



🕒 4 min. 👁 573 📅 6/2/2022

Sådan undgår du at magt gør dig blind og selvfed

Magt er et grundvilkår i enhver ledelsespraktik, og som leder træffer du hver dag et stort antal beslutninger. Men når det går (for) hurtigt øger det risikoen for, at du bliver påvirket af dine mentale bias, og det kan lede til, at du træffer mangelfulde eller irrationelle beslutninger. Læs hvordan du reducerer din egen blindhed og selvovertvurdering

Skribentinfo



[Dorthe Jensen](#)

Specialist i Arbejds- og Organisationspsykologi og med egen erhvervspsykologisk praksis



[Bendt Torpegård Pedersen](#)

Psykolog og Lektor v. Ålborg Universitet
Ålborg Universitet

Vi er i vores refleksion og tænkning som udgangspunkt altid begrænset af vores eget ståsted og perspektiv. Besiddelse af magt øger målrettede handletilbøjeligheder. Den status, det ansvar og den synlighed, som magt er kendetegnet ved, betyder også, at magt på et psykologisk niveau skaber stolthed hos den, der har magten.

Medaljens bagside i forhold til en sådan stolthed er, at den kan være forbundet med en tendens til uopmærksomhed over for andre og deres perspektiver og situation. Dominans medfører ikke kun positive følelser i forhold til os selv og vores egen indsats, men er også ofte forbundet med negative følelser over for andre og deres indsats.

Stoltheden aktiverer det "psykologiske immunforsvars selvovertvurdering", som beskytter vores selvværd, men som samtidig nedsætter vores evne til at modtage andres perspektiver eller kritik.

Studier viser, at evnen til at sætte sig i andres sted er en social funktion, der fremmer gensidighed og samarbejde. Magtens bagside er, at den gør os blinde i forhold til andres situation. Det betyder, at du som leder risikerer at gå glip af dine medarbejderes perspektiver, når du træffer en beslutning.

Når du bilder dig selv ind, at du forstår hvad der foregår

Som enkeltpersoner er vi kendetegnet ved en "illusion af forklarende dybde", hvilket betyder at vi generelt forestiller os, at vi ved langt mere om os selv, andre og vores omstændigheder, end vi rent faktisk gør. Men verden er mere kompleks, end vi tror. Vi ignorerer kompleksitet ved at overvurdere, hvor meget vi ved. Vi bilder os selv ind, at vi forstår, hvad der foregår (Sloman & Fernback, 2017; Menciaer & Sperber, 2017).

Vi håndplukker de argumenter, som bekræfter de holdninger eller meninger, vi har i forvejen. Vores intellektuelle evner bruges ikke primært på at søge efter sandheden, men snarere på at retfærdiggøre og argumentere for vores egne perspektiver og mål. Vi gør kun en lille indsats for at vurdere kvaliteten af vores egne retfærdiggørelser og argumenter (jf. Mercier & Sperber, 2017).

Vores fornuftsslutninger er derfor karakteriseret ved bias, fordi vi søger at bekræfte vores allerede eksisterende overbevisninger. Når vi er ukritiske over for os selv, glemmer vi at spørge os selv til vores bagvedliggende motiver og mål (Wilson, 2009). Vi stiller os som regel tilfredse med relativt svage argumenter og retfærdiggørelser, når det gælder vores egne begrundelser. Derfor er vores begrundelser også ofte og ved nærmere eftersyn overfladiske og svage.

Faren ved kun at bruge din egen refleksion i beslutningstagen

Fordi vi er kendetegnet ved bias og en naturlig dovenskab i vores tænkning, er der en stor risiko for, at ensom refleksion går skævt. Hvis refleksionen forbliver ensom og ikke bringes i dialog med andre/dine medarbejdere, kommer den ikke til at indgå i en fælles bestræbelse på at opnå forståelse og indsigt.

Risikoen er, at ensom refleksion fastholder én i argumenter, der understøtter allerede forudfattede opfattelser og meninger. Ensom refleksion bidrager ikke til at forbinde os med andres motiver og intentioner. Det kan føre til en usikker fremtidsorientering, hvor fremtiden ikke relateres til nuet og fortiden. Dette fordi ens perspektiver, mål og motiver ikke forbindes og kobles sammen med den sociale kontekst, som ellers er forudsætningen for, at disse mål og motiver kan realiseres.

Sæt ind overfor magtens blindhed og selvoverturdering

For at bryde magtens iboende tendens til hybris og selvoverturdering kan du med fordel gøre brug af disse "tænkeværkøjer":

Uærbødighed overfor dine egne forståelsesbriller og "sandheder". Vi danner alle hypoteser men vi skal omgås vores egne hypoteser med omtanke og en opmærksomhed på den dragende effekt, vores egne overbevisninger og hypoteser ofte vil have på os. Hypoteser kommer af græsk og betyder antagelse og forudsætning. Er vi ikke forsigtige, er risikoen for at forelske os i egne hypoteser overhængende.

Uærbødighed dækker over en indstilling til egne hypoteser/"forståelsesbriller", hvor man er parat til at opløse og forlade dem, i det øjeblik de viser sig unyttige i den kontekst de introduceres i. Du skal med andre ord kunne slippe forestillingen om "at kunne regne den ud på andres vegne" og i stedet gå åbent,

fordomsfrit og nysgerrigt til værks.

Dialogisk forholdemåde betyder at udvise åbenhed og ægte nysgerrighed, og at man bevidst om, at ens perspektiv ikke er en endegyldig sandhed, men blot et muligt perspektiv af mange. Her er du oprigtigt interesseret i også at høre den andens perspektiv på sagen. Ved at opsøge og indtage en spørgende og medinddrageende tilgang til dine medarbejdere, der har holdninger, der strider imod dine egne standpunkter, giver du mulighed for at udfylde hullerne i din forudindtagede tænkning.

Det er i dialogen, at vi raffinerer vores egne argumenter, idet vi får mulighed for at udfolde egne perspektiver og se tingene fra andre perspektiver. Det er også her, vi lader os inspirere og overbevise af andres argumenter.

Vær kritisk i fht. din bagvedliggende motiver og mål, spørg dig selv, hvorfor siger, tænker og handler jeg som jeg gør?

- Hvilke hypoteser har du om de udfordringer I aktuelt bøvler med i organisationen? Hvordan tror du dine medarbejdere ser det? Hvilke bud tror du, de har på, hvordan I kunne håndtere disse?
- Hvordan bruger du din magtposition? Hvad betyder magt for dig? Og hvordan kommer det til udtryk i din daglige ledelsespraksis? Hvilke forventninger har du til dig selv omkring din autoritet og råderum, og hvordan tror du, dine medarbejdere ser det?
- Hvordan træffer du typisk beslutninger? Hvilke strategier gør du brug af i forhold til at bryde med ensom refleksion? Hvordan sikrer du, at du er "længe nok" i undersøgelsesfasen? Hvornår har du sidst ændret en hurtig beslutning og hvad var forklaringen på det? Hvordan implementerer du dine fodaftryk i samarbejde med medarbejderne?

Referencer:

Fiske, S. T. (1993). Controlling Other People: The Impact of Power on Stereotyping. *American Psychologist*, 48(6), 621-628.

Nisbett, R., & Ross, L. (1980). *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment*. London: Prentice-Hall International.

Mencier, H., & Sperber, D. (2017). *The Enigma of Reason*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Sloman, S., & Fernback, P. (2017). *The Knowledge Illusion. Why we never think alone*. London: Macmillan.

Artiklen bygger på bogen "Om at undersøge sig selv og opdage verdenen"/Ålborg Universitetsforlag af lektor Bendt Torpegård Pedersen Ålborg Universitet.

Væksthus for Ledelse • [Weidekampsgade 10, 2300 København S](#) • [22 43 11 00](#) • info@lederweb.dk • [Cookiepolitik](#)