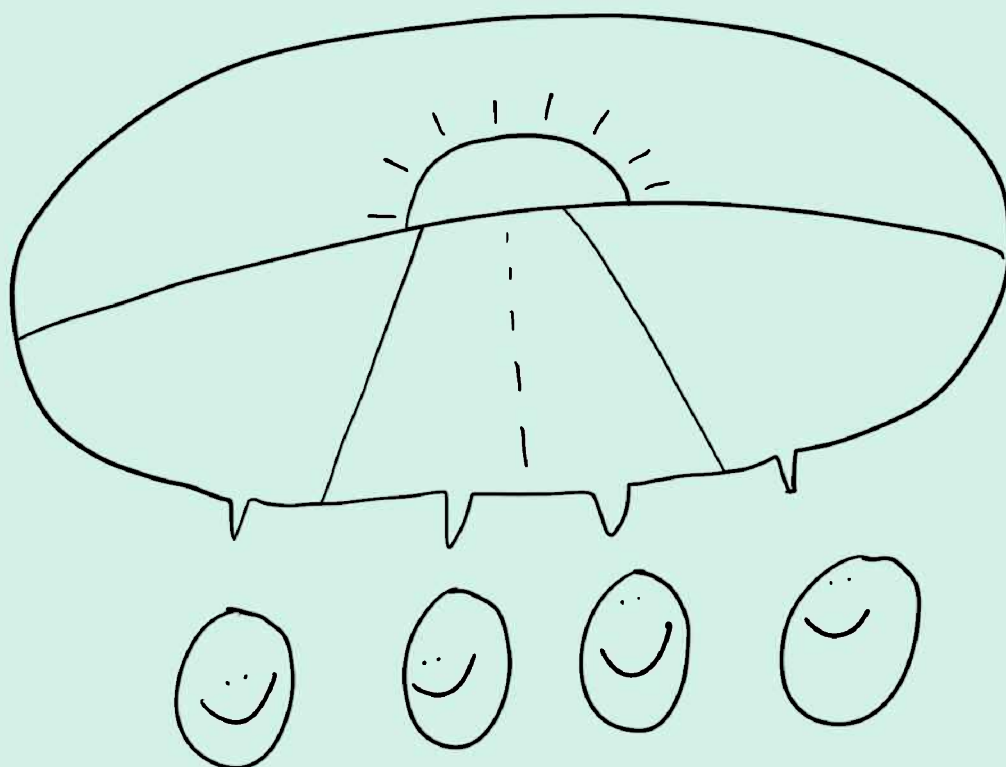


1

Biasbevidst ledelse Sæt mangfoldighed i spil



Biasbevidst ledelse

Vi er alle biased. Bias er vores ubevidste antagelser, stereotype fordomme og hurtige genveje i beslutningsprocesser – derfor er det vigtigt at lede biasbevidst. Du kan ikke undgå bias – men du kan øge din egen bevidsthed og spotte, hvornår du selv falder i "biasfælden."

Bias er en del af vores tankemønstre. De er systematiske tendenser i vores antagelser og bedømmelser, der påvirker vores holdninger og beslutninger. Vi bliver alle påvirket af bias i en travl hverdag. Det sker helt automatisk, uden at vi bemærker det. Bias er problematiske, fordi de danner grundlag for fordomme og forvrængede bedømmelser. De påvirker ubevidst vores beslutninger og former måden, vi tolker situationer og personer på forud for et møde.

Hvis vi primært møder mennesker, der ligner os

selv i situationer, som vi er vant til at håndtere, bliver vores bias sjældent udfordret. Derimod får de i stedet lov til at påvirke vores beslutninger, uden at vi sætter spørgsmålstejn ved dem.

Som ledere skal vi træffe de bedste beslutninger om opgaveafdækning, karriereudvikling, forfremmelser, lønninger og ansættelser. For at sikre de bedste beslutninger kræver det, at vores bias udfordres, og at vi sammen hjælper hinanden ved at udvikle arbejdsgange, der minimerer bias i en travl hverdag.

Hvorfor er vi biased?

1 HUKOMMELSE

Vi husker og tolker ud fra vores egen erfaring og forståelse af verden.

2 LYST TIL AT HANDLE

Vi fokuserer på hastighed og træffer ofte hurtige, kortsigtede beslutninger.

3 BEKRÆFTELSE

Vi ser, hører og opfatter bedst viden, der støtter vores holdninger.

4 ANTAGELSER

Vi tror, at vi ved, hvad andre tænker, og vi tillægger andre intentioner, de ikke har.

Søger du kun faglig sparring hos personer, der ligner dig?

Vi har alle en tendens til at søge hjælp hos de personer, der ligner os selv. Det er dog vigtigt at have nogen i sin faglige indercirkel, der kan udfordre og korrigere os, når vi glemmer, at der kan være andre relevante perspektiver.

Vi har alle behov for nogen, der tænker anderledes end os selv. Det er derfor en god ide at skabe en indercirkel af forskellige personer, som du ved, tør at modsige dig – også når det er svært.

Øvelse: Din indercirkel

- Skriv navnene ned på de fem personer, du oftest søger professionelt råd hos.
- Ud for deres navne skriver du deres: alder, uddannelse, personlige præferencer, nationalitet, køn, osv. i det omfang, du kan.
- Kig på din liste og reflekter: Hvor meget ligner de dig selv? Hvor sandsynligt er det, at de vil modsige dig?

Biasbevidst ledelse understøtter mangfoldighed på arbejdspladsen

Mangfoldighed er en repræsentation af forskelligheder mellem mennesker. En mangfoldig arbejdsplads kræver, at du er bevidst om bias og

træner et inkluderende mindset, der gør dig i stand til sætte dig i andres sted.

Styrk din evne til at forstå andre

Når en person, som vi ikke er så glade for, laver en fejl, er vi mere tilbøjelige til at tro, at de gjorde det med vilje. Når det er en, vi godt kan lide, falder det os lettere at tillægge fejlen en mindre betydning. Her inddrager vi ofte konteksten i vores tolkning af situationen, og de mulige omstændigheder, der har påvirket, at fejlen opstod.

Denne bias i tolkning kan udfordres via mentalisering. Mentalisering er vores evne til at reflektere over vores egen og andres tænkning og følelsesliv. Når vi mentaliserer, så møder vi hinanden spørgende og lyttende. En oprigtig interesse i at forstå hinanden inspirerer til, at andre også forsøger at forstå dig. De optimale betingelser for mentalisering findes, når vi er ustressede og føler os trygge ved hinanden.

Du træner evnen til mentalisering ved at stoppe op og udfordre vanetænkning.

Øvelse: Mentalisering

Tænk på en person, som du har haft en uoverensstemmelse med. Prøv at se situationen fra vedkommendes perspektiv: Hvad var personens oplevelse af den situation, I var uenige om? Hvad ville personen gerne lykkes med? Hvilke følelser var der på spil for personen? Hvad var på spil for personen identitetsmæssigt? Det vil sige, var situationen ikke i overensstemmelse med det billede, som personen havde af sig selv?

Disse spørgsmål træner din evne til at sætte dig ind i andres perspektiver.

Det inkluderende mindset

Inklusion handler om at skabe et miljø, hvor alle føler sig velkomne, respekterede, værdsat og i stand til at bidrage fuldt ud. Inklusion kan be-

trages som en muskel, der skal trænes. Vi har en tendens til at overvurdere os selv i forhold til at tro, at vi er mere inkluderende, end vi rent faktisk er.

Øvelse: Træn din inklusionsmuskel

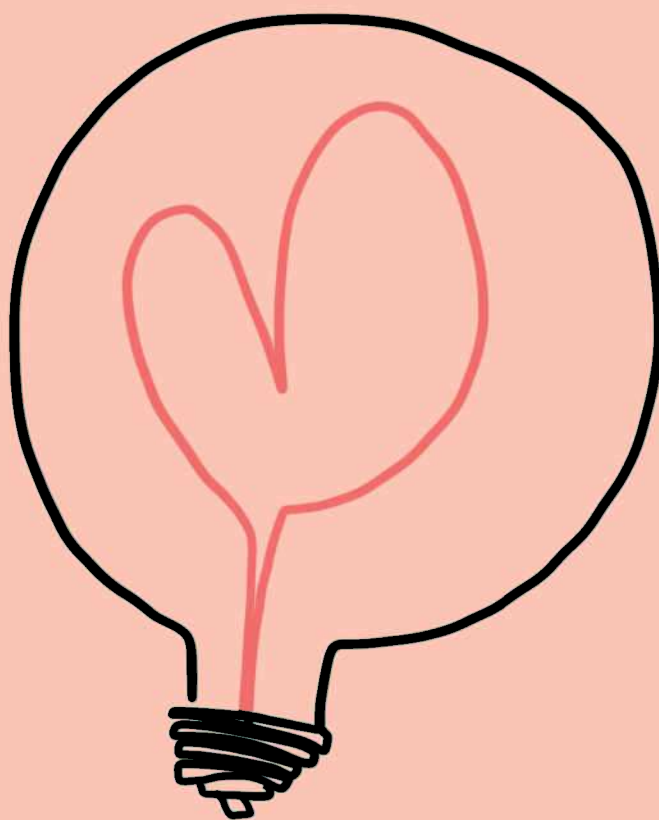
Listen er inspiration til forskellige øvelser, hvor du styrker inklusion:

- Øv dig i mentalisering og selvrefleksion. Spørg dig selv, "hvad tænkte og følte jeg i situationen?" og "hvad kunne jeg have gjort anderledes?"
- Hold tvivlen ved lige, dvs. tillad dig selv at tøve ved store beslutninger og vær kritisk over for sprog, traditioner og autoriteter.
- Inviter en kollega ind til observation. Vi opdager sjældent vores egne blinde vinkler, så få hjælp fra andre.
- Arbejd på psykologisk tryghed i dit team, så dine medarbejdere og kollegaer har det godt med at sige deres mening. Læs videre i inspirationsark 2 'Biasbevidste samtaler - Skab psykologisk tryghed'.

2

Biasbevidste samtaler

Skab psykologisk
tryghed



Biasbevidste samtaler

Som leder er det vigtigt at skabe et miljø, hvor medarbejdere tør dele fejl og bekymringer. Det kræver nysgerrighed og fokus på at lære frem for at placere skyld i vores samtaler med hinanden.

I enhver samtale er der magtrelationer på spil. Selv i de mest konfliktfrie og uformelle samtaler foregår der konstant magtudvekslinger. De er bare mindre synlige.

Oftentimes er der tale om uformel magt i form af ekspertviden, sociale relationer – hvem kender hvem, og hvem har været ansat længst. Når vi tilføjer en officiel ledertitel, bliver magtfordelingen mere tydelig.

Ved formel hierarkisk organisering er vi mere tilbøjelige til at give magtfulde personer længere snor end andre. Med baggrund i deres titel antager vi, at de ved bedst.

Det kan være problematisk, hvis det får den betydning, at andre i gruppen ikke kommer til orde eller får præsenteret deres ideer.

Får du feedback fra dine medarbejdere?

Som leder modtager du ikke løbende feedback i samme grad som dine medarbejdere. Medarbejdere fortæller ikke nødvendigvis deres leder om deres oplevelser. Det kan handle om ikke at ville forstyrre, eller fordi det kan opleves risikabelt at give feedback til en leder, især hvis den er negativ.

Tavshed giver risiko for, at problemer vokser sig store, uden at du som leder opdager det. Du kan modvirke denne tavshed ved at spørge efter feedback i konkrete situationer.

Medarbejdertavshed er, når medarbejdere undlader at dele arbejdsrelaterede ideer og fejl, samt undgår at stille spørgsmål eller udtrykke bekymringer til en leder.

Opmærksomhed på egen ledelsesrolle

Når vi træner evnen til at sætte os i andres sted og inddrager flere perspektiver i samtalen, hjælper det til at træffe beslutninger til gavn for hele organisationen. Her er det afgørende for den biasbevidste leder at være opmærksom på

egen rolle i samtalen med andre. Til det har vi her samlet tre måder at inddrage flere perspektiver på og øge trygheden i gruppen, som du kan prøve af:

RAMMESÆTNING

- Tal om vigtigheden af at sige sin mening og dele viden – lad medarbejderne vide, at du værdsætter deres input.
- Bed aktivt om deres input og meninger.
- Vær modig og sårbar – vis dine medarbejdere, at det er ok at fejle ved selv at fortælle om fejl, du har lært af.

KOMMUNIKATION

- Vær nysgerrig og stil åbne spørgsmål, der understøtter delt ansvar og ejerskab.
- Forsøg at undgå at placere skyld. Flyt så vidt muligt diskussionen fra, hvorfor noget er sket til, hvordan vi løser det.
- Tak de medarbejdere, der udtrykker deres meninger, bekymringer, ideer mv.
- Bed om feedback på din egen kommunikation.

BROBYGNING

- Få alle i teamet til at fokusere på hinandens intentioner og styrker.
- Anvend med fordel følgende spørgsmål:
 - Forhåbninger og mål: "Hvad vil du opnå?"
 - Ressourcer og færdigheder: "Hvad bidrager du med?"
 - Bekymringer og forhindringer: "Hvad er du oppe imod?"

Psykologisk tryghed er afgørende

Det er en ledelsesmæssig opgave at sætte mangfoldighed i spil, så alles perspektiver får plads i samtalen. Når du skaber et trygt miljø i dit team, danner du grobund for, at I kan dele fejl og

bekymringer med hinanden. Et inkluderende mindset med fokus på mangfoldighed er et nyttigt værktøj til at skabe psykologisk tryghed, som er vejen til et produktivt arbejdsfællesskab.

Psykologisk tryghed henviser til troen på at kunne være sig selv og tage risici uden at blive afvist eller ydmyget i det team, som medarbejderen er en del af. Et miljø, hvor psykologisk tryghed er til stede, er karakteriseret af tillid og respekt, hvor medarbejderen føler sig fri til at udtrykke arbejdsrelevante tanker og følelser.

7 gode råd til at skabe psykologisk tryghed

- 1 Vær tilgængelig og tilnærmelig:** Du skal være til stede og personligt involveret. Det er aldrig nok at sige; "Min dør står altid åben." Du skal gå ud ad den, så det er nemt at komme i snak med dig.
- 2 Giv udtryk for din manglende viden:** Når du giver udtryk for, at du mangler hjælp for at kunne løse et givent problem, viser din ærlighed en menneskelig side, der gør, at andre også tør dele deres bekymringer.
- 3 Vis, at du ikke er ufejlbarlig:** Du anerkender, at det er naturligt at fejle ved at vise dine egne fejl og ved at være ærlig om, i hvilke situationer du ikke altid slår til.
- 4 Inviter andre til at bidrage:** Når du beder om andres input og anerkender deres bidrag, har medarbejderne lyst til at gøre en ekstra indsats og engagere sig i endnu højere grad.
- 5 Fremhæv fejltagelser som en læringsmulighed:** I stedet for at hænge folk ud for tiltag, der fejlede, så se deres fejl som et læringspotentiale.
- 6 Brug klar og direkte tale:** Vær klar og utvetydig i din kommunikation. Hvis linjen er lagt, og rammerne er klare, er det langt nemmere for medarbejderne at agere og forholde sig til kommunikationen.
- 7 Hold medarbejderne ansvarlige for egne handlinger:** Der skal være klare konsekvenser for bevidst at bryde rammerne, så medarbejderne ikke er i tvivl om deres handlerum.

Som leder er det vigtigt at gå forrest

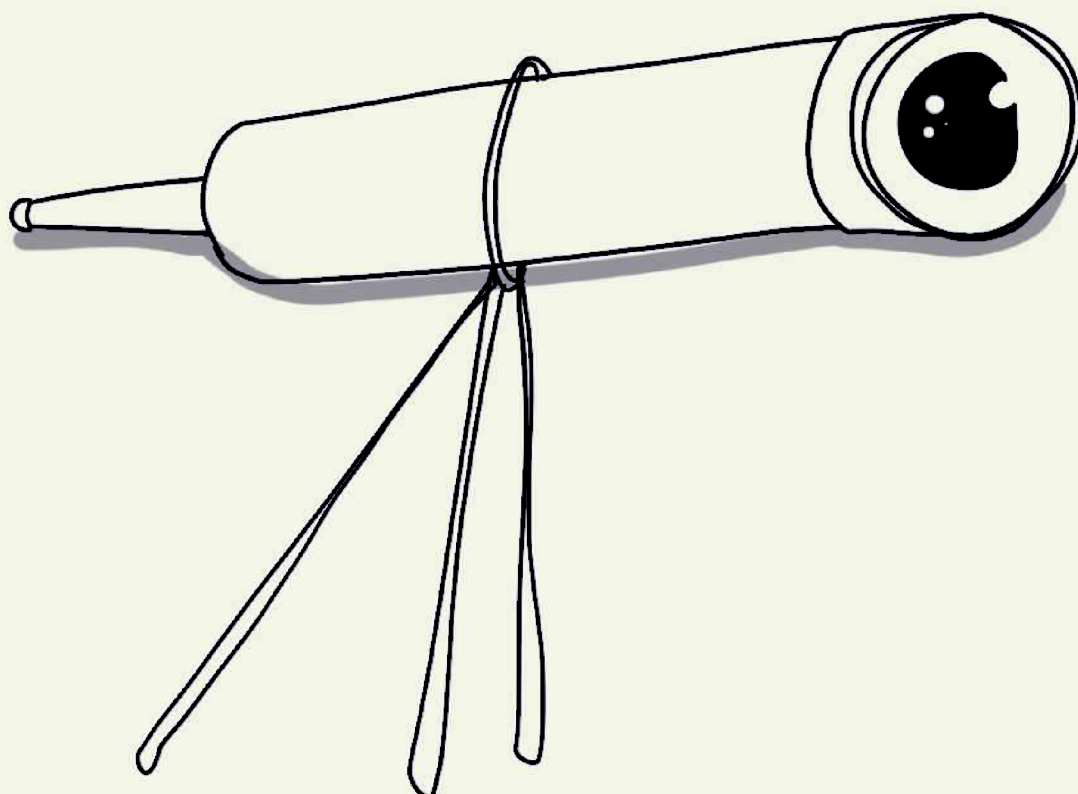
Derfor er det en god øvelse at dele egne historier om, hvordan du selv har begået fejl tidligere og har lært af det. Når en leder deler, begynder alle at lære af hinandens fejl.

Øvelse: Del dine fejl

Tænk på en situation fra dit arbejdsliv, hvor du lærte af en fejl. Måske var der også andre, der lærte af det dengang? Del det med dine medarbejdere, så også de kan lære. Det kan virke utrygt, men det hjælper til at opbygge en fælles læringskultur.

3

Biasbevidste møder Inkluder forskellige perspektiver



Biasbevidste møder

Som leder er der altid mange øjne, der hviler på dig. Du er rollemodel og din kommunikation og adfærd er med til at forme kulturen – også mødekulturen. Uanset, hvad du gør som leder, vil der være nogen, der kigger på din adfærd: På det, du giver opmærksomhed og anerkender, og det du slår ned på.

Skab mangfoldighed i møder

Når en person med høj status præsenterer sine ideer eller holdninger som den første, kan der nemt opstå bias i form af flokmentalitet og gruppetænkning. Det er en effektiv metode at gøre brug af, hvis du som leder ønsker at slutte mødet hurtigt. Men alt for ofte kommer lederens ide på bordet, uden at nogen tænker over de bias, den skaber.

Inspirer medarbejderne

Hvis du som leder vil inspirere dine medarbejdere til at udvikle nye og innovative løsninger, er det en god taktik at sætte mangfoldighed i spil.

Få eksempelvis alle til at skrive deres tanker ned under stilhed i de første 2-3 minutter af et møde. På den måde kommer flere perspektiver på bordet – også fra de mere introverte medarbejdere. Som leder er det et godt trick at nøjes med at lytte til ideerne uden at kommentere dem og vente med at give sine input som den sidste. Det inspirerer til flere forskellige løsninger.

Gruppetænkning i beslutningsprocessen

Ensartede erfaringer skaber blinde vinkler og gruppetænkning i møder og beslutninger. Her er fire centrale gruppebias i mødesituationen:

- **Vi undlader** at rette hinandens fejl af misforstået høflighed.
- **Vi bekræfter** hinanden og ender med mere ekstreme holdninger.
- **Vi fokuserer** på det, som alle allerede ved. Nye ideer får ikke så meget tid.
- **Vi følger** blindt dem, der taler eller handler først.

Gruppetænkning er en bias, hvor vi lader os forføre eller lulle i søvn af gruppen, fordi det føles mere behageligt at være enige end at stille kritiske spørgsmål. Men vær opmærksom på, at det skader kvaliteten af den fælles viden og de trufne beslutninger, når vi blindt og ofte ubevidst retter ind efter hinanden.

Øvelse: Fjern ide fra ejer

Denne metode kan med fordel bruges i et mødelokale eller i et virtuelt møde. Den hjælper mødedeltagerne med at komme til orde, og alle får mulighed for at redefinere deres roller.

- 1** Prøv at starte et møde med at læse det dagsordenspunkt op, som du gerne vil have mødedeltagernes ideer til.
- 2** Alle deltagere bruger nu 2-3 minutter på at skrive deres ideer ned i stilhed.
- 3** Så vælger alle det vigtigste fra deres refleksion og skriver det online eller lægger det på midten af bordet.
- 4** Til sidst læses alle pointerne højt af den samme person.

Denne metode minimerer gruppetænkning, fordi alle i rummet får tid til at danne deres egen mening.

Derudover giver den mulighed for, at vi vurderer ideerne uden at lade os påvirke af, hvem der er kommet på dem.

Bemærk, at vi kan blive præsenteret for den helt samme ide fra flere personer, men vil ofte kun synes godt om ideen, hvis vi har respekt for vedkommende.

Sådan træffer du bedre beslutninger til møder

Forestil dig, at du indkalder til et møde med henblik på at løse en forestående problemstilling. Det kunne være et problem vedrørende vagtplanen eller en klagesag, der skal håndteres.

Du kan som leder kvalificere din beslutningstagning ved aktivt at inddrage andre. Her præsenteres tre metoder, der kan være med til at forbedre beslutningsprocesser:

DJÆVLENS ADVOKAT

Djævlens advokat modvirker gruppetænkning ved at fremhæve det kritiske perspektiv. Det handler om at være klar på rollefordelingen i et møde.

Prøv at udpege en person, der har til formål at være kritisk, så løsninger bliver udfordret tilstrækkeligt.

Personen skal konstant repræsentere et perspektiv, der går imod den gængse holdning i gruppen.

Det kan være svært at være oppe imod det sociale pres, som den dominerende holdning skaber, men det er god træning i tolerance og gruppeprocesser.

DELFI-METODEN

Delfi-metoden er brugbar, når du skal vurdere elementer i et projekt, hvor der er usikkerhed om f.eks. tid og økonomisk estimering.

Delfi-metoden har fået sit navn fra oraklet i Delfi.

Alle i gruppen skriver deres estimat ned. De forskellige bud samles, og gennemsnittet regnes ud.

Herefter gentages proceduren med endnu en runde.

Alle kommer med et nyt bud efter individuelt at have taget stilling til gennemsnittet.

De nye estimater diskuteres, og proceduren gentages efter behov.

DET RØDE HOLD

Det røde hold er en god metode, når der skal findes blinde vinkler og nye perspektiver, der er med til at kvalificere et løsningsforslag.

Det røde hold symboliserer en gruppe, der har til opgave at være kritisk tænkende.

Metoden er brugt i militær sammenhæng. Mens djævlens advokat er en person, består det røde hold af flere. Metoden kræver derfor mere tid og flere deltagere end djævlens advokat. Du etablerer et kritisk modstanderhold, hvis formål er at finde de stærkeste argumenter imod løsningsforslaget.

Vær opmærksom på, at kommunikere på en hensynsfuld måde, der styrker motivation og selvtillid.

Undgå at bias står i vejen for gode møder

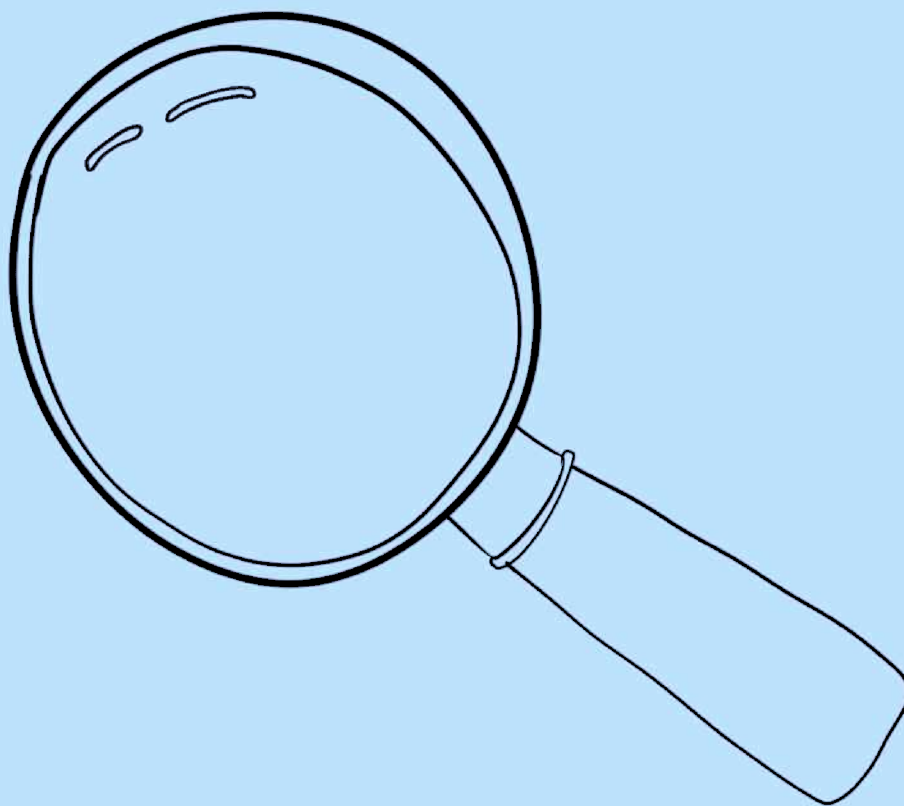
Her er fire gode råd til, hvordan du på forskellige måder kan træne biasbevidst ledelse og invitere andre holdninger og perspektiver ind i din beslutningsproces:

- 1** Spørg ind og lyt til andres opfattelser, før du selv giver din opfattelse til kende; sådan minimerer du din påvirkning af, hvad der bliver sagt.
- 2** Spørg ind til dem, der ikke siger så meget, ved at tiltale dem direkte. Så sikrer du dig, at alles viden og holdninger kommer frem.
- 3** Sig generelt "og" i stedet for "men", når medarbejdere kommer med forslag. Hvis en medarbejder fremstiller et forslag, inviterer du til dialog, ved at tænke videre på ideen ved at sige "og, vi kunne også gøre...". Det anerkender medarbejderens forslag.
- 4** Ændr rækkefølgen på, hvem der siger noget, når I holder møder, så det ikke altid er de samme personer, der taler først.

4

Biasbevidst uddelegering

Fordeling af opgaver



Fordeling af opgaver

Bygger din uddelegering af opgaver på rationelle beslutninger? Og belønner du alle former for arbejde – også den mindre formelle del af arbejdet?

Bias og vaner i uddelegering af opgaver

En mangfoldig medarbejdergruppe kan bidrage med forskellige perspektiver i forbindelse med opgaveløsning eller i beslutningsprocesser. Når alle føler sig velkomne, respekterede og værdsatte, sikrer vi, at alle talenter og kompetencer kommer i spil, og trivslen øges blandt medarbejderne.

Når ledere uddelegerer opgaver, er der ofte bias som gloriebias eller lighedsbias (se beskrivelse herunder) og vanetænkning på spil. Derfor er det vigtigt, at vi udfordrer vores vanter på at uddelegere på. Bias er et biprodukt af hjernens smutveje, der kan skævvride hurtige beslutninger

under uddelegering af opgaver. Ofte vælger vi dem, der plejer at få opgaverne, men det er en mulig faldgrube.

Øvelse: Hvem uddelegerer du til?

Overvej følgende. Hvis du altid uddelegerer bestemte typer af opgaver til de samme personer:

- Hvordan sikrer du dig at nye personer bliver lært op?
- Hvordan sikrer du nytænkning og forskellige perspektiver på opgaveløsningen?

Trivsel øges blandt medarbejderne, når alle talenter og kompetencer kommer i spil.

Gloriebias er vores tendens til at en enkelt, stærkt positiv side ved en medarbejder påvirker vores samlede vurdering og får os til at have overdreven tiltro til deres kompetencer på et helt andet område. 'Glorien' er det positive lys, som vi har for vane at se omkring personer, som vi betragter som succesfulde.

Lighedsbias er vores tendens til at omgive os med personer, der ligner os selv og deler vores holdninger og interesser. Denne bias er særlig relevant at være opmærksom på under fordelingen af opgaver, fordi vi ubevidst har tendens til at favorisere personer, der ligner os.

Favorisering

Vores tendens til favorisering er en anden faldgrube i uddelegering, som er værd at være opmærksom på.

Der kan være mange grunde til, at en leder favoriserer en medarbejder, men lighedsbias spiller ofte ind.

Ubevidst har vi en tendens til at synes godt om og have god kemi med andre, der ligner os selv. Det er nemmere for os at se potentiale i personer, der ligner os selv. Når du som leder kan spejle dig i en medarbejder, øger det lysten til at tage hånd om deres potentiale.

Det er menneskeligt at favorisere, men det er vigtigt at være opmærksom på, om det resulterer i uretfærdig særbehandling.

Omvendt nudge modvirker favorisering

Det handler om at spørge: "Hvorfor skal en given medarbejder IKKE udføre denne opgave?" i stedet for: "Hvorfor skal denne medarbejder udføre denne opgave?".

Ved at spørge omvendt modvirkes stereotyper, hvor vi ender med at vælge den, vi plejer til en opgave.

Hvordan kan vi minimere favorisering?

Først og fremmest skal der skabes transparens, så det bliver tydeligt, hvilke faktorer der værd-sættes højest. Ved at fastsætte kriterier, der f.eks. udløser en lønstigning eller kompetence-udvikling, kan du lettere tage en snak med din medarbejder om, hvad der skal til for at opnå

det ønskede. Som leder er det en god ide at tilgå disse kriterier på en struktureret og transparent måde i stedet for at træffe beslutninger bag en lukket dør og forskelligt fra gang til gang.

Undgå den skæve fordeling af opgaver

Som leder er det vigtigt, at du ikke skævvrider din fordeling af opgaver, og at du er opmærksom på, hvem der per automatik tager de mindre prestigefyldte opgaver.

Prestigefyldte opgaver er ofte tæt knyttet til kerneopgaven. Her skabes der ofte et meget håndgribeligt resultat, mens de mindre prestigefyldte opgaver er mere usynlige. De har ikke en direkte tilknytning til kerneopgaven, men skaber sammenhængskraft i organisationen.

Det kan både være omsorgsopgaver såsom at planlægge sociale arrangementer eller invitere en ny kollega med til frokost. Det kan også være at planlægge nye arbejdsgange eller skrive referat.

De mindre prestigefyldte opgaver er sjældent karrierefremmende. De kan betragtes som "kontor-husholdning", fordi der er tale om opgaver, som er nødvendige for at få teamet og hverdagen til at hænge sammen i enhver organisation.

Som leder skal du have øje for, hvorvidt det altid er de samme, som udfører de ikke-karrierefremmende opgaver. Opgaverne er nødvendige, men de bør fordeles ligeligt – og det er vigtigt, at du husker at påskønne og belønne dem.

Kvinder bruger mere tid end mænd på ikke-karrierefremmende opgaver

Vidste du, at en mere jævn fordeling af ikke-karrierefremmende opgaver er med til at skabe ligestilling?

Undersøgelser viser, at kvinder gennemsnitlig bruger ca. 200 timer mere om året end mænd på ikke-karrierefremmende arbejdsopgaver

Hvordan står det til i dit team?

Øvelse: Fordeling af opgaver

- 1** Lav en liste over de typiske ikke-karrierefremmende opgaver i dit team.
- 2** Kig på dit team. I løbet af den sidste uge, hvem har taget de ikke-karrierefremmende opgaver?
- 3** Kan opgaverne fordeles på en anden måde?
- 4** Spørg dig selv, hvorfor medarbejdere ikke skal udføre den opgave.

5

Biasbevidst karriereudvikling

Løft talentmassen
bredt og systematisk



Biasbevidst karriereudvikling

**Bygger du dine valg om udvikling af medarbejdere på rationelle beslutninger?
Løfter du talenterne bredt og systematisk i din medarbejdergruppe?**

Når vi lærer at identificere og arbejde med bias, kan vi støtte en bredere gruppe af medarbejdere i deres karriereudvikling. Det gælder både i vores vurdering af medarbejderne og i efterfølgende

handlinger og belønninger. Flere vil føle sig set og værdsat, hidtil usete talenter vil udvikles, og trivsel vil øges blandt medarbejderne.

Fra gamle mønstre til nye vaner

Det hjælper at skabe systematik, når vi som ledere skal bryde gamle handlemønstre og starte

nye vaner. Her er to øvelser, som vil hjælpe dig til at udvikle en bredere talentmasse:

Øvelse: Sæt mål for bred talentudvikling

Vælg et område, hvor du vil opsætte nogle mål for bred og systematisk talentudvikling. Det kunne f.eks. være mål for, hvem du sender på kursus. Her kunne målene være:

- 1 Jeg vil lytte og spørge ind til alle mine medarbejdere for at forstå deres potentiale.
- 2 Jeg vil identificere mine medarbejders motivationer og ambitioner, så jeg kan støtte dem bedst muligt.

Øvelse: Vurder dine medarbejdere systematisk

Kig på de seneste MUS-samtaler, lønjusteringer og fordeling af kurser og efteruddannelse.

- 1 Hvilke kriterier har du vurderet medarbejderne ud fra? Kan du se nogle mønstre?
- 2 Hvad kan du gøre for at blive mere systematisk og objektiv i dine vurderinger af dine medarbejdere?

Er dine MUS-samtaler så frie af bias som muligt?

Medarbejderudviklingssamtaler (MUS) er ofte centrum for karriereplaner og dialog om muligheder.

Som mennesker trives vi og udvikler os bedst, når vi oplever mening, autonomi, mestring og samhørighed. Din forberedelse er altafgørende for, at beslutninger og vurderinger af medarbejderne bliver så objektiv som muligt.

Du kan med fordel stille alle dine medarbejdere samme åbne spørgsmål. F.eks.:

- Hvordan oplever du mening i dit arbejde?
- Hvordan oplever du, at dine faglige kompetencer anvendes i din opgaveløsning?
- Hvordan oplever du samhørighed og fællesskab på arbejdspladsen?

Forbered dig grundigt

Brug din forvaltnings MUS-koncept og bed dine medarbejdere om at forberede sig. Lav en interviewguide, så du sikrer dig ensretning i samtalerne.

Få input fra andre

Spørg andre lederkolleger hvad deres vurdering eller indtryk af medarbejderen er. På den måde får du udfordret din egen vurdering.

Vær til stede

Lyt empatisk til dine medarbejdere ved at lytte nærværende og åbent. Lev dig ind i den andens situation ved at stille nysgerrige spørgsmål.

Minimer risikoen for forvrængede vurderinger

Det kan være svært at være objektiv i medarbejder-vurderinger. Vi har bedre kemi med nogen, og dermed tolker vi dem i et mere positivt lys.

Der er adskillige bias, der, uden vi mærker det, påvirker vores vurderinger af medarbejderne. Det danner baggrund for vores valg om kompetenceudvikling, løntillæg og andre muligheder.

Når vi forsøger at minimere bias, kan vi fordele kompetenceudvikling og løntillæg mere sagligt. Det handler om at få det bedste ud af talentmassen, og her vil det hjælpe dig at lytte for at forstå det egentlige potentiale. Generelt bliver minoritetspersoner bedømt på deres præstationer, mens majoriteten i højere grad bliver bedømt på deres potentiale.

Dyrker du talentet hos alle?

Forfremmelser kræver ofte et øget videns- og erfaringsniveau, som bliver bestemt af muligheder givet lang tid før, den egentlige forfremmelsesbeslutning bliver taget.

Det er afgørende, at du får udviklet en bred talentmasse lang tid før forfremmelsen. Det er dit ansvar at få øje på og udvikle talentet hos alle dine medarbejdere.

Øvelse: Giv alle lige muligheder

- Gennemgå dine medarbejdere en efter en. Hvad er deres særlige potentiale? Hvis du ikke kender svaret så spørg dem om, hvad der giver dem energi, om deres motivationer og ambitioner.
- Betragt hele teamets opgaveportefølje. Får du uddelt opgaver bredt og givet alle mulighed for at udvikle sig ind i potentielle nye roller?
- Får alle lige mulighed for talentforløb, netværksmuligheder, konferencer, kurser og efteruddannelser? Får du sendt de rigtige afsted?

Brug "udefra-og-ind-linsen" og kritisk tænkning lidt oftere

Til alle møder, samtaler eller forhandlinger bringer vi forudfattede meninger med ind i lokalet. Vi er ofte uvidende om vores egne bias, hvor vi derimod ser de bias, der påvirker andre. I forhandlingssituationer bruger vi typisk en intuitiv "indefra-og-ud-linse", selvom det bedste er en mere rationel "udefra-og-ind-linse", hvor vi fjerner perspektivet fra os selv og ser situationen udefra.

Når vi tænker indefra og ud, fokuserer vi på den aktuelle situation set ud fra egen holdning, mens vi, når vi tænker udefra og ind, er bedre til at integrere flere perspektiver på tværs af episoder. I forhandling er "udefra-og-ind-linsen" at foretrække. Desværre er det sjældent standardindstillingen, når vi står over for store forhandlinger eller er involveret i konflikter.

Kritisk tænkning kræver lidt ekstra energi, men det kan hjælpe dig til at bruge "udefra-og-ind-linsen", og det reducerer virkningen af bias i

møder, samtaler og forhandlinger.

Fire teknikker til kritisk tænkning:

- 1 Åbent sind:** Vær nysgerrig på modargumenter. Kunne der være noget, der med rette udfordrer din antagelse?
- 2 Brug fakta:** Fokuser på objektiv information, der kan understøttes af data.
- 3 Tænkepause:** Indlæg små pauser, så alle parter kan samle tankerne. På den måde får I mulighed for at fokusere. Det kan foregå med stilhed i lokalet, eller du kan foreslå en "strække-ben-pause".
- 4 Kropssprog:** Betragt situationen udefra. Hvordan er dit kropssprog og din stemmeføring? Matcher det den anden part? Det handler om at bevare et åbent sind.