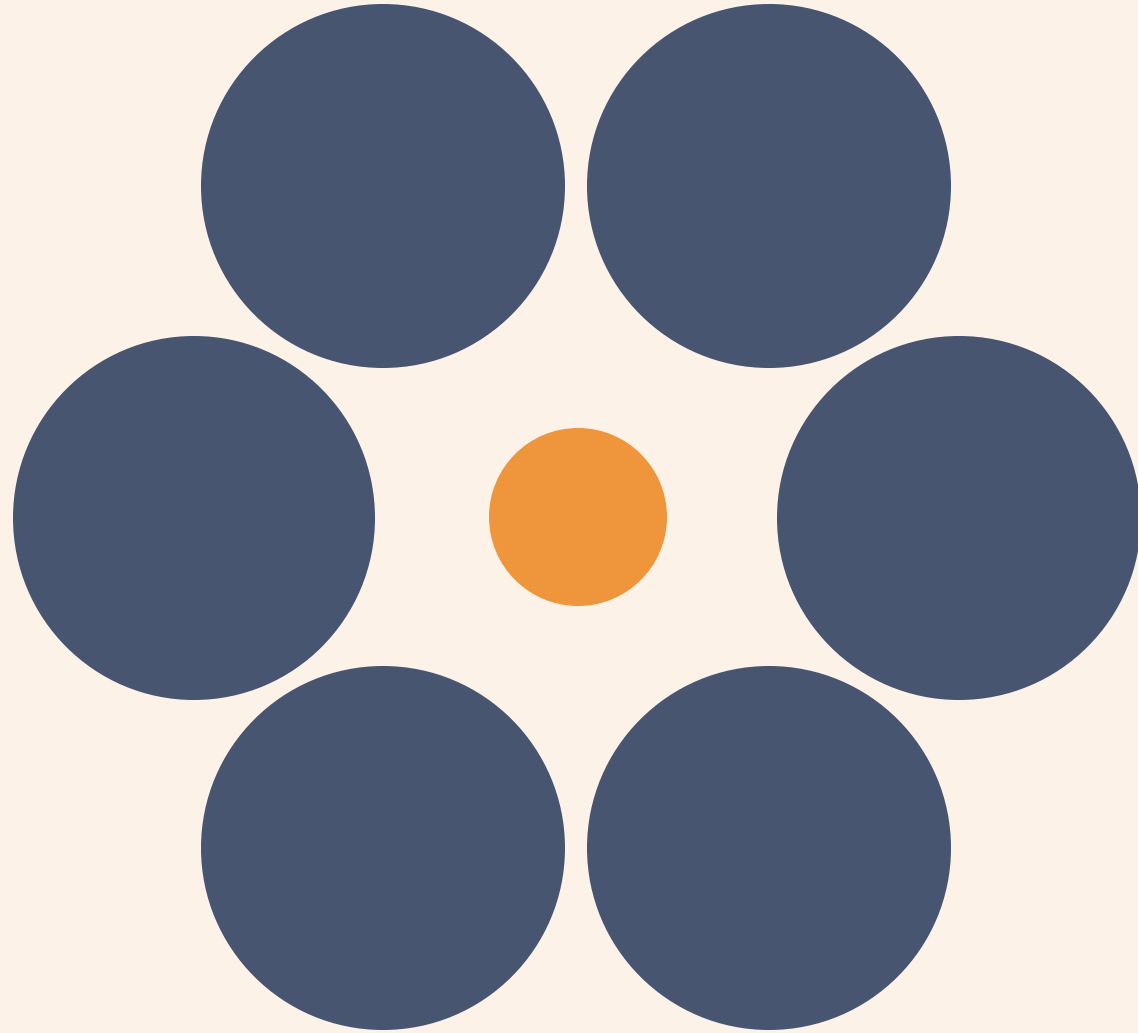
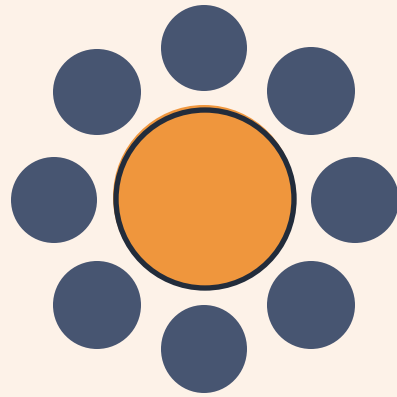
Hurtig effektiv tænkning  
Genvej, men bi-produkt bias



BEVIDST KOGNITION  
UBEVIDST KOGNITION



Bias skævvrider som optisk illusion



## Dialog i grupper



# Stereotype bias

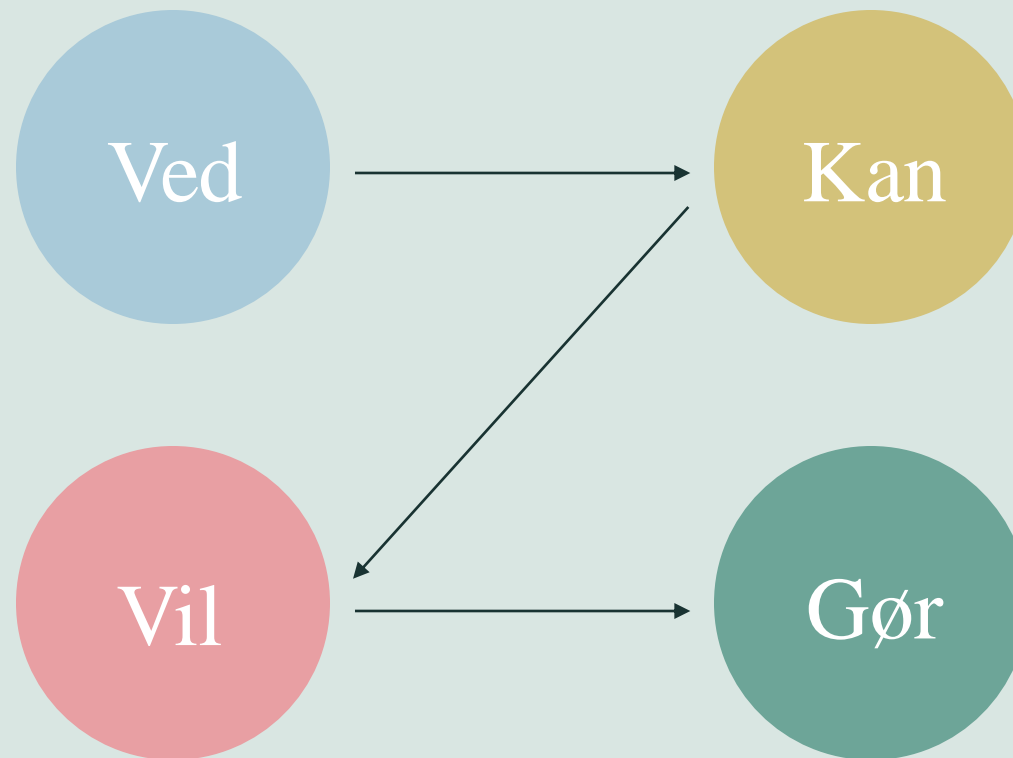
- Diskuter fordele og ulemper ved at man via udseendet kan se 'typen'
- Hvad lagde I mærke til omkring processen?

# Persontyper i beslutningsprocessen

Jungs værk "Psychological Types" fra 1921

**1** Åbne op

**2** Lukke ned



(Chernev et al, 2015)





# Ledelsesinterview

1. Mennesket, Adfærd og Biasbevidst Ledelse
2. Kreativ ledelse - At gøre andre gode
3. Motivation, adfærd og bæredygtig trivsel
4. Det gode filmset
5. Ekskluderende mekanismer

# Interview hinanden og forbered præsentationen af den anden

## **Best practice interviews:**

Fortæl om situation inden for de sidste 6 mdr., hvor du tog ledelse

Hvad gjorde du?

Hvad var det positive resultat?

Stød du på nogle vanskeligheder?

Hvordan overvandt du dem?

Hvem hjalp dig?

Hvad er dine mest positive egenskaber som leder?

**15 min. og derefter skift**



# Kreativ Ledelse i Filmbranchen

1. Øvelse: Blind firkant
2. Check in og fortæl om udvikling
3. Recap kognitiv psykologi og refleksion over lederevner
4. Øvelse: Papirclip og Traffic Jam
5. Dilemma dialog om magt, modstand og metoo
6. Øvelse: Marshmallow Tårn



## Papirklip og Traffic Jam

### Refleksion:

1. Hvor godt er I lykkedes med opgaven – er I tilfreds med resultatet?
2. Hvordan var det at være leder? Hvad fungerede godt i dine øjne, og mindre godt?
3. Hvordan oplevede I det som gruppe? Hvad fungerede godt i samarbejde og måske ledelse? Hvad kan du gøre bedre?



# Kreativ Ledelse i Filmbranchen

1. Øvelse: Blind firkant
2. Check in og fortæl om udvikling
3. Recap kognitiv psykologi og refleksion over lederevner
4. Øvelse: Papirklip og Traffic Jam
5. Dilemma dialog om magt, modstand og metoo
6. Øvelse: Marshmallow Tårn

”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*

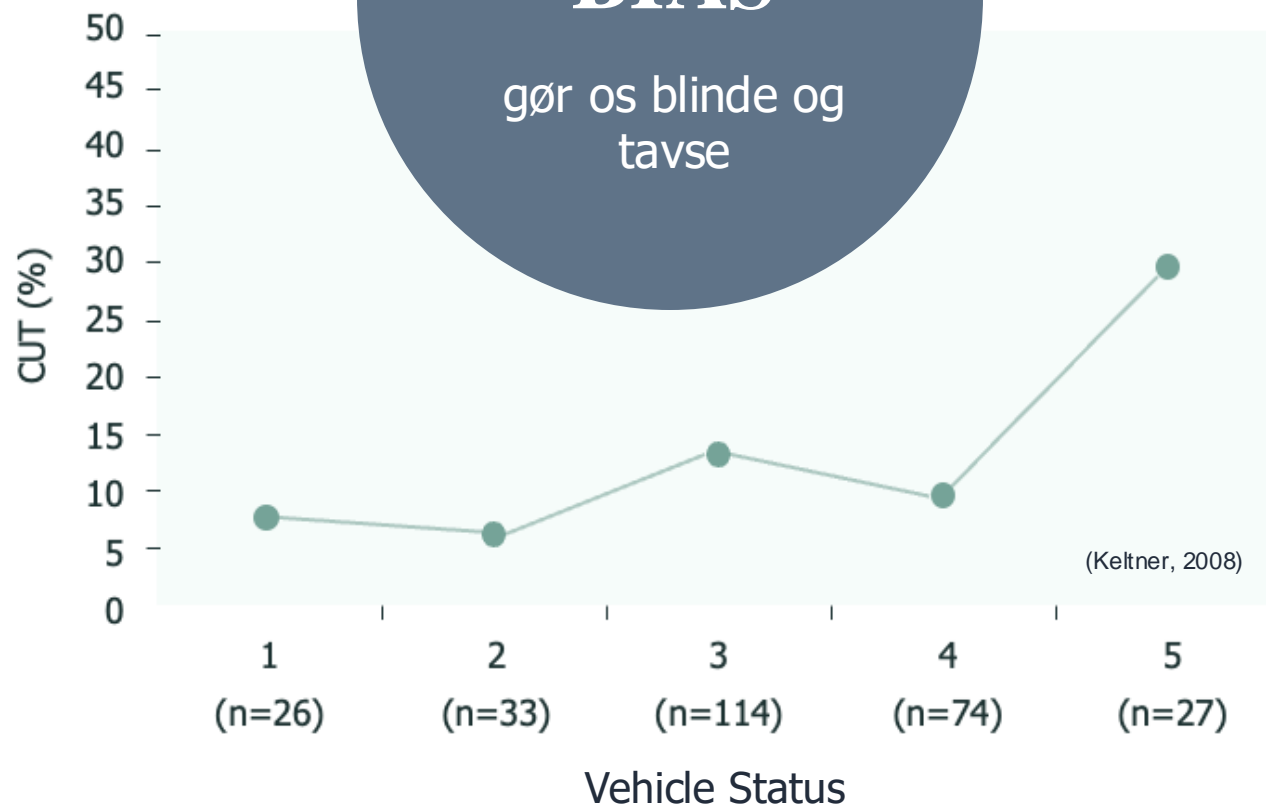
**Magtens paradoks:** Magt opnås ved adfærd  
der gavner det fælles bedste, men forsøg viser at  
besiddelse af magt øger risikoen for egoisme.  
(Keltner, 2008)



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

## Refleksion:

Tænk på en gruppe hvori du har magt...

Når medarbejdere tilbageholder arbejdsrelaterede idéer og undgår at stille spørgsmål eller udtrykke bekymringer til en leder.

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



# Metoo og mobning handler om magt

**Magtrelationer** er kendetegnet ved afhængighed. Derfor har den med mest magt også det største ansvar for at undgå misforståelser.

- Unge og løstansatte er mest udsatte. De er mere sårbare over for modreaktioner og har større tendens til tavshed.
- Mennesker der oplever, at de har magt til at overskride andres grænser bliver ofte ved.
- Krænkelser er et organisatorisk kulturelt problem.

**Forestil dig hændelsen:** Hvordan ser den ud fra den andens perspektiv?

(Ottosen, 2021)

Dansk Standard for  
ligestilling og diversitet.

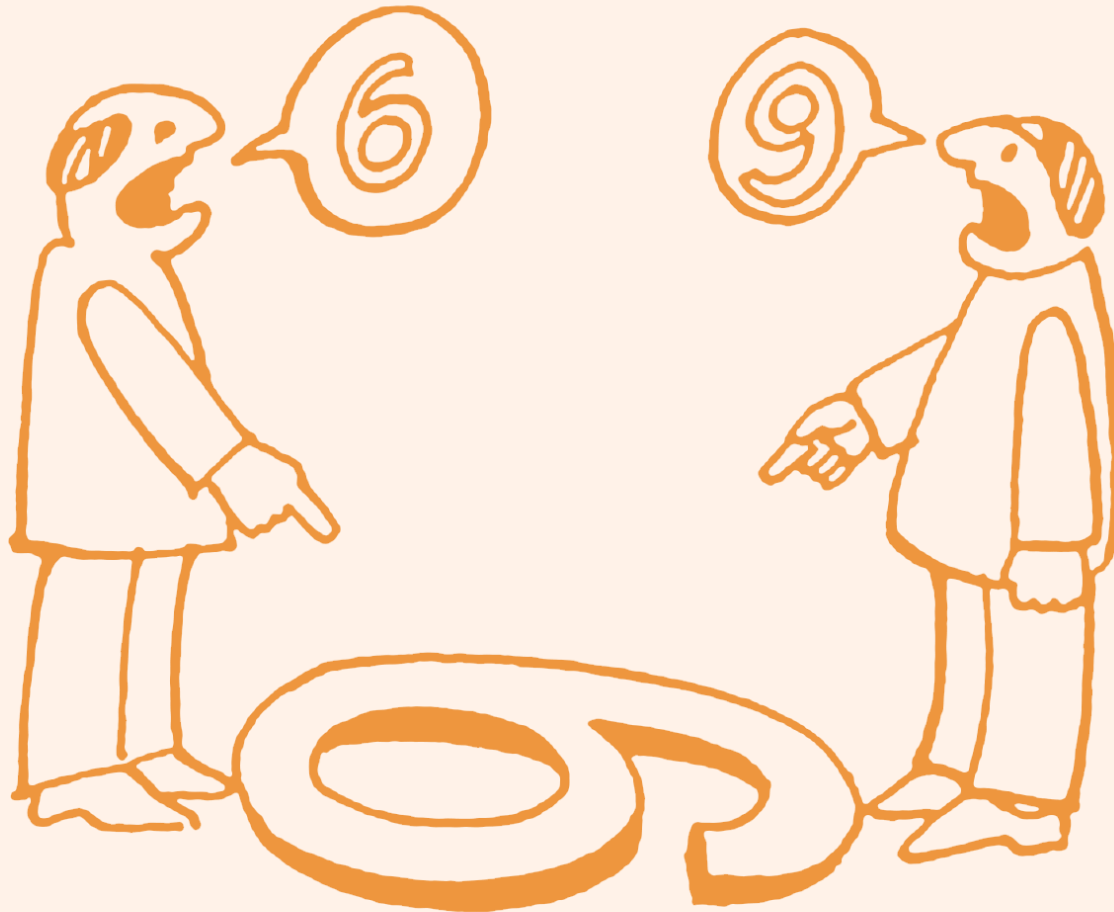
Målepunkt for tavshed  
i trivselsmålinger  
m.m.



Studie af 150  
sager om krænkende  
adfærd viser, at  
det næsten altid er  
den forurettede  
der forlader  
virksomheden

**Professor Borchorst**  
Aalborg Universitet

# Vær nysgerrig på andres perspektiv



LYT  
AKTIVT  
- og tegn et E

*Nudge  
til tryghed:*  
Afdæk magt  
og del fejl

Påskynd friktionen og brug  
den aktivt til at træffe  
bedre beslutninger  
Tænk på et symbol for  
konflikt



Research Article

# Power and Perspectives Not Taken

Adam D. Galinsky,<sup>1</sup> Joe C. Magee,<sup>2</sup> M. Ena Inesi,<sup>3</sup> and Deborah H. Gruenfeld<sup>3</sup>  
<sup>1</sup>Department of Management and Organizations, Kellogg School of Management, Northwestern University; <sup>2</sup>Robert F. Wagner Graduate School of Public Service, New York University; and <sup>3</sup>Graduate School of Business, Stanford University

**ABSTRACT**—Four experiments and a correlational study explored the relationship between power and perspective taking. In Experiment 1, participants primed with high power were more likely than those primed with low power to draw an E on their forehead in a self-oriented direction, demonstrating less of an inclination to spontaneously adopt another person's visual perspective. In Experiments 2a and 2b, high-power participants were less likely than low-power participants to take into account that other people did not possess their privileged knowledge, a result suggesting that power leads individuals to anchor too heavily on their own vantage point, insufficiently adjusting to others' perspectives. In Experiment 3, high-power participants were less accurate than control participants in determining other people's emotion expressions; these results suggest a power-induced impediment to experiencing empathy. An additional study found a negative relationship between individual difference measures of power and perspective taking. Across these studies, power was associated with a reduced tendency to comprehend how other people see, think, and feel.

The powerful are often accused of being predominantly concerned with their own desires and well-being, of being insensitive to the social implications of their behavior, and of being poor perspective takers (Fiske, 1993; Keltner, Gruenfeld, & Anderson, 2003; Kipnis, 1972). Indeed, perspective taking—stepping outside of one's own experience and imagining the emotions, perceptions, and motivations of another individual—seems the antithesis of the self-interested behavior often played by the powerful: It has been linked to moral reasoning (Kohlberg, 1976), altruistic behavior (Batson, 1991), and social

Address correspondence to Adam D. Galinsky, Department of Management and Organizations, Kellogg School of Management, Northwestern University, 2001 Sheridan Rd., Evanston, IL 60208; e-mail: agalinsky@northwestern.edu.

Copyright © 2006 Association for Psychological Science

Volume 17—Number 12

competence (Davis, 1983). In this article, we demonstrate empirically that power is associated with increased difficulty in taking other individuals' perspectives. Individuals primed with power anchor too heavily on their own vantage points and demonstrate reduced accuracy when assessing the emotions and thoughts of others.

## DEFINITIONS AND THEORIES OF POWER

Power is often defined as the capacity to influence other people; it emerges from control over valuable resources and the ability to administer rewards and punishments (French & Raven, 1959; Keltner et al., 2003). The power-approach theory (Keltner et al., 2003) suggests that power increases goal-directed activity. As a result, the powerful act more (Galinsky, Gruenfeld, & Brauer, 2003) and with greater variability (Guinote, Judd, & Brauer, 2002) than the nonpowerful. Although power is considered a structural variable, a property of social relationships, its psychological properties can be activated by exposure to cues related to power or by recalling past experiences with power; activating power through these manipulations leads to the same effects as those obtained using structural and role-based manipulations of power (Anderson & Galinsky, 2006; Chen, Lee-Chai, & Bargh, 2001; Galinsky et al., 2003).

## POWER AND PERSPECTIVE TAKING: OPPOSING EFFECTS

There are a number of reasons why power may diminish perspective taking. First, by definition, people in power have control over valuable resources and are therefore less dependent on others. Thus, to accomplish their goals, the powerful do not need to rely on an accurate, comprehensive understanding of others. Second, power is typically associated with increased demands on attention, so that it is difficult for power holders to take the perspective of everyone under their charge (Fiske, 1993).



Galinsky, 2006

**Fig. 1.** Responses to the task of drawing an E on one's forehead: self-oriented E (left), indicating no perspective taking, and other-oriented E (right), indicating perspective taking.

Træn inklusionsmusklen

→ inkluderende mindset

= bedre beslutninger og øget følgeskab



Da Emilia sagde fra overfor stjerneinstruktør Feras Fayyads sexistiske kommentarer, blev hun mødt af grove beskyldninger fra sine chefer. Læs historien [her](#):

<https://www.facebook.com/share/v/2ok33k63RVuGV3L1/?mibextid=KsPBc6>

## Dialog om dilemmaer:

- Sexisme bl.a. i rollefordeling og funding
- Hyggeracisme, metoo og bystander effekten
- Magt i relationer og på tvær af generationer
- Motivation vs. Money
- Skift i faser og roller under produktion

# Kreativ Ledelse i Filmbranchen

1. Øvelse: Blind firkant
2. Check in og fortæl om udvikling
3. Recap kognitiv psykologi og refleksion over lederevner
4. Øvelse: Papirklip og Traffic Jam
5. Dilemma dialog om magt, modstand og metoo
6. Øvelse: Marshmallow Tårn



# Marshmallow Tårn

## Refleksion:

1. Hvor godt er I lykkedes med opgaven – er I tilfreds med resultatet?
2. Hvordan var det at være leder? Hvad fungerede godt i dine øjne, og mindre godt?
3. Hvordan oplevede I det som gruppe? Hvad fungerede godt i samarbejde og måske ledelse? Hvad kan du gøre bedre?





# Adaptiv Ledelse

## CBS EXECUTIVE VINTERSKOLE 2025

Læs mere  
og tilmeld på:

<https://cbs-executive.dk/da/program/adaptiv-ledelse>



Klik her

### CENTRALE TEMAER

#### Dag 1:

##### Lederens blinde vinkler

- Opnå bæredygtig ledelse gennem forskellen på teknisk og adaptiv ledelse
- Hvordan påvirker bias den menneskelige hjerne
- Sæt diversitet i spil og træf bedre beslutninger
- Hvordan sikrer vi tillid og øget psykologisk tryghed

#### Dag 2:

##### Afdæk magtens mønstre

- Meritokrati og hierarki
- Empatisk bevidsthed om magtens privilegier
- Adaptiv konflikthåndtering
- Naviger i netværk der nytter
- Gruppedynamikker i beslutningsprocesser
- Modtagerrettet kommunikation

#### Dag 3:

##### Adaptiv ledelse i praksis

- Tilpasningsdygtig forandringsledelse
- Intellektuel ydmyghed gør dig til en inkluderende leder
- Bæredygtige beslutninger med kollektiv intelligens
- Legitim ledelse af reflekterende teams
- Din personlige handleplan

### SPARRING

Opfølgning ca. 2-3 uger efter forløbet med individuel dialog om personlig handleplan og videre forløb

*CBS Executive forbeholder sig ret til at foretage ændringer*

### KURSUSTEAM



**Mette Villemoes Ponty, MBA**  
Strategisk ledelsesrådgiver  
og direktør i The Arbinger Institute



**Christina Lundsgaard Ottosen, Ph.d.**  
Psykolog med forskningsbaggrund i kulturel diversitet og inkluderende ledelse. Rådgiver hos Cohera Consult



# Christina Lundsgaard Ottsen

Ph.D. in cross-cultural diversity  
Danish psychologist and  
management  
consultant



## BIAS CONSCIOUS LEADERSHIP

How diversity  
leads to better  
decision-making

Did you know that diversity is one of the best tools for leadership development?  
It blocks bias so managers and leaders can make better decisions.

**BIAS-CONSCIOUS LEADERSHIP—HOW DIVERSITY LEADS TO BETTER DECISION-MAKING** provides insight into how managers and leaders minimize unconscious bias by inviting diversity into organizations and allowing it to unfold both humanly and technologically. Through a focus on inclusion, classic pitfalls in decision-making patterns are avoided, and a good framework for innovative thinking is created. The bias-conscious leader knows there is no point in cramming up on bias in order to avoid it. It is the leader's mindset that needs to be trained, so behavior that makes diversity the effective ingredient can be practiced. This book presents a program for mental leadership fitness and suggests concrete tools in areas such as digital management, behavioral management, and inclusive management. New perspectives on power in relationships are also included, which have a decisive influence on the possibilities of reducing bias.

Written directly for leaders and managers, **BIAS-CONSCIOUS LEADERSHIP** is relevant for everyone with management and leadership responsibilities in private and public organizations. It is also useful for supervisors, HR people, lecturers, students, and consultants.

[LinkedIn](#)



[Audio Book](#)

[Buy English](#)

[Køb Dansk](#)

