



🕒 3 min. 👁 875 📅 4/15/2021

# 4 råd: Sådan leder du i radikal uvished

Hver dag vågner ledere op til spørgsmål som: Hvilke politiske vinde blæser i dag? Hvad skal jeg gøre, hvis Mathias går på barsel, og to andre fra afdelingen er sygemeldte? Radikal uvished er hverdag for de fleste ledere. Læs her, hvordan du leder i radikal uvished.

## Skribentinfo



[Bo Krüger](#)

Mødefacilitator  
Moving Minds



[Ebbe Lavendt](#)

Sundheds- og erhvervspsykolog  
Center for Positiv Psykologi

**R**adikal uvished findes i rigelige mængder i den store verden: Hvad er fx konsekvenserne af den grønne omstilling, Brexit eller en ny regering? Radikal uvished findes også i den lille verden: Hvad kommer der til at ske, hvis jeg skifter job, bliver skilt eller flytter til en ny bolig?

Med den accelererende forandringshastighed og kompleksitet i samfundet vil vi oftere og oftere møde radikal uvished.

De to britiske økonomer John Kay og Mervyn King forklarer i bogen *Radical Uncertainty – Decision-making for an unknowable future*, at radikal uvished opstår, når vi ved noget, men ikke nok til, at vi kan handle med sikkerhed.

## Analyser og planer kan stå i vejen

De fleste af os har lært, at den bedste måde at træffe beslutninger på er ved at tænke os rigtig godt om. Til det formål har vi udviklet en lang række metoder som fx analyser, planer, strategier og prognoser. Problemet med disse metoder er, at de i situationer, hvor vi møder radikal uvished, i bedste fald er spild af tid og i værste fald står i vejen for at kunne navigere og handle hensigtsmæssigt.

Et eksempel på det er prognoser, som er et forsøg på at forudsige fremtiden. På trods af årtusinders erfaring og kæmpe regnemaskiner kan vi stadig kun forudsige vejret med nogenlunde sikkerhed nogle få dage ud i fremtiden. Det er på trods af, at vejret er et fysisk fænomen, der følger statiske fysiske love. Menneskelige organisationer derimod er dynamiske og hele tiden under forandring, hvilket gør det nærmest umuligt at lave langtidsprognoser for menneskelig adfærd.

Radikal uvished kræver, at du finder metoder til at træffe beslutninger, som kan rumme stor usikkerhed og eksekveres hurtigt, inden de bliver uaktuelle igen.

## Står du overfor en gåde eller et mysterium?

Det første, vi kan gøre, når vi møder en udfordring, er at finde ud af, om det er en gåde eller et mysterium.

- En *gåde* har veldefinerede regler og et rigtigt svar, og vi ved, når vi har fundet løsningen. Står du overfor en gåde, giver det mening at analysere, planlægge og lave strategier – ligesom i traditionel ledelse.
- Et *mysterie* derimod er ikke klart defineret, og der findes ikke en objektiv korrekt løsning. Mysterier er gennemsyret af uklarhed. Selv når vi har fundet en brugbar løsning, vil vores forståelse kun være delvis.

Mange troede, at coronakrisen var en gåde, hvor vi kunne læne os op ad evidens og tidligere erfaringer. I stedet viste det sig at være et mysterie. Andre problemer starter som et mysterium og ender med at blive til en gåde - en fest for de bagkloge.

Læs også: [Sådan skaber du tryghed under forandringer](#)

## Sådan navigerer du i radikal uvished

Når du som leder møder et mysterie, kan du gøre flere forskellige ting. Det vil være for vidtgående at komme omkring dem alle her, men her får du tre eksempler:

### Lav et Situation Room.

I kælderens under det Hvide hus' vestfløj ligger præsidentens situationsrum. Rummet er udstyret med avanceret kommunikationsudstyr, så han kan kommandere og kontrollere amerikanske styrker i hele verden. Det er ofte her præsidenten mødes med sine vigtigste rådgivere, hvis han har brug for at træffe beslutninger i en vanskelig situation. Saml en flok mennesker, som kan give forskellige relevante vinkler på den udfordring, du skal løse. Lyt til deres input, og prøv alene eller sammen med dem at skabe en fortælling, som giver mening. Tag evt. en runde eller prøv at samskabe en fortælling - fx gennem en fælles brainstorm eller en wordcloud, hvor I skriver jeres tanker ned i et fælles visuelt billede.

**Skab en troværdig og sammenhængende fortælling.** Brug din sunde fornuft til at skabe en fortælling, der kan hjælpe jer med at forstå, hvad der foregår og med at træffe beslutninger. Under coronakrisen var fortællingen til at begynde med, at folkesundheden var det vigtigste, og at vi derfor havde brug for at bruge den store hammer og lukke samfundet helt ned. Den fortælling er senere blevet ændret til, at vi skal lære at danse med corona, og at vi både skal passe på folkesundheden, men også erhvervslivet.

Kay og King kalder dette et reference narrativ, som er en fortælling der afspejler vores realistiske forventninger til fremtiden. Et reference narrativ skal både være troværdigt og sammenhængende. Dvs. det skal kunne rumme det, vi ved indtil nu, og rumme at blive udsat for en vis kritik. Det udelukker automatisk

konspiratoriske fortællinger som QAnon. Hvis fortællingen ikke holder til mødet med virkeligheden, må den forkastes og erstattes af en ny, som det fx skete med fortællingen om, at der skal opbygges flokimmunitet i samfundet uden en coronavaccine. Ofte er det en god idé at satse på flere forskellige fortællinger. Det er en fordel både at kunne danse og bruge en hammer.

**Eksperimentér.** På baggrund af vores fortællinger kan vi træffe beslutninger og begynde at eksperimentere. At eksperimentere er noget andet end at analysere. Når vi analyserer, spørger vi: "Hvad ved vi?" Vi kikker tilbage på noget, der er sket - fx hvordan reagerede medarbejderne på den sidste organisationsændring?

Når vi eksperimenterer, spørger vi; "Hvad nu hvis?" Vi afprøver noget nyt og ser, hvad der sker. Vi tilbyder både storrumskontorer, cellekontorer og mødelokaler, og ser hvad der bliver brugt af hvem og til hvad. Eksperimenter handler om at lære så hurtigt som muligt om verden, som den er, og ikke som den var engang, så vi kan træffe klogere og klogere beslutninger.

### **Fire anbefalinger til håndtering af uvished**

1. Afklar, om der er tale om en gåde eller et mysterium.
2. Lav et Situation Room.
3. Skab en troværdig og sammenhængende fortælling.
4. Eksperimentér.

