



⌚ 6 min. 👁 11-05-2021

Derfor føles det rigtigt at ansætte den forkerte – og sådan undgår du at det sker for dig

”Jeg har uden tvivl valgt den rigtige”. Den tanke har formentlig strejft mange ledere i ansættelsesrunder eller ved udpegning af ressourcepersoner. Forskningen peger dog på, at vi bliver påvirket af forskellige bias, der vildleder os, når vi skal beslutte, hvem vi ansætter. Læs her om 11 forskellige bias, og om hvordan du undgår, at de ’rammer’ dig.

Skribentinfo

[Christian Nyvang Qvick](#)

Partner

LEAD – enter next level

[Nanna Svart Petersen](#)

Projektkonsulent hos LEAD – enter next level

LEAD

Som leder er en af dine vigtigste opgaver at sætte det rigtige hold. Det indebærer, at du får rekrutteret de rigtige personer, når du skal ansætte nye ledere og medarbejdere, og at du får udpeget de rette personer til fx at lede projekter eller koordinere tværgående samarbejder.

Der er dog en række bias, der kan spille dig et puds og føre til, at du – selv med de bedste intentioner om at pege på den mest kvalificerede – ikke formår at agere oplyst og rationelt, når du skal vælge, hvem du ansætter eller forfremmer.

Hvad er en bias?

En bias er kort sagt en systematisk fejlslutning. Når du bliver ’ramt’ af en bias, taler man om, at du er ’biased’. Det indebærer, at dine vurderinger og beslutninger bliver påvirket af faktorer, som er irrelevante for

den pågældende situation, og at du fejlfortolker den tilgængelige viden, hvilket fører til, at du får et skævvredet billede af virkeligheden. Dette sker oftest helt ubevidst og er en naturlig del af vores tænkning.

Den gode nyhed er, at du kan minimere risikoen for, at du ansætter eller forfremmer den forkerte, når du er bevidst om disse bias. Og hvilke bias er der så tale om? Det ser vi på nu.

Glorie-effekten: ”Han kan jo det hele!”

Som navnet på denne bias antyder, beskriver glorie-effekten den menneskelige tendens til at antage, at når en person udmærker sig positivt på et område, så vil vedkommende også udmærke sig positivt på andre områder. Det er fx denne bias, der gør, at du i en ansættelsessituation kan foranlediges til at tænke, at en velklædt kandidat med nystrøget skjorte og en pæn, veltrimmet frisure helt sikkert er struktureret og punktlig i sit arbejde. På samme vis kan denne bias også forklare, hvorfor dygtige fagspecialister af og til bliver udpeget som ledere, selvom de ikke nødvendigvis har de store lederevner.

Denne bias kommer også i en negativ variant, kaldet høtyvs-effekten, som beskriver en situation, hvor et enkelt negativt karakteristika eller førstehåndsindtryk kan farve vores helhedsvurdering til at blive overvejende negativ eller til at overskygge positive træk. Af og til kan det dreje sig om selv de mindste ting, der fører til en umiddelbar irritation, vi ikke kan se bort fra. Fx kan vi vurdere en kandidat som inkompetent som følge af et par slåfejl i ansøgningen, eller vi kan finde en kandidat tungnem, fordi vedkommende taler lidt langsomt.

Uanset om det er glorie-effekten eller høtyvs-effekten, er løsningen den samme: Kom op i helikopteren, og forsøg at se helheden snarere end at fokusere på enkeltdele.

Bekræftelsesbias: ”Mon ikke hun er sådan en...”

Bekræftelsesbias beskriver vores tendens til at søge efter eller fortolke oplysninger på en måde, der bekræfter vores egne hypoteser, overbevisninger og fordomme, snarere end at søge efter eksempler eller viden, der modbeviser vores antagelser. Ligeledes forklarer denne bias også, hvorfor vi ubevidst kan komme til at ignorere information, der ikke er i tråd med vores egne antagelser. Hvis en leder fx har overvejende negative opfattelser af kandidater fra en bestemt uddannelsesinstitution, er det denne bias, der kan føre til, at lederen ubevidst søger efter detaljer hos ansøgeren, der kan bekræfte den forestilling og samtidigt ignorerer forhold, der indikerer det modsatte.

For at håndtere denne bias kan du til alle ansættelsessamtaler bruge de samme standardiserede spørgsmål, hvor du spørger ind til kandidaternes færdigheder. Så undgår du at tage en afstikker, hvor du ubevidst kommer til at stille andre spørgsmål til udvalgte kandidater for at bekræfte dit indledende standpunkt.

Lighedsbias: ”Han minder om mig – han kunne være rar at arbejde sammen med”

Lighedsbias beskriver vores tendens til at ’connecte’ med mennesker, der har de samme interesser, erfaringer og baggrunde som os selv. Vi kender fx alle til oplevelsen af, at der hurtigt opstår en behagelig relation, når det går op for os, at vi taler med en, der er fan af samme fodboldklub som os selv, eller som har gået på samme uddannelse, som vi selv har. Begge dele giver oplevelsen af, at vi har noget til fælles – en lighed.

Som mennesker er vi lynhurtige til at differentiere mellem vores ingroup, bestående af ligesindede, og vores outgroup, bestående af mennesker som er forskellige fra os selv – og det er netop, hvad lighedsbias adresserer. Tæt relateret til denne bias finder vi en anden bias, kaldet inderkreds-favorisering, som beskriver vores tendens til at give særbehandling til mennesker, som vi betragter som en del af vores egen gruppe. Disse to bias kan altså forklare det fænomen, der i folkemunde er blevet kaldt 'Rip-Rap-Rup-effekten', som beskriver lederes tendens til at ansætte personer, der minder om dem selv.

Mens ligheder naturligvis ikke må diskvalificere en kandidat, må de samtidigt heller ikke være en afgørende faktor. For at undgå at ovenstående bias ubevidst 'styrer' dig, kan du aktivt prøve at forholde dig til, hvilke ligheder du deler med kandidaten, så du kan skelne mellem egenskaber, der kan sløre din vurdering og de konkrete erfaringer, kvaliteter og færdigheder, der kræves for at bestride stillingen.

Konformitetsbias: ”Jeg mener bare det samme som jer”

Konformitetsbias beskriver menneskers tendens til at tilpasse deres adfærd og holdninger, så de er i overensstemmelse med adfærden og holdningerne hos flertallet i en gruppe. Denne bias er særligt vigtig at være opmærksom på, når I sidder flere mennesker i et ansættelsesudvalg, hvor enkelte personer bevidst eller ubevidst kan lade sig påvirke af flertallets mening om en bestemt kandidat.

En anden relateret bias hedder solsikkeledelse. Denne bias refererer til en situation, hvor der er en unormal høj grad af enighed omkring en udtalelse fra den, der er højest i det ledelsesmæssige hierarki. Den bias er relevant at have blik for, når ledere fx sidder i ansættelsesudvalg, hvor medarbejderrepræsentanter også er til stede.

For at undgå, at I bliver ramt af disse bias, kan I foretage nogle simple greb. Efter hver ansættelsessamtale evaluerer I ikke kandidaten, men noterer i stedet individuelt jeres holdning til kandidaten. Når alle kandidater har været til samtale fortæller I, hvad I har skrevet ned. Den sidste, der giver sine holdninger til kende er den person, der er højest i hierarkiet.

Læs også: [4 bjørnefælder du skal undgå hvis du vil have den bedste kandidat til jobsamtalen](#)

Stereotype bias: ”Han er sikkert sådan en, der...”

Stereotypebias beskriver vores tendens til ubevidst at lade vores beslutninger styre af vores formede stereotyper som fx køn, race eller alder. Denne bias er fx i spil, når nogle ledere foranlediges til at tænke, at kvinder passer bedre ind i 'bløde' HR-stillinger, mens mænd passer bedre i 'hårde' IT- og økonomistillinger.

Her kan løsningen være, at I sørger for, at alle ansøgninger er 'blændede', så forhold, der afslører navn, race og alder ikke fremgår. Det sikrer, at I udelukkende indkalder til samtale på baggrund af færdigheder og erfaringer snarere end personlige forhold.

Kontrast-effekten: ”Hun er god, men ikke lige så god som den forrige i bunken...”

Hvis du tidligere har siddet i en ansættelsesproces og kæmpet dig igennem en bunke af ansøgninger eller jobsamtaler, kan du måske genkende netop denne bias. Kontrast-effekten tager fat, når du begynder at sammenligne den ansøgning, du sidder med i hånden, med den du lige har læst. En mere objektiv tilgang vil

i stedet indebære, at du holder hver enkelt kandidats kompetencer og erfaring op mod stillingsbeskrivelsens krav og ønsker – snarere end at holde dem op mod øvrige kandidater.

Bias-blindhed: “Alle de der bias rammer sikkert andre, men ikke mig...”

Nu er du nået til vejs ende i denne artikel – og måske kan du genkende nogle af de bias, der er beskrevet. Omvendt kan det også være, at du mener, at disse bias måske nok påvirker andres vurderingsevne, mens du samtidigt mener, at de ikke påvirker din egen vurderingsevne. I så fald er du sandsynligvis ramt af bias-blindhed – en bias, der netop beskriver tendensen til at se bias i andres vurderingsevne, men fejle i at se de samme bias påvirke vores egen vurderingsevne.

Og hvorfor kan det så være, at vi som mennesker har svært ved at erkende vores egne fejl og mangler? Det er der en lang række bias, der giver et bud på, som alle handler om vores menneskelige tendens til overvurdering af egne kompetencer. En af disse bias kaldes positive illusioner og indebærer, at vi har et urealistisk positivt billede af os selv. Der er tale om en form for selvbedrag, hvor vi forsøger at opretholde fortællingen om vores kompetente 'jeg' og afværge alt, der indikerer det modsatte.

Sammenfattende er det altså ikke tilstrækkeligt at kende til forskellige bias – du skal også være i stand til at erkende egne bias for, at du kan lykkes med neutrale, velfunderede ansættelser, hvor den bedst egnede ender med at få jobbet.

Læs også: [Gennemførelse af et jobinterview](#)

Oversættelser:

- Glorie-effekten = halo effect
- Høtyvs-effekten = horns effect
- Bekræftelsesbias = confirmation bias
- Lighedsbias = similarity bias
- Inderkredsfavorisering = in-group favoritism
- Konformitsbias = conformity bias
- Solsikkeledelse = sunflower management
- Stereotypebias = stereotype bias
- Kontrast effekten = contrast effect
- Bias-blindhed = bias blind spot
- Positive illusioner = positive illusions

