

Biasbevidst ledelse i det socialfaglige felt kræver magtbevidsthed

Biasbevidst ledelse i det socialfaglige felt kræver magtbevidsthed. Diversitet giver først værdi, når alle perspektiver inddrages. Ubevidste bias og skjulte magtstrukturer påvirker beslutninger og trivsel. Psykologisk tryghed, åben dialog og aktiv inddragelse styrker kvalitet, inklusion og samarbejde.

Af Christina Lundsgaard Ottsen, Psykolog og forfatter til Biasbevidst ledelse

Diversitet er ikke en styrke i sig selv. Det bliver det først, når forskellige perspektiver sættes i spil. Her er det en stor hjælp, at du som leder tager ansvar for det, der ofte er usynligt, men styrende: Ubevidste bias og uformelle magtstrukturer.

Biasbevidst ledelse handler knap så meget om at få øje på sine egne blinde vinkler, men i højere grad om at skabe vedvarende rammer, hvor forskellige stemmer ikke blot bliver hørt, men også taget alvorligt. Det kræver en kultur, hvor normer og magtrelationer løbende undersøges, udfordres og justeres. I det socialfaglige arbejde, hvor både medarbejdere og borgere ofte navigerer i krydsfelter af sårbarhed, kompleksitet og ulighed, er det afgørende at kunne aflæse og adressere magts mere subtile former. For netop her har dine antagelser og handlemønstre konsekvenser for både relationer, faglig kvalitet og psykologisk tryghed.

Biasbevidsthed er blevet en central kompetence i moderne organisationer. Ikke mindst i socialfaglige kontekster, hvor vurderinger af behov, ressourcer og handlemuligheder dagligt påvirker menneskers liv og fremtid. Bias påvirker ikke kun, hvad vi tænker – men hvem vi anerkender, hvem vi skaber alliancer med, og hvem vi – ofte uden at ville det –

Om Christina Lundsgaard Ottsen

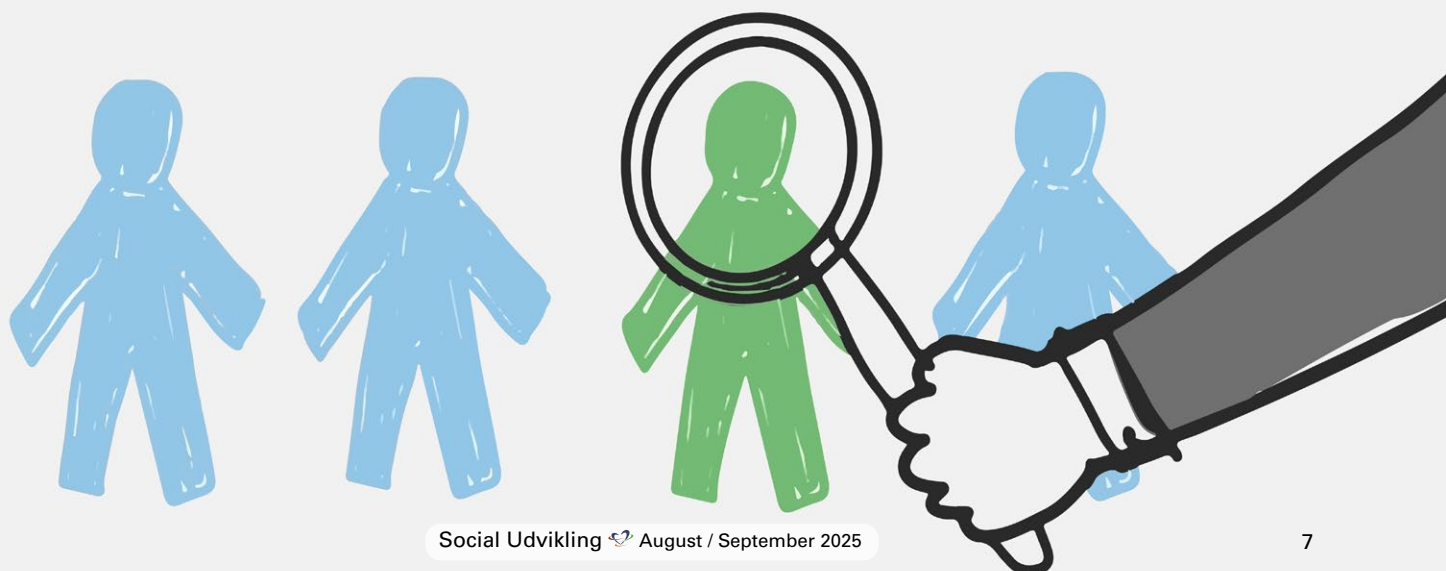
Er forfatter til bogen "Biasbevidst Ledelse" og kognitiv psykolog specialiseret i diversitet og inkluderende ledelse. Har en ph.d. i tværkulturel diversitet og har gennem sin forskning i hukommelse opnået indgående viden om de psykologiske mekanismer bag bias. Er ekstern lektor på CBS og stifter af CoHera Consult, hvor hun arbejder med strategisk ledelse af diversitet og psykologisk tryghed i beslutningsprocesser.



marginaliserer. Men for at arbejdet med bias skal føre til reel forandring, er det ikke nok at anvende værktøjer eller have gode intentioner. Det kræver, at vi tør tale om magt.

Bias og magt er hinandens følgesvende

Bias er systematiske fejl i vores tankemønstre, der danner grundlag for fordomme og skæve bedømmelser. Ubevidste bias påvirker vores holdninger





og former vores tolkning af personer og situationer forud for et møde. På den måde bliver de til en slags mentale genveje, som gør det muligt for os hurtigt at træffe beslutninger. De er en naturlig funktion i den menneskelige hjerne og ikke i sig selv et problem – men det bliver de, når vi under vurderer deres indflydelse. Under tidspress og i følelsesmæssigt krævende situationer forstærkes vores tilbøjelighed til at læne os op ad stereotyper, tidligere erfaringer og sociale normer. Resultatet bliver en systematisk skævvridning i vurderinger, tildeling af ansvar og feedback – og det går ofte ud over dem, der i forvejen står udenfor de dominerende fællesskaber.

Her bliver magt relevant. For bias får frit spil i de magtstrukturer, vi ikke taler om. Det handler om, hvem vi lytter til i møder, hvem vi søger sparring hos, hvem vi giver adgang til information, og hvem vi giver plads til at fejle – alt dette er ikke blot tilfældigheder, men afspejlinger af sociale hierarkier og uformelle magtrelationer. Bias og magt forstærker hinanden, hvis vi ikke forholder os bevidst til dem.

Hvis du som leder vil fremme inklusion og faglighed, er det ikke tilstrækkeligt at fokusere på enkelt-personers bias. Du må også se på de strukturer,

der giver nogle stemmer en megafon og gør andre tavse. Det handler ikke kun om retfærdighed – det handler også om at øge kvaliteten af beslutninger, relationer og resultater.

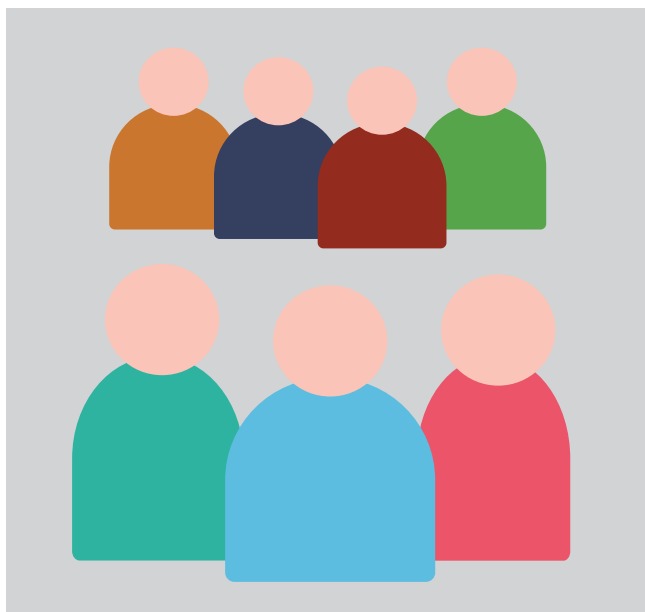
Magt giver adgang til at definere, hvad der tæller som relevant viden og "godt samarbejde". Hvis du ikke er opmærksom på, hvordan din egen position påvirker, hvordan du bliver opfattet – og hvordan andre tilpasser sig din måde at lede på – risikerer du at reproducere de uligheder, som skaber mistrivsel i medarbejdergruppen. Biasbevidst ledelse handler derfor om mere end at rette op på individuelle fordomme. Det handler om at skabe en magtbevidst praksis, der øger psykologisk trykke fællesskaber, hvor det er muligt at sige fra, tale til og korrigere hinanden uden frygt.

Inklusion kræver mod til at se magt

Tag for eksempel et botilbud for voksne med udviklingshandicap. Her ønskede ledelsen at styrke det tværfaglige samarbejde. De ansatte kom fra forskellige faggrupper – pædagoger, social- og sundhedsassistenter, ergoterapeuter – og havde forskellige faglige perspektiver på borgernes

behov. I praksis oplevede flere medarbejdere dog, at det altid var én bestemt faggruppe, som "fik ret", når beslutninger skulle træffes. En SOSU-assistent tager mod til sig og fortæller: "De hører ikke, hvad vi siger. Det er som om, vores erfaring ikke tæller lige så meget."

Lederen lyttede og valgte at få ekstern sparring for at blive klogere på mønstrene. Her blev det tydeligt, at en uformel magtstruktur var opstået: En lille gruppe pædagoger havde tæt adgang til ledelsen og satte dagsordenen – uden selv at være bevidste om det. Den bias, som prægede beslutningsprocesserne, kom fx til udtryk, når visse medarbejderes forslag blev lyttet til med større velvilje end andres, fordi de "talte ledelsens sprog".



Ved at gøre uformel magt til et fælles samtaleemne og arbejde systematisk med psykologisk tryghed lykkedes det over tid at skabe et mere ligeværdigt og åbent samarbejde. Medarbejderne oplevede, at deres faglighed blev set og hørt. Og borgerne fik bedre og mere koordineret støtte.

Biasbevidsthed kræver, at nogen tør pege på det, vi overser. Det kræver et arbejdsmiljø, hvor medarbejdere tør ytre sig – også når det er svært. Derfor er psykologisk tryghed afgørende. Det betyder ikke, at alle altid er enige. Men det betyder, at medarbejderne har en oplevelse af, at de kan sige deres mening uden frygt for at blive afvist, latterliggjort eller overset.

Som leder har du et særligt ansvar for at skabe denne tryghed. Det gør du ved at spørge ind, lytte aktivt og være åben for kritik – også når det gør lidt ondt. Du må insistere på, at forskellighed er en ressource, og at uenighed er et tegn på faglig kvalitet, ikke på uro.

Tavshed opstår i magtens blinde vinkel

Uformel magt mellem medarbejdere kræver især din opmærksomhed, fordi den ofte udøves i stilhed. Hvis medarbejdere ikke tør kritisere kolleger, der opfører sig uhensigtsmæssigt, risikerer du, at værdifulde indsigter aldrig når frem til dig som leder. Det hæmmer læring, forværrer fejl og øger risikoen for uetisk adfærd. Derfor er det afgørende at forstå, hvordan tavshed ofte opstår som en social beskyttelsesstrategi – og hvordan den hænger tæt sammen med både formel og uformel magt i organisationen. Tavshed er ikke fravær af viden eller holdninger. Det er fravær af tryghed.

Når medarbejdere undlader at dele bekymringer eller kritiske perspektiver, går vigtig viden tabt. Det forhindrer læring, fastholder fejl og kan skabe grobund for uetisk praksis. Ikke mindst i det socialfaglige arbejde, hvor komplekse menneskelige dilemmaer er hverdag, kan tavshed være en usynlig trussel mod både kvalitet og trivsel.

Forskning peger på fire former for tavshed, som ofte har vidt forskellige årsager – men som alle risikerer at undergrave et tillidsfuldt og åbent arbejdsmiljø:

- **Opportunistisk tavshed** opstår, når medarbejdere bevidst holder viden tilbage for at opnå fordele – fx ved at undgå ansvar eller fastholde en position af uformel magt. Det kalder på ledelsesmæssig tydelighed omkring vidensdeling og incitamenter til transparens.
- **Prosocial tavshed** udspringer ofte af loyalitet eller ønsket om at skåne kolleger. Den kan virke uskyldig, men bremser ærlig dialog og slører vigtige problemstillinger. Det kræver, at du som leder insisterer på, at kritik ikke er illoyalitet, men en nødvendighed for faglig kvalitet.
- **Resignationstavshed** er det stille opgivende fravalg af at tale, fordi medarbejderen ikke længere tror, det gør en forskel. Den kan kun imødegås gennem konsekvent inddragelse og feedback, der viser, at stemmer bliver hørt – og gør en forskel.
- **Frygtbaseret tavshed** er ofte den mest alvorlige. Her tier medarbejdere af frygt for konsekvenser – for relationer, positioner eller job. Det er en indikator på, at den psykologiske tryghed er brudt. Her skal du som leder tydeligt signalere, at ærlige ytringer ikke straffes.

De første to tavshedstyper ses ofte hos medarbejdere med uformel indflydelse – fx ved at bruge loyalitet eller strategisk viden til at navigere magt-

forholdene. De sidste to er typisk forbundet med medarbejdere, der befinder sig lavere i hierarkiet eller oplever deres position som usikker. Her bliver tavshed et udtryk for afmagt – og i værste fald et skridt på vejen mod det, vi i dag kalder quiet quitting.

Quiet quitting handler ikke om dovenskab, men om grænser, der er blevet overskredet, og stemmer, der er blevet overhørt. Det viser sig som en tilbagetrækning fra engagement på arbejdspladsen: Medarbejdere, der kun udfører det absolut nødvendige i deres opgaver. De møder op, men tager ikke ekstra ansvar, undgår overarbejde og ignorerer forventninger, der går ud over det aftalte. Det er ikke modstand – det er resignation.

Når tavshed bliver en vane, er den sjældent synlig på overfladen. Den skjuler sig i latter, der overdøver tvivl, i sætninger der aldrig bliver fuldendte og i møder, hvor kun de samme stemmer bliver hørt. Netop derfor skal du som leder aktivt arbejde med at gøre det trygt at ytre sig – ikke kun i krisesituationer, men i hverdagens små beslutninger. Tavshed opstår i magtens blinde vinkler. At bryde den kræver mere end biasbevidsthed. Det kræver magtbevidsthed – og modet til at forstyrre det velkendte, så et fællesskab kan vokse på tværs af forskellighed.

Diversitet er træning i ledelsesmæssig ydmyghed

I det socialfaglige felt er forskellighed ikke blot noget, vi møder i borgernes liv – det præger også medarbejdergruppen. Alder, køn, etnicitet, faglig baggrund og personlige erfaringer spiller sammen og påvirker både kommunikation og samarbejde. Hvis du som leder tør se disse forskelle som styrker – og være nysgerrig på, hvordan de påvirker team-dynamikken – så får du adgang til et bredere beslutningsgrundlag og mere robust samarbejde.

Diversitet tvinger dig til at træne ydmyghed. Du vil ikke selv opdage dine bias. Derfor har du brug for andre – kollegaer, medarbejdere og samarbejdspartnere – som ser det, du overser. Her er det vigtigt at opøve evnen til at lytte uden straks at gå i forsvar.

Magtbevidsthed betyder, at du som leder reflekterer over, hvordan din position påvirker det, der bliver sagt – og det, der bliver tiet. Du stiller spørgsmål som: Hvem har adgang til min tid? Hvem bliver lyttet til på møder? Hvem tør sige mig imod – og hvem gør det aldrig? Hvad gør vi aktivt for at invitere forskellige perspektiver ind, fx i rekruttering eller udviklingsarbejde?



Når biasbevidsthed og magtbevidsthed går hånd i hånd, får du et stærkt ledelseskompas. Du kan navigere mere reflekteret i de komplekse relationer, der præger det socialfaglige felt, og du skaber både bedre trivsel og bedre beslutninger.

6 gode råd til bias- og magtbevidst ledelse i praksis

1. Inviter en observatør med ind i dit ledelsesrum. Du opdager ikke selv dine blinde vinkler.
2. Vær bevidst om, hvem du lytter mest til – og hvem der sjældent kommer til orde.
3. Vær mentor for en kollega med andre erfaringer end dine egne – og bed om feedback på din ledelse.
4. Tal åbent om uformel magt i teamet: Hvem sætter retningen – og hvordan?
5. Skab trygge rum, hvor medarbejdere kan give kritik og udtrykke tvivl uden risiko.
6. Kig på data: Hvem rekrutterer I? Hvem forfremmer I?

Hvem falder fra – og hvorfor?

Biasbevidst ledelse i det socialfaglige felt kræver mod til at se egne privilegier, åbne sig for forskellighed og tage ansvar for det magtspil, som altid er til stede i relationer. Først når vi gør det, kan vi skabe reelt inkluderende fællesskaber – til gavn for både medarbejdere og borgere.

