

INTO THE GREY

THOMAS ROSENBERG &  
JACOB CHRISTOFFER PEDERSEN

# UVIS

LEDELSE MELLEM  
KAOS OG KONTROL

DANSK PSYKOLOGISK FORLAG



---

## UVIS - ledelse mellem kaos og kontrol

v. Thomas Rosenberg og Jacob Christoffer Pedersen

DSV

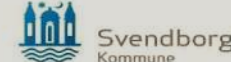


Jettime

BESTSELLER



GRUNDFOS



Danfoss



- Beslutninger må træffes på ufuldstændigt videngrundlag, ofte præget af tvetydighed og det paradoksale.
- Mange modsatrettede krav, interesser og forventninger at forholde sig til.
- Handlinger har ofte utilsigtede konsekvenser - eller påvirkes af det uventede.

”

*Hver gang vi får fornemmelsen af lys for enden af tunnelen, dukker der et godstog op i stedet – direkte på vej imod os.*

*(Leder i stor dansk, international virksomhed)*



# HVORDAN DET KONKRET KOMMER TIL UDTRYK





# LEDELSERMÆSSIG FLEKSIBILITET

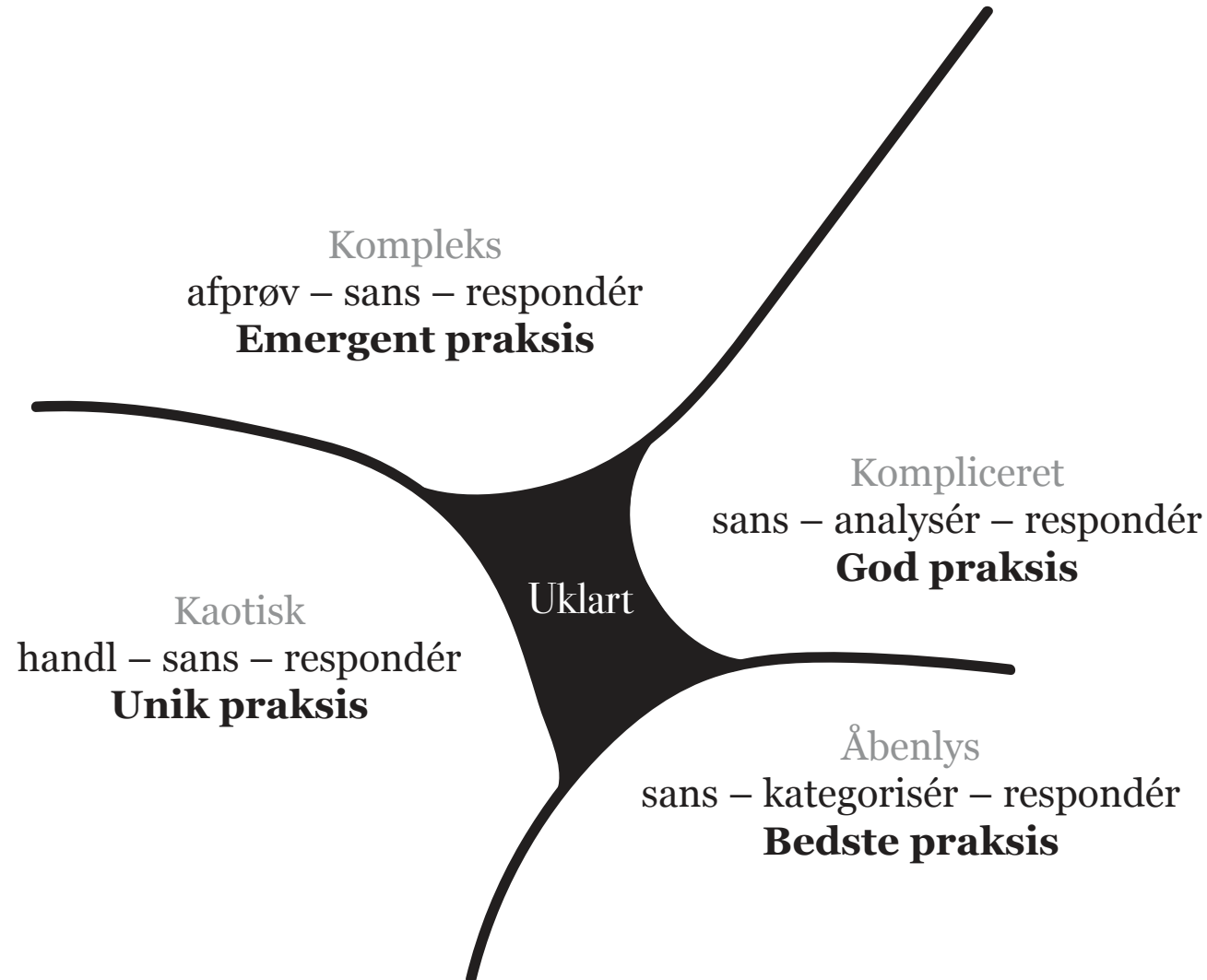
# CYNEFIN OG KONTEKSTENS BETYDNING

INTO THE GREY



David Snowden

Handling før viden



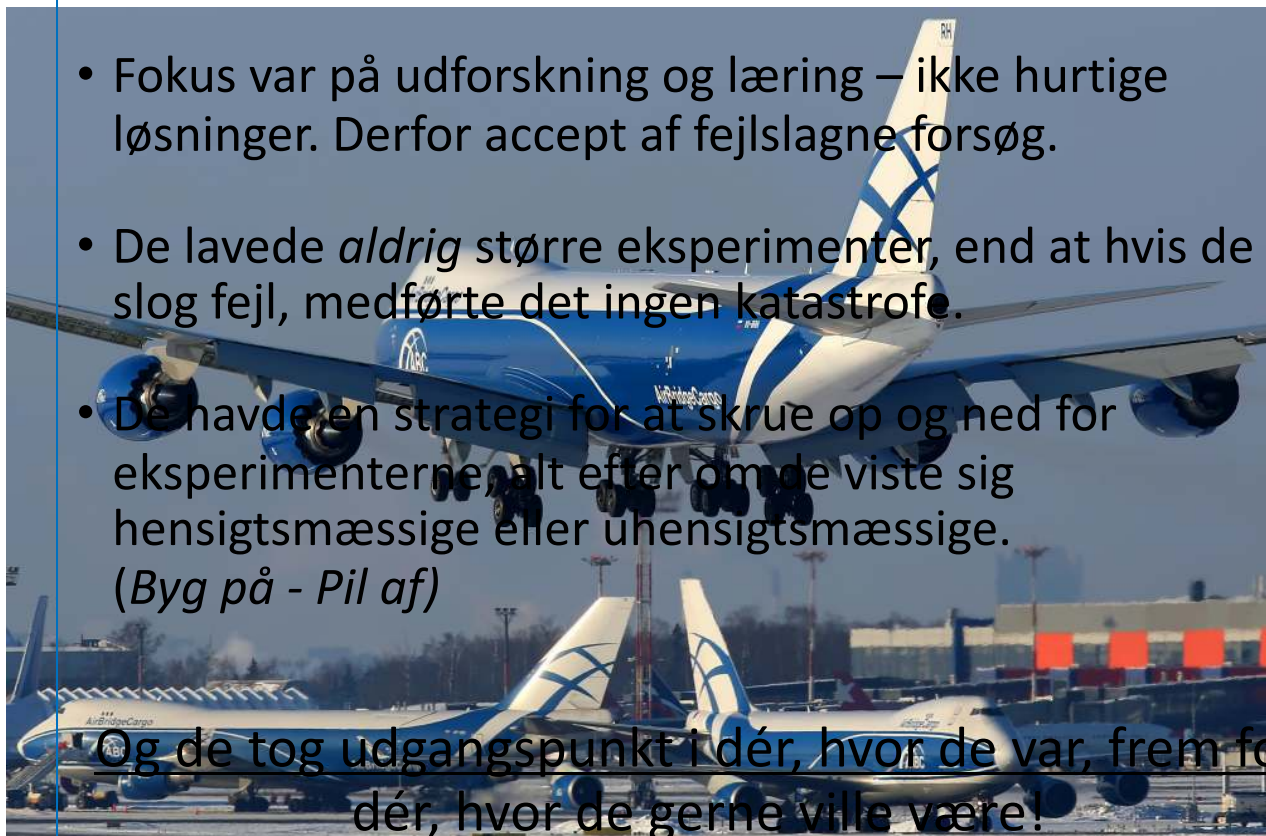
Viden før handling

# SAFE-TO-FAIL-EKSPERIMENTER

## Hvad var det, de gjorde?

- Fokus var på udforskning og læring – ikke hurtige løsninger. Derfor accept af fejlslagne forsøg.
- De lavede *aldrig* større eksperimenter, end at hvis de slog fejl, medførte det ingen katastrofe.
- De havde en strategi for at skrue op og ned for eksperimenterne, alt efter om de viste sig hensigtsmæssige eller uhensigtsmæssige.  
(Byg på - Pil af)

Og de tog udgangspunkt i dér, hvor de var, frem for dér, hvor de gerne ville være!



”

Je  
a  
k  
v  
flere spørgsmål end svar. Og at vi

ikke blev  
de hurt  
det, gik  
simpelt  
at ane,  
(Leder)

at finde  
jorde  
vde jo  
iden til  
være.



# MINIMALE STRUKTURER – FLEKSIBLE ORGANISERINGER

## Visionen:

Skabe et innovativt byrum med plads til fremtiden.

## Minimale specifikationer ift. at realisere dette:

- *Det fysiske område kan ikke udvides.*
- *Alle kan få adgang til budgetpuljen – dog med et krav om, at de idéer, man får penge til, omfatter aktiv deltagelse af mindst tre interessentgrupper.*
- *Der vil være fuld åbenhed om alle aktiviteter, herunder udgifter og oplevede resultater – dette for at animere til åben dialog om indsatser på tværs af netværket samt involverende vurderinger af resultater og nye muligheder i dem.*





# UENIGHED OG DE TAVSE STEMME

INTO THE GREY



” *Jeg holder diskussionerne åbne, og vælger ikke at kaste mig ind i dem og tage en beslutning. Jeg prøver at holde min kæft så længe som muligt. (...) Jeg kan mærke, at jeg prøver at gøre alt muligt ... Jeg har en god debat inde i mig selv, hvor min indre stemme siger: "Er det nu? Nej prøv at vente og se. Hvem tager stafetten? Hvem viger og siger: 'Det perspektiv, det er nu ikke helt så dumt endda...' (...)." Vi har brug for alle de forskellige perspektiver for at nå til 'Nå ja, sådan kunne man også gøre'. (Leder)*



## **HVORFOR KOMMER DEN HER IDE/PLAN TIL AT SLÅ FEJL?**

*Bed folk skrive ned i tavshed, og bed så folk (og her nogle af de vanligt tavse stemmer) om at fortælle, hvad de skrev ned.*



# Og hvad med HR



# PSYKOLOGISK FLEKSIBILITET

***I takt med at virkeligheden  
bliver mere og mere  
kompleks, bliver vi stadig  
mere afvisende over for  
kompleksitet***

*(Paolo Giordano, "I smittens tid – vidnesbyrd fra  
pandemiens frontlinje")*



*“Whether anxiety, angst, dread or terror, all these states of fear are states of uncertainty, and uncertainty is what we cannot bear. Uncertain, we feel helpless, a prey to forces we cannot control. We want to be secure and in control”*

*(Psykolog, Dorothy Rowe i ”Beyond Fear”)*

Naturlige  
reaktioner, når  
kompleksitete  
n og  
uvisheden er  
høj:

---

Skam

---

Tvivl

---

Angst/uro

---

Følelse af ikke at være god nok

---

Følelse af ikke at være professionel

---

Vrede

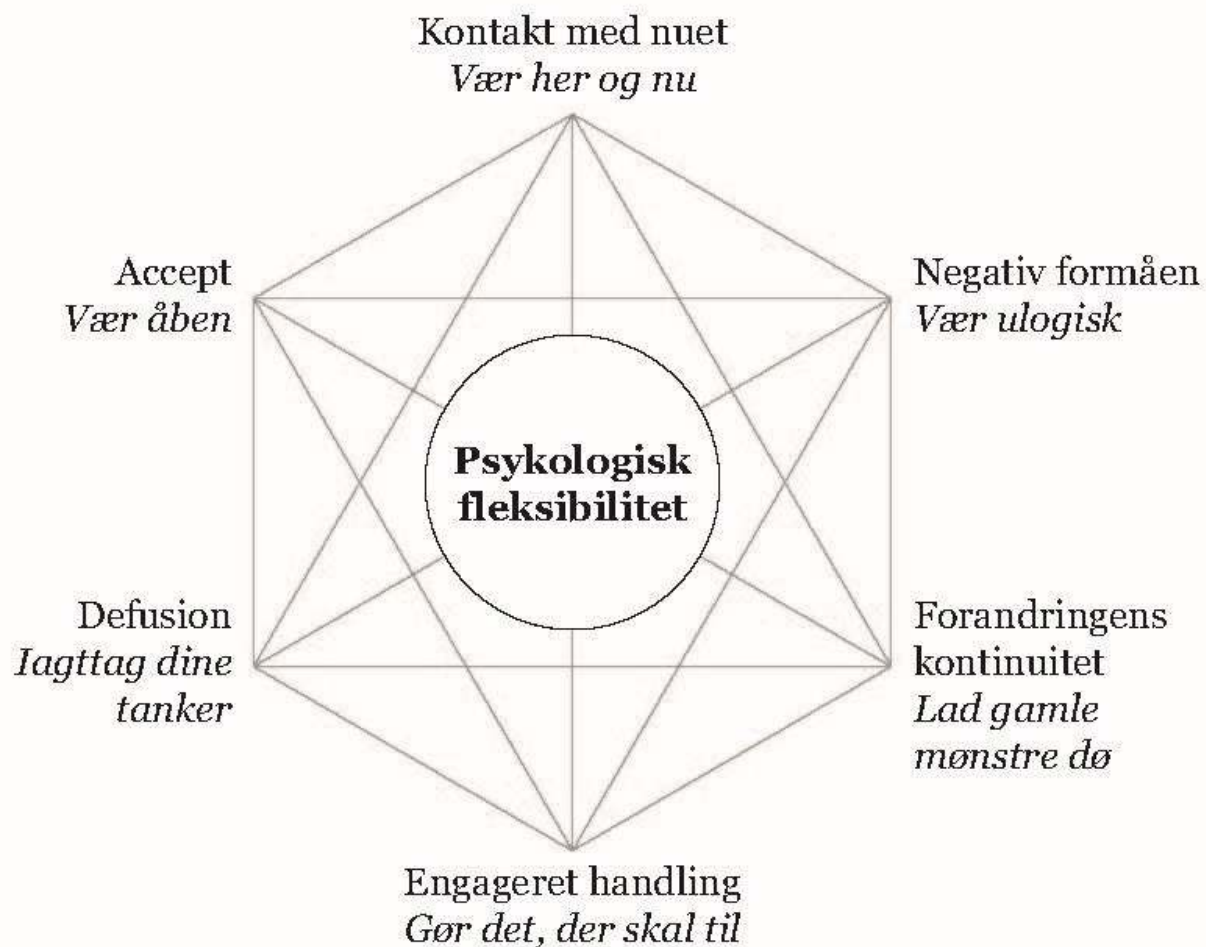
---

Frustration

---

...

# PSYKOLOGISK FLEKSIBILITET



Figur 2.1. Psykologisk fleksibilitet – de seks kerneopmærksomheder. En udbygning af Russ Harris' model ACT's Hexaflex (2015, s. 22).

PSYKOLOGISK FLEKSIBILITET –  
NEGATIV FORMÅEN, *VÆR ULOGISK*

”Sometimes the fastest way to get there is to go slow. And sometimes if you wanna hold on, you got to let go.”

Tina Dickow, *Count to Ten*, 2007



## PSYKOLOGISK FLEKSIBILITET – NEGATIV FORMÅEN, VÆR ULOGISK

*”Negativ formåen antyder en særlig menneskelig kapacitet til ”at rumme”: dvs. en kapacitet til at leve med og tolerere flertydighed og paradokser og være tilfreds med halv viden, til at tolerere angst og frygt og forblive i en tilstand af usikkerhed for at tillade fremkomsten af nye tanker og forestillinger. Det indebærer kapaciteten til at deltage på en ikke-forsvarsmæssig måde i forandringer, uden at blive overvældet af det stadig nærværende pres mod blot at reagere.”*



(Peter Simpson, Robert French og Charles Edward Harvey, "Leadership and Negative Capability", October 2002, [Human Relations](#) 55(10):1209-1226)

## Hvad Patricia Shaw *ikke* gør...

---

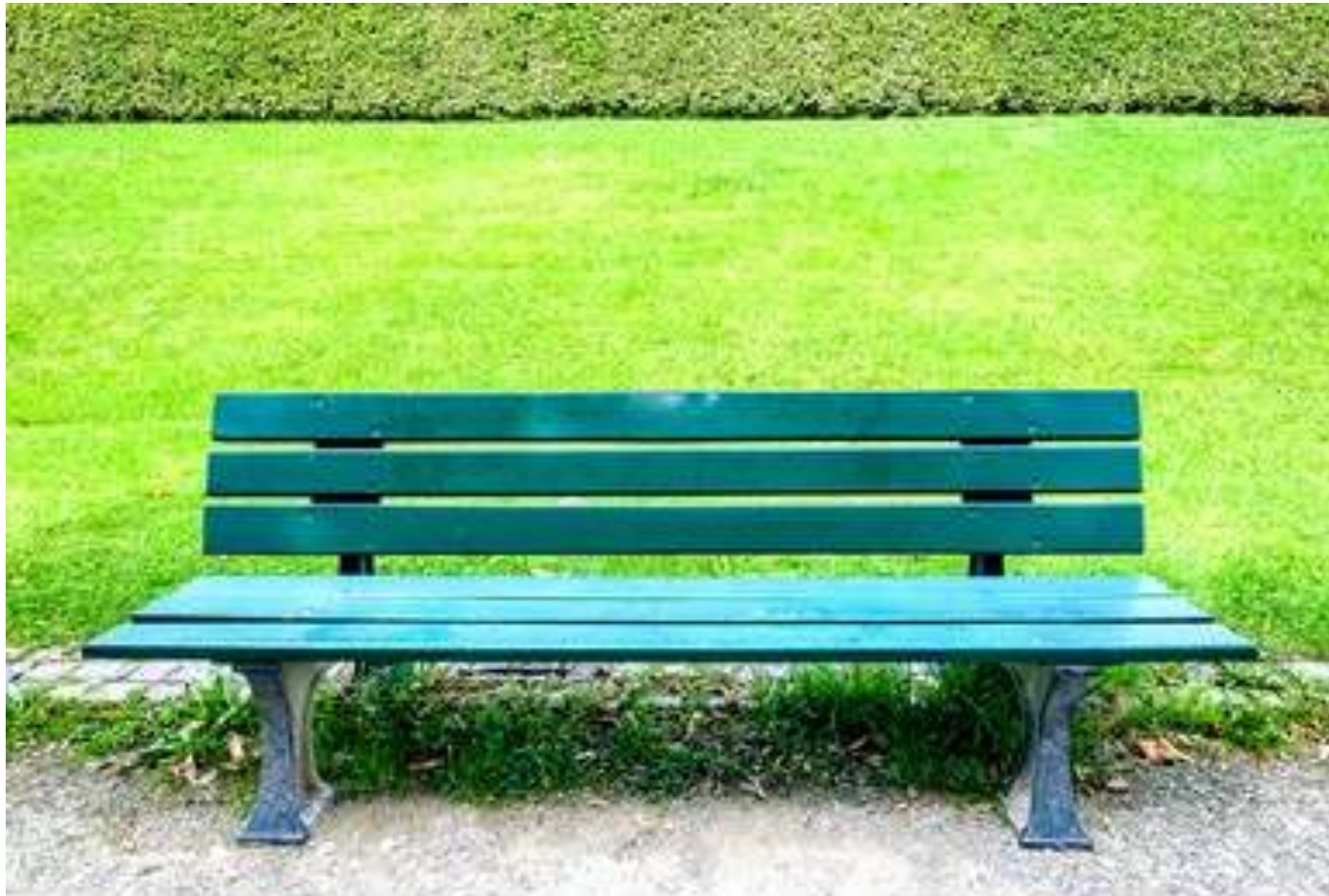
- Ingen på forhånd udarbejdede målsætninger, afklaring af roller eller forventninger til udbytte
- Ingen på forhånd udarbejdede agendaer for møder, konferencer og workshops
- Ingen på forhånd udarbejdede læringsmålsætninger eller forventninger til udbytte
- Ingen afklaring af roller
- Ingen *action plans* om *next step* som opsamling på mødet





# PSYKOLOGISK FLEKSIBILITET – ENGAGERET HANDLING – *GØR DET, DER SKAL TIL*

INTO THE GREY



# Køb bogen

NU MED 20% RABAT

PRIS MED RABAT: 280 KR.  
(NORMAL PRIS: 350 KR.)

GÅ IND PÅ:

<https://dpf.dk/produkt/uvis-ledelse-mellem-kaos-og-kontrol/>

LÆG BOGEN I KURVEN OG VED  
BETALING TILFØJ FØLGENDE KODE I  
FELTET 'RABATKODE':

**UVISNOCA20**



# Kontakt os



👤 Thomas Rosenberg  
☎ 2942 1330  
✉ tr@intothegrey.dk

👤 Jacob Christoffer Pedersen  
☎ 2247 6522  
✉ jcp@intothegrey.dk

Læs mere om os, vores cases og vores ydelser på: [www.intothegrey.dk](http://www.intothegrey.dk)