



🕒 2 min. 👁️ 📌 02-05-2014

Undgå at dine gode argumenter preller af på medarbejderne

Selv de bedste argumenter er ikke altid nok til at overbevise andre. Som leder kan du opleve, at medarbejderne kæmper for at bevare status quo, selv om det hverken er i medarbejdernes eller organisationens interesse. Forklaringen kan være, at medarbejderne er påvirket af bias. Harvard Business Review opstiller fire trin til, hvordan du tackler bias.

Skribentinfo

[Esben Kjær Sørensen](#)

Lederweb

Som leder kan det være svært at trænge igennem med beslutninger, og særlig svært er det, hvis medarbejderne er forudindtagede - det vil sige, at de har en bias imod det nye. Bias er noget alle ligger under for. Det betyder, at vi møder verden med forudfattede forestillinger og holdninger. Hvis dine medarbejdere er forudindtagede, så modarbejder de ledelsens beslutninger og bliver utrygge ved forandringer.

Det er din opgave som leder at finde og tackle bias hos dine medarbejdere, så de går problemer, forandringer og beslutninger imøde med et logisk tankesæt.

Hvad er det nu lige bias er?

Vi har en tilbøjelighed til at acceptere den viden, der bekræfter vores antagelser, og afvise eller overhøre den viden, som modsiger vores antagelser. Vi ser altså, hvad vi forventer. Det kan for eksempel være holdninger som "kvinder er dårlige til at træffe hurtige beslutninger" eller "jurister kan ikke være innovative".

Harvard Business Review opstiller fire trin til at komme medarbejderes forudantagelser til livs og sætte et fælles mål i stedet.

1. Undersøg medarbejdernes motivation

Realistisk set, er det ikke organisationens strategi, der får dine medarbejdere til at tage på arbejde om morgenen. De ønsker snarere god løn, jobsikkerhed og udviklingsmuligheder.

Ved at undersøge medarbejdernes motivation, får du et klarere billede af, hvad der driver dem. Lyt til dine medarbejdere, især den uformelle snak, og find ud hvad der engagerer den enkelte medarbejder.

Lav en liste med medarbejdernes vigtigste motivationsfaktorer.

2. Find bias

Det næste trin er at finde bias hos dine medarbejdere. Sammenlign din liste over, hvad der motiverer medarbejderne, med organisationens strategi. Vær opmærksom på, om medarbejderne har misforstået, hvordan organisationens strategi vil opfylde deres personlige mål. Hvis medarbejderne mener, at organisationens nuværende kurs er den rigtige i forhold til deres egne mål, og at en ny kurs vil være en koalitionskurs, så vokser modstanden mod forandringen. Det kan gøre medarbejderne modvillige, og de vil derfor modarbejde den nye strategi - og bias vil vokse sig stærk.

3. Tackl bias

Saml dine medarbejdere og forklar, hvorfor en bestemt opfattelse ikke kan hænge sammen med den virkelighed, som organisationen indgår i. Det vil give dig momentum til at tackle bias og vise, hvordan det skader organisationen – og også skader medarbejdernes egne mål. Pas på, at du ikke anklager eller hænger nogen ud. Ofte sætter medarbejdere jobsikkerhed højt, og de vil derfor forsvare status quo. Men hvis den nuværende strategi er skadelig for organisationen på det længere sigt, er det din opgave som leder at forklare, hvorfor status quo ikke er i nogens interesse.

4. Skab et alternativt billede.

Sidste trin er det afgørende. Du skal skabe tilslutning blandt medarbejderne om et nyt mål, som giver mening for dem. Når du har forklaret hvorfor deres bias ikke hænger sammen med organisationens mål, har du mulighed for at få medarbejdernes opbakning. I kan nu sammen støbe, udvikle og eksekvere en bedre strategi. Denne strategi skal både tage hensyn til organisationens og medarbejdernes mål.

Former for biases

- Affect bias: Vi forelsker os i vores egne forslag.
- The confirmation bias: Vi ser kun det, som understøtter den konklusion, vi allerede har lavet.
- Endowment bias: Når først vi ejer noget, så tillægger vi det alt for stor værdi.
- Memory bias: Når vores hukommelse er ikke til at stole på.
- Blind spot Bias: Vi kan se, at andre er biased, men vi kan ikke se, at vi selv er det.
- Loss aversion: Vi føler dobbelt så meget ubehag ved at miste noget i forhold til glæden ved at få det.

Kilde: Fra artiklen [3 psykologiske grunde til, at du træffer katastrofale beslutninger](#)

Artiklen er frit oversat og redigeret fra [Harvard Business Review \(http://blogs.hbr.org/2013/10/how-to-manage-biased-people/\)](http://blogs.hbr.org/2013/10/how-to-manage-biased-people/)

Læs mere

[Rust dig til at lede forandringer](#)

[Sådan leder du \(upopulære\) forandringer](#)

[4 regler til at træffe bedre beslutninger](#)

[3 psykologiske grunde til, at du træffer katastrofale beslutninger](#)

