

## Artikel "Att vända osäkerhet till möjlighet"

Jag har varit egenföretagare i 15 år och är det något man kan säga är det ger bra träning i att hantera osäkerhet. Innan jag tog beslutet att lämna en fast (och relativt säker) anställning så pratade jag med andra företagare om hur det var för dem. En sak jag undrade över var om/hur de visste hur nästa halvår såg ut gällande jobb och intäkter. "Det vet jag inte, men det brukar ordna sig" var ett vanligt svar.

Under de här åren har jag varit med om bl.a finanskrasch och pandemiutbrott, två händelser som definitivt skapade mycket oro och osäkerhet för mig och många andra. Men det har ju ordnat sig till slut.

Vår hjärna gillar inte osäkerhet och vi kan göra mycket för att bli av med de där obehagliga känslorna kopplade till osäkerheten. Det kan leda till fel beslut, för snabba beslut, inga beslut, fel lösning, kortsiktighet eller irrationella handlingar.

Att kunna hantera osäkerhet och känslorna kopplade till det tror jag är en mycket viktig parameter för att fungera på ett bra sätt, på och utanför jobbet.

Om jag dessutom har en ledande roll blir mitt agerande extra viktigt eftersom andra tittar på mig och (förhoppningsvis) följer mig.

Hur kan vi då vända osäkerheten till möjligheter? Det är något som jag ska försöka belysa här.

Faktiskt ett av mina favoriteman. Därmed inte sagt att jag själv är jättebra på att alltid hantera osäkerhetskänslor men det ger gott om tillfällen för lärande om mig själv och andra.

### **Är osäkerhet farligt?**

Hur farlig är egentligen känslan av osäkerhet och att inte veta hur det kommer att gå med saker och ting? En del senare studier inom området neurovetenskap visar på en del intressanta upptäckter.

Vårt inre belöningssystem mår bra av att känna säkerhet och ha koll. Studier har visat på att leva med även en liten dos osäkerhet kan leda till "error" i vår hjärna. Att t.ex inte veta vilka förväntningar min chef har eller att gå och vänta på ett svar från en medicinsk provtagning kan begränsa oss en hel del och skapa stress. Vår hjärna söker ständigt svar, vill veta och vill bort från osäkerhetskänslorna. Vi mår inte bra att behöva agera och ta beslut utifrån gissningar.

I tider som dessa (2022) med många olika oklara parametrar så kan säkert många känna en osäkerhet kring hur det kommer att gå med ekonomin, krig, miljö, inflation, räntor, sjukdomar och annat. Se bara hur börserna reagerar så fort det dyker upp oklarheter kring framtiden.

I osäkra tider förväntar vi oss att någon ska ge oss svar och ta ut en riktning, även i situationer där det kanske inte finns ett rätt svar eller relevant kunskap.

Det finns då en risk att auktoritära hårdföra ledare som säger sig ha svaren och pekar ut en riktning kliver fram och får folket med sig. Konsekvenserna kan vi se både i historien och i dagsläget.

Som chef/ledare kan det, framför allt i tider av förändring, vara svårt att säga "jag vet inte just nu" och därför behöva låtsas veta och komma med något svar. Det förväntas att man

vet och det kan vara jobbiga förväntningar att leva upp till som gör att lösningarna blir kortsiktiga snabbfixar men inte bra på längre sikt. Vi tenderar i sådana lägen att använda oss av kända lösningar och våra befintliga kunskaper i stället för att ta tiden att söka nya vägar och idéer. Det går ju snabbast så.

### **Komplicerat eller komplext problem? Välj rätt sätt för att lösa det.**

I ramverket "Cynefin" finns fyra olika grader av svårighet på en problemställning och riktlinjer för hur man bör tänka för respektive nivå.

Ett problem kan i den här ramverket vara enkelt, komplicerat, komplext eller kaotiskt.

Enkla problem har enkla kända lösningar och man skapa rutiner för att ta hand om dem.

Komplicerade problem är jobbigare men samtidigt förutsägbara och går att lösa med kända kunskaper,

men kräver oftast expertkunskaper (t.ex plocka isär och sätta ihop en motor).

Komplexa problem kännetecknas av osäkerhet och oförutsägbarhet, här finns inga tydliga rätt eller fel svar, det behövs att man provar sig fram. Exempel är att förutspå hur världsekonomin kommer utvecklas eller lösa klimatfrågan. Eller när Covid drabbade oss 2020.

Kaotiska problem kännetecknas av avsaknad av mönster och turbulens, exempelvis gräsbränder.

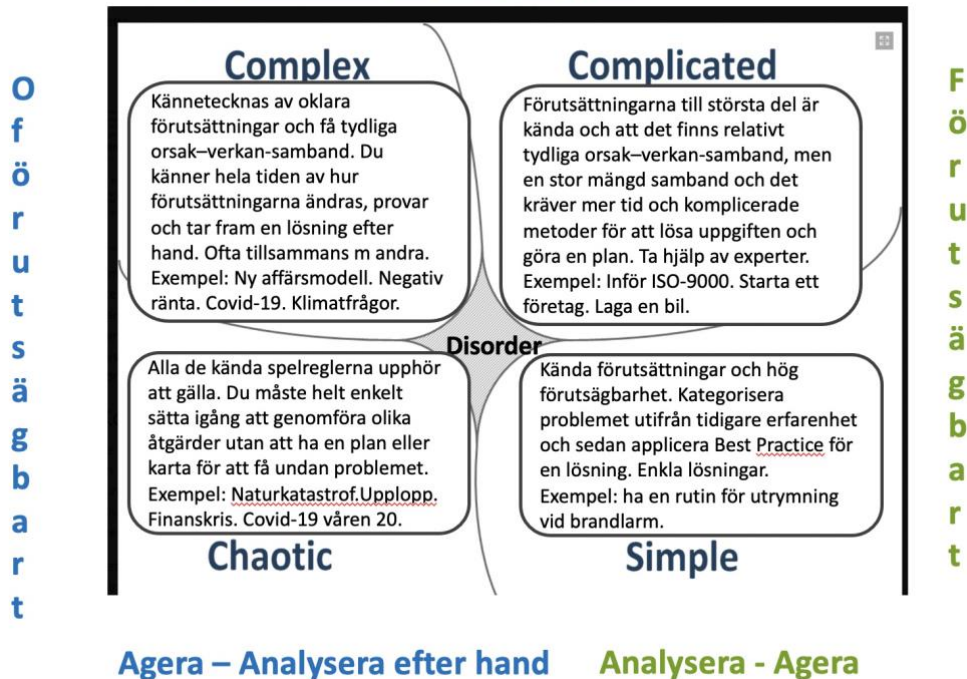
Ett fel många gör här är att försöka lösa komplexa problemställningar med lösningar som passar för komplicerade problem. De kan vara för att visa handlingskraft och framstå som om man vet, eller för att man inte får tid att testa olika alternativ, men då kan det gå fel.

"For every complex problem there is an answer that is clear, simple and wrong" sa den amerikanska journalisten HL Mencken.

Här en bild runt ramverket som jag gjorde till en föreläsning 2020 när det var pandemirörigt, både komplext och kaotiskt.

## Cynefin ("kenevin")

– ett ramverk för rätt sätt i rätt situation



### Ut i det okända

När vi kliver ut i något nytt, där vi möter osäkerhet och komplexitet så kan vi stå på kanten av vår befintliga kunskap. Vi är utanför vår komfortzon och det ger obekväma känslor. De känslorna vill vi gärna bli av med så då tar vi till kända och beprövade sätt för att få en viss struktur, och helst snabbt. Eller så tittar och lyssnar vi på ledarna och förväntar oss att de ska veta, om de inte gör det så tycker vi att de inte visar på riktigt ledarskap. Här finns det ju en risk att vi lämnar över ansvaret till andra att ta beslut, ta hand om oss, skydda oss. I en verksamhet som t.ex vill utveckla ett ökat självledarskap behöver medarbetarna även kunna ta egna beslut när de möter nya situationer och osäkerhet.

### Olika mindset

Hur vi väljer att agera och varför vi lyckas i vissa situationer försökte professor Carol Dweck ta reda på. I boken "Mindset" kan du läsa om hennes resultat och hur mycket vårt mindset påverkar oss. Man kan enligt boken ha ett s.k "fixed mindset" eller ett "growth mindset". Det förra sättet att vara på gör att vi anser att vi inte kan förändra oss speciellt mycket, allt är i princip klart och satt sedan födseln. Det senare sättet är det motsatta, vi anser att vi kan utveckla talanger, egenskaper och intelligens under livets gång och genom träning. Dweck menar att med ett fixed mindset så undviker man det helst okända där det finns risk att misslyckas, inte ha koll eller inte vara bra. Det finns liten öppenhet för att prova nytt, omvärdera och experimentera, man håller sig helst till den man vet och redan behärskar. Att enligt Cynefins sätt hantera komplexa frågeställningar blir utmanande.

## Skaffa kontroll

Eftersom vi inte gillar osäkerhet försöker vi få kontroll. Prognoser, budget, managementstrategier, horoskop, planer, mm är olika sätt att försöka få grepp om framtiden. Men kontroll är som du vet en illusion. Det enda vi egentligen vet är att inte kommer att bli exakt som vi planerat.

Från [www.pinnacle.se](http://www.pinnacle.se): Vi människor tycks ändå vara förprogrammerade att inbilla oss orsakssamband och tro att händelser som är oberoende av varandra inte är det. På stenåldern hade vi en mycket begränsad förståelse för naturens tuffa levnadsvillkor. Därför försökte vi desperat se mönster och orsaker till händelser som antingen var slumpmässiga eller för komplexa att förstå. För att få känna någon slags kontroll utvecklade vi vidskeplighet och ritualer som i stora drag finns kvar än idag.

Ibland kan det vara farligare att ha lite information än ingen information. Det gäller inte minst inom betting. Där kan ytliga kunskaper om ett lag, sport eller tävling leda till en övertro på att man har koll på läget och vet vad som kommer att hända.

När framgång följer drar många spelare slutsatsen att deras resonemang måste ha varit riktigt. Det ger en förstärkning och ökar illusionen av kontroll.

## Använda det okända till vår fördel

Hur kan vi använda det okända till vår fördel? Hur kan det vara en fördel att inte veta?

Till att börja med behöver vi göra plats i vår hjärna för nya tankar, kreativitet, tålmod och öppenhet och släppa på en del av våra sanningar och antaganden. Det kan vi träna på om vi har ett "growth mindset". Vi kan träna nyfikenhet, öppenhet, experimenterande, lärande. I flera yrken är att "inte veta" en förutsättning för framgång, framför allt i kreativa yrken, men även inom forskning.

I andra sammanhang eller yrken, där vi förväntas veta och ha rätt svar, hur kan vi där använda oss av "inte veta", det okända, och att våga vara i det, även om det är svårt, så det blir till vår fördel i någon form?

1. **Beginner's mind.** Ett "Don't know-mindset". En expert kan fastna i sina kunskaper och sanningar och inte vara öppen för nya möjligheter, en person som är mycket framgångsrik inom ett visst område kan frestas att tro att den redan vet vad som är bäst att göra. En nybörjare kan däremot se saker och nya idéer på ett mer öppet sätt utan förutfattade meningar. Att träna sig i att vara mer nybörjare handlar om att möta livet utan att döma, utan att alltid veta vad som är rätt, behöva ha rätt eller vara fast i egna sanningar. Det handlar om att inte låta allt det vi redan lärt oss komma i vägen för det nya intressanta som kan finnas i det okända och osäkra. Ett sådant förhållningssätt gör också att vi behöver lyssna mer och bättre på andra utan att döma, ställa frågor, vara nyfikna, ta in ny information, vilja släppa på kontrollbehovet och vara i nuet med det som är.

Ett sätt att utveckla detta mindset är att lära ut något du är bra på till någon eller några som inte vet något om det ämnet. Det gör att du måste undvika jargong och använda ett enkelt språk.

**2. Syfte och tydliga värderingar** kan vi hålla oss i även när vi är ute på osäkra vatten. De hjälper oss att navigera och gå framåt även om destinationen är osäker. Vi vet genom våra värderingar och vårt syfte varför vi gör vissa saker och vilken riktning vi tagit ut men kanske inte var vi hamnar.

Så vilka är dina främsta värderingar som du fattar viktiga beslut och agerar utifrån? Att vara förankrad i sina värderingar och agera i linje med dem gör oss mer jordade och tydliga.

**3. Våga säga "jag vet inte"**. I vissa sammanhang och för vissa roller kan att säga "jag vet inte" innebära att man anses som fel person för det jobbet. Det gör att man då kanske låtsas veta eller kommer med ett svar även om det inte är det bästa. Ibland kanske det behövs. Men "jag vet inte" kan ju också skicka en signal om att man är beredd att utforska nya alternativ och lösningar och att man är beredd att lyssna in andras synsätt. Ett mer coachande sätt helt enkelt.

Att inse och underhålla det egna tvivlet gällande sin egen kunskapsnivå inom vissa områden gör dig mer öppen för alternativ och nya upptäckter.

Om "jag vet inte" är ett för stort steg så kan du, i stället för att svara direkt, prova med att pausa ett tag innan du kommer med ett svar. Kanske sedan svara "det beror på" eller fråga "vad har du tänkt"?

**4. Flera hypoteser och scenarios.** I många fall i arbetslivet får vi beröm för att vi snabbt sätter igång, gör något och levererar resultat. Men när vi är ute i mer okända marker så fungerar inte våra befintliga lösningar lika bra som framgått ovan. Då kan vi först behöva utvärdera det som händer och vad som kan vara möjliga vägar framåt. Det kan vi göra genom att observera och samla fakta som vi gör olika tolkningar och hypoteser kring. Dessa kan sedan byggas ut till olika scenarios och möjligheter att experimentera.

Det gör att vi inte springer i väg med första bästa lösning för tidigt utan ger oss chans att diskutera och skapa.

Men för den som kräver snabba resultat kan det förstås kännas frustrerande att lägga tid på att tänka och spela med olika alternativ.

Som framgått av ramverket Cynefin så behöver vi arbeta mer med hypoteser och experimenterande än beprövade lösningar när vi står inför komplexa problem.

Genom att kombinera de kunskaper och förmågor vi redan har med tid för reflektion, tålmod och ödmjukhet växer nya idéer och lärande fram.



## 5. Några frågor att fundera på

Några frågor till dig. Antingen kan du svara spontant med det första svaret som dyker upp, eller ge varje fråga en viss tidslimit (ett par minuter) och sedan skriva ner svaret. Eller lev med en fråga i taget under en dag, en vecka och se vad som dyker upp.

- Hur hanterar du förväntningarna på dig att du ska kunna, veta, ha svaren, riktningen?
- Vad händer med dig när du är utanför din komfortzon, ute i det okända där du inte har svaren?
- Finns det något område där du kan prova att använda "Beginner's mind"?
- Hur hittar du utrymme för att lyssna till din inre röst?

---

Så att inte veta, att inte ha kontroll och då och då vara ute i det okända kan vara det som ger livet ett stort värde. Tänk om tillvaron såg ut som i filmen "Måndag hela veckan" ("Groundhog Day") med Bill Murray. Varje dag lik den andra och helt förutsägbar, så trist.

Det var allt för den här gången.

Hälsningar,  
Bengt

Källor:

David Rock, "Your brain at work", 2009, Harper Business

David Snowden & Boone, M, "A leader's framework for decision making, HBR, 2007

Carol Dweck, "Mindset"

Steven D'Souza & Diana Renner, "Not knowing", 2016

[www.pinnacle.se](http://www.pinnacle.se)