

**En arbejdsplads du ikke vil forlade**

27. marts 2025

Jens Rottbøll, partner Living Institute




1

---

---

---

---

---

---

---

---

**Om LIVING INSTITUTE**



**Etableret 2004**

**Mennesker, lederskab og kultur**  
Vi skaber medarbejderfokuseret lederskab, synkroniserer kulturer og bygger fair og fremtidsrettede systemer og virksomhedskulturer

**Fakultet med 22 specialister:**  
En global task force af antropologer, psykologer, økonomer og ledere i en global task force, som er uddannet og trænet i vores tilgang og metoder

**Faciliteret over 7.500 workshops** for mere end 50.000 mennesker i Danmark, Japan, Tyskland, USA, Storbritannien, Kina, Frankrig, Portugal, Belgien, Norge, Sverige, Estland, Singapore, Holland, Pakistan, Thailand og Zimbabwe

**Vores mantra:** Evidens- og forskningsbaseret viden gjort praktisk anvendelig



2

---

---

---

---

---

---

---

---

**EN ARBEJDSPLADS INGEN VIL FORLADE**



**Formål:**

Skabe et fælles fundament i digitaliseringsstillingsministeriet, for at kunne diskutere og arbejde konkret med at minimere ubevidste bias i hverdagen

Og derigennem skabe rammerne for en endnu bedre arbejdsplads og bedre beslutninger



3

---

---

---

---

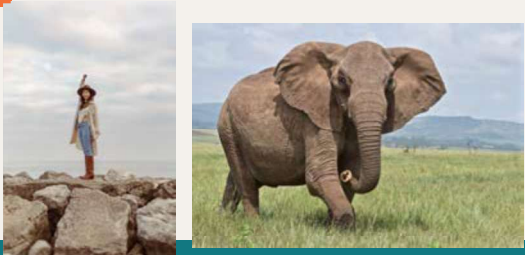
---

---

---

---

**ELEFANTEN I RUMMET**



Living Institute

4

---

---

---

---


---

---

---

---

**Agenda 12.30-14.00**



- Introduktion
- "Første håndsindtryk"
- Mangfoldighed og produktivitet
- Ubevidste bias i dagligdagen
- Enkle redskaber til at komme i gang

Living Institute

5

---

---

---

---

---

---

---

---

**BEGREBER**

Living Institute

6

---

---

---

---

---

---

---

---

**MANGFOLDIGHED ER MANGE TING**

Køn Etnicitet  
Alder  
Nationalitet  
Sexuel orientering  
Social baggrund  
Handicap  
Religøs baggrund

Living Institute

7

---

---

---

---

---

---

---

---

**EQUITY = LIGE MULIGHEDER FOR ALLE**

EQUALITY EQUITY

Living Institute

8

---

---

---

---

---

---

---

---

**INKLUSION ER...**

Anerkende og værdsætte hvad hver især af bidrager med

Skabe og pleje en kultur hvor alle føler de hører til

Om en medarbejder føler sig inkluderet afhænger af deres direkte leder i op til 70% af tiden

Source: Bourke & Espedido 2019 "Why inclusive leaders are good for organisations"

Living Institute

9

---

---

---

---

---

---

---

---



10

---

---

---

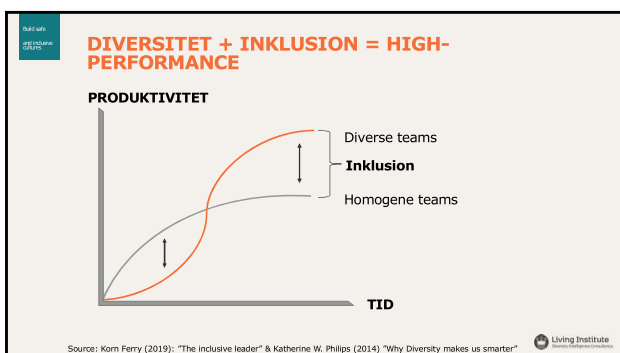
---

---

---

---

---



11

---

---

---

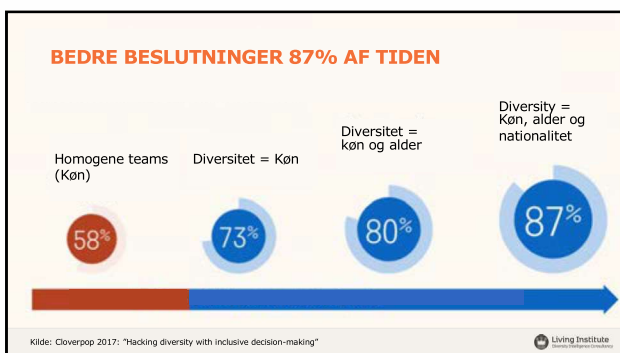
---

---

---

---

---



12

---

---

---

---

---

---

---

---

**ØGET ADGANG TIL TALENTER**



Mere end 3 ud af 4 medarbejdere og jobsøgende svarer, at en mangfoldig arbejdsstyrke er en vigtig factor ift. at evaluere en virksomhed eller jobtilbud

Kilde: Glassdoor's Diversity & Inclusion Workplace Survey (2020)

Living Institute

13

---

---

---

---

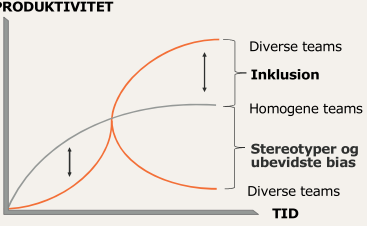
---

---

---

---

**PRODUKTIVITET**



Diverse teams  
**Inklusion**  
Homogene teams  
**Stereotyper og ubevidste bias**  
Diverse teams  
**TID**

Source: Nadir & Kunda 2020, "Diversity management as navigation through organizational paradoxes"

Living Institute

14

---

---

---

---

---

---

---

---

**UBEVIDSTE BIAS**

Living Institute

15

---

---

---

---

---

---

---

---

**HVOR ER DER BIAS I DAGLGDAGEN?**

Ledelse	Samarbejde
Beslutninger	Konflikter
Møder	Arbejdskulturen
Jobannoncer	Ansættelser
Forfremmelser	Talentvurderinger
Evalueringer og feedback	Events
Kommunikation	Problemløsning
Og...	

Living Institute

16

---

---

---

---

---

---

---

---

**DEFINITION PÅ BIAS**



Ubevidst bias er "en positiv eller negativ mental attitude mod en person, ting eller gruppe, som en person har på et ubevidst niveau"

Kilde: DIVERSITY at Stanford Medicine

Living Institute

17

---

---

---

---

---

---

---

---

**150+ UBEVIDSTE BIASES**

"Det er noget andre har. Ikke mig. Jeg er fair, objektiv og behandler alle folk ens"

Vi lærer at være biased gennem vores opvækst

Bias er automatisk aktiverede – hver dag



Living Institute

18

---

---

---

---

---

---

---

---

**SOM STIER I EN SKOV**



Living Institute

19

---

---

---

---

---

---

---

---

**HVORFOR VI HAR UBEVIDSTE BIAS?**



Bevidste  
(40 stimuli  
pr. sekund)

Ubevidste  
(11 millioner  
stimuli pr. sekund)

Kilde: Daniel Kahneman

Living Institute

20

---

---

---

---

---

---

---

---

**Sådan sparer hjernen energi**



Living Institute

21

---

---

---

---

---

---

---

---

Hvordan har denne baby det?



Living Institute

22

---

---

---

---

---

---

---

---

$14 \times 63 = ?$

Living Institute

23

---

---

---

---

---

---

---

---

$14 \times 63 = 882$

Living Institute

24

---

---

---


---

---

---

---

---

<b>System 1</b>		<b>System 2</b>
HURTIGT		LANGSOMT
IMPULSIVT		ANALYTISK
UBEVIDST		RATIONELT
REAKTIVT		BEVIDST
SPONTANT		KOMPLEKST

Kilde: Daniel Kahneman, Thinking fast and slow

Living Institute

25

---

---

---

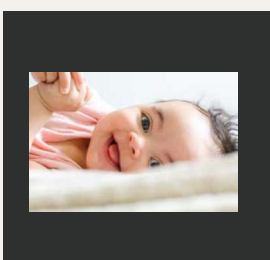
---

---

---

---

---

	<b>System 1</b>
	Udgør <b>98%</b> af al tankevirksomhed

Source: Daniel Kahneman

Living Institute

26

---

---

---

---

---

---

---

---

<b>14 x 63=?</b>	<b>System 2</b>
	Udgør <b>2%</b> af al tankevirksomhed

Source: Daniel Kahneman

Living Institute

27

---

---

---

---

---

---

---

---

**I gennemsnit træffer vi 35.000 beslutninger om dagen**



28

---

---

---

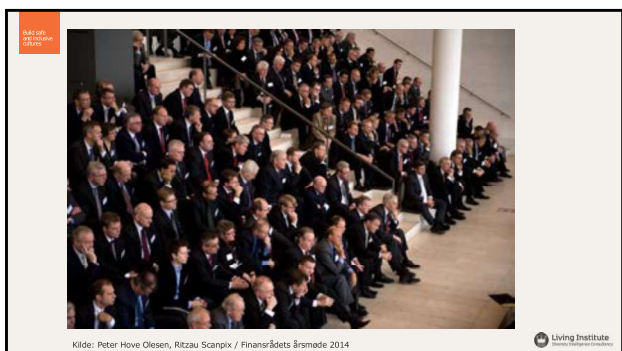
---

---

---

---

---



29

---

---

---

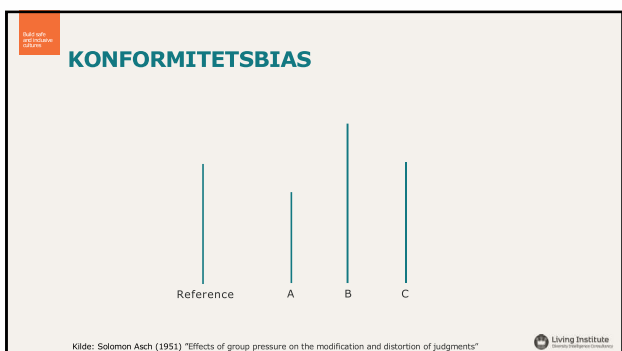
---

---

---

---

---



30

---

---

---

---

---

---


---

---

**HVIS DU HAR EN HJERNE HAR DU UBEVIDSTE BIAS**

Problem?

- De forhindrer kritisk tænkning
- De overser talenter
- De forhindrer folk i at skifte holdninger og tilpasse sig forandringer



Living Institute

31

---

---

---

---

---

---

---

---

**DET KOSTER!**



Engagement ↓

Fastholdelse ↓

Innovation ↓

Den skjulte omkostning ved ubevidste bias

Source: Center for Talent Innovation: 2017

Living Institute

32

---

---

---

---

---

---

---

---

**INKLUDERENDE REDSKABER**

Living Institute

33

---

---

---

---

---

---

---

---



34

---

---

---

---

---

---

---

---

35

---

---

---

---

---

---

---

---