

Et U Turn med U Teorien

Hvis vi vil have kontakt med kreativitetens kilder - ikke det kreative udtryk - men selve den åbne og skabende energi, er det nødvendigt, at vi suspenderer vores tilvante måde at tænke og handle på. I stedet for mere af det samme må vi begynde at gøre noget andet og i den proces på tværs af sektorer, fagligheder og nationer sammen skabe et nyt sprog. Et godt afsæt for at gøre noget nyt er Teori U. Den bygger på over 10 års forskning i, hvordan mennesker kommer i kontakt med deres kreativitet, og hvordan de omsætter deres kreative ideer i virkeligheden. Forfatteren bag U Teorien er filosofen Carl Otto Scharmer. Hovedværket er bogen *Teori U – Lederskab der åbner fremtiden*. Kforum bad en af forfatterne forklare teorien fra U'ets begyndelse over bunden af U'et til dets slutning. Et U Turn med U Teorien er resultatet for mennesker, som tør finde sandheden i fremtidens muligheder frem for fortidens fastlåste mønstre og erfaringer.

Af Lone Belling, lonebelling@livoglederskab.dk

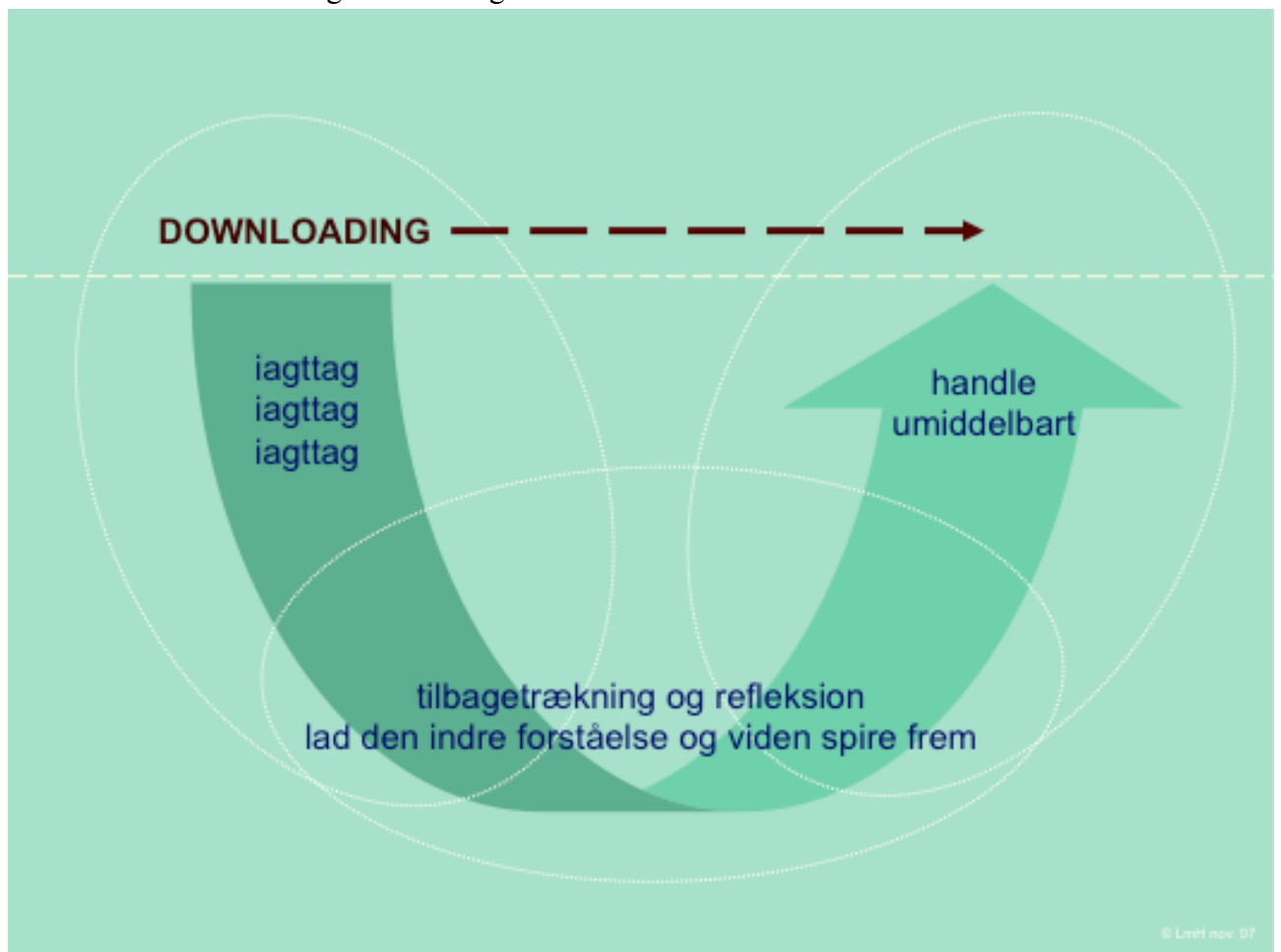
En teori, der kræver praksis

Mange begejstres af U Teorien. Det mærkede man tydeligt, da Scharmer holdt forelæsning på CBS i februar 09. Her er tydeligvis og langt om længe en forfatter, en teori og en bog, som rækker langt ud over strømmen af hyldevarer fra managementverdenen. En ny tilgang, som højst sandsynligt vil få den samme betydning, som Den Lærende Organisation og systemisk teori har haft og har den dag i dag inden for ledelse.

Interessen er tydeligvis vakt, men det er først, når flere begynder at få direkte praktiske erfaringer og tager den forståelse og de metoder, der ligger i hele tankesættet til sig, at Teori U for alvor bliver interessant. Samtidig er det nødvendigt også at undersøge, hvad der ligger mellem linjerne. For netop fordi Scharmer i sin bog kommer så langt omkring, er der også områder i teorien, som endnu kun er antydnet – specielt når vi når til bunden af U'et. Derfor er det vigtigt, at vi begynder at folde teorien ud i praksis, hvad enten man er leder eller medarbejder, underviser eller konsulent.

I denne artikel undersøges nærmere, hvad der sker i bunden af U'et, der, hvor teorien bliver noget mere vag på anvisninger og definitioner. Sikkert af gode grunde, fordi vi i den vestlige verden ikke har så mange begreber for den måde at være og erkende verden på – og derfor har svært ved at få greb om det. På baggrund af den forskellige måde, mennesker tilegner sig tankerne i Teori U, opererer artiklen med U-modellens forskellige sider. En yderside, hvor forståelsen og brugen ligger tæt op ad klassiske organisations- og

forandringsteorier, en inderside, der sætter fokus på det personlige lederskab og endelig den inderste side, det rum, hvori de mere subtile processer i modellen udfolder sig. Men inden da en kort skitsering af hovedbegreberne i U Teorien.



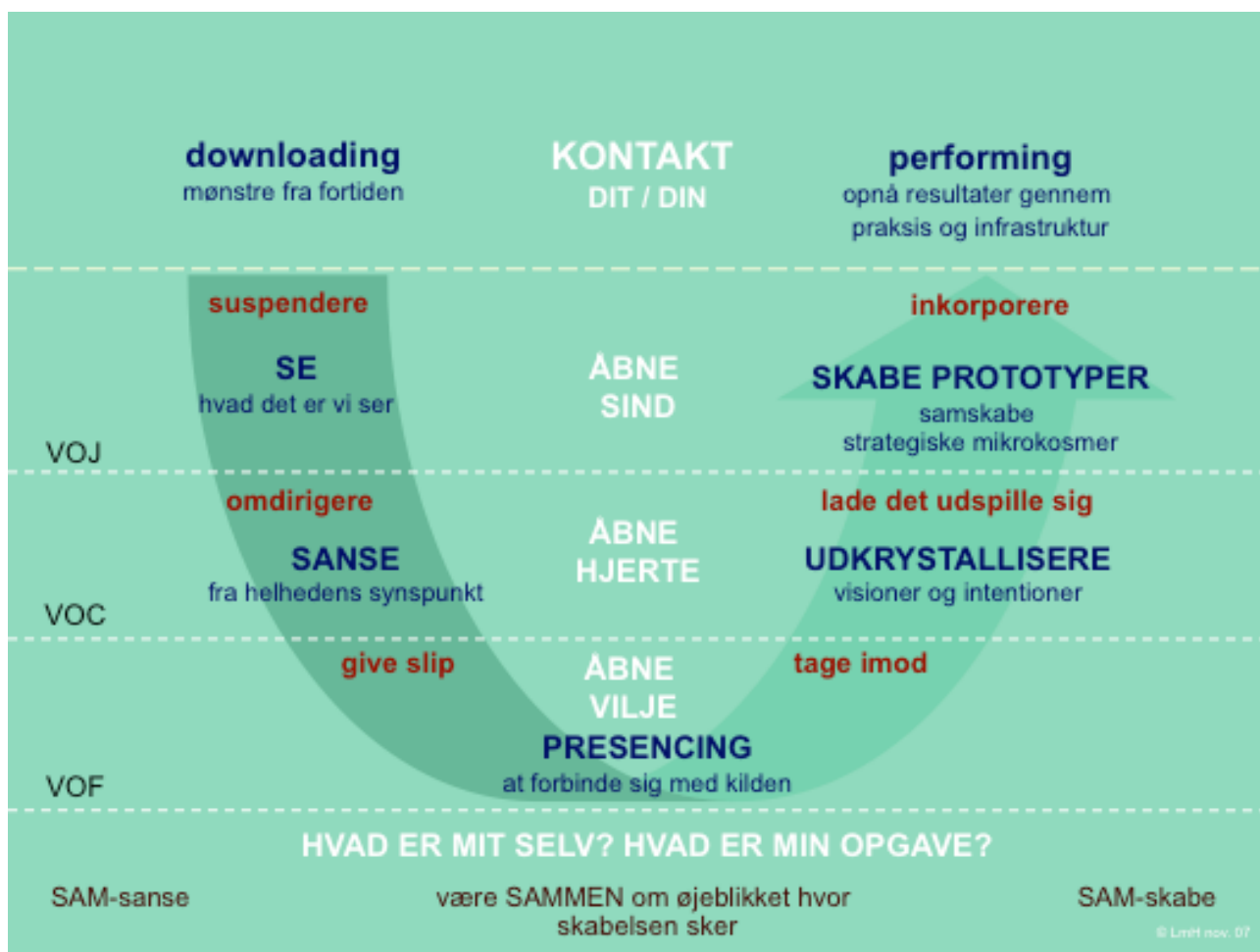
Billedtekst: I de tre grundlæggende bevægelser i U'et går vi igennem flere erkendelsesniveauer, fra ren downloading og reproduktion af mentale forståelse og rutiner, over en mere grundig kognitiv tilgang, hvor vi iagttager, sanser, analyserer og reflekterer, til et lag af dybere viden. Hvis vi skal aktivere dette dybere lag skal vi dels så åbent som muligt sanse og iagttage verden, dels skal vi på et tidspunkt trække os tilbage, vente og lytte og på den måde få kontakt med det der er ved at spire frem. Herfra er det så muligt med klarhed og målrettethed at omsætte sin indsigt til handling.

Ikke at gå den lige vej

Teori U har fået navn efter det visuelle billede af bogstavet U, som fremkommer, når vi ikke går i en lige linje fra det, vi observerer og sanser, til handling, men i stedet uddyber samspillet mellem, hvordan vi opfatter verden, og hvordan vi vælge at handle.

U-modellen opererer med tre bevægelser, hvor den første handler om at iagttage verden med et åbent sind – hvilket udfordrer vores ofte faste antagelser om, hvordan verden er skuet sammen. Den næste bevægelse foregår i bunden af U'et, hvor vi trækker os tilbage og uden at ville noget bestemt lader den indre forståelse og viden spire frem – hvilket kræver nærvær og åbenhed. Den tredje bevægelse er at omsætte vores indsigter til handlinger, som er reelt nyskabende.

Undervejs i den samlede bevægelse gennem U'et passerer vi gennem en række erkendelsesmæssige faser, der kræver forskellige nøglekompetencer (se tegning). På rejsen ned i venstre side af U'et skal vi lære at suspendere for at kunne se med friske øjne, omdirigere for at kunne sanse mere helhedsorienteret og give slip for at kunne praktisere presencing (sammensat af ordet presence og sensing – at være sansende til stede i nuet).



Billedtekst: At bevæge sig gennem de forskellige faser i U'et kræver forskellige kompetencer (i modellen markeret med rødt). Hvis man ønsker

at facilitere en U-proces i sin organisation kan det være en god ide at overveje hvad der skal til af øvelser, træning og refleksion for at passere de forskellige tærskler til en ny fase. I praksis vil man så også opdage at behovet for fx at suspendere er noget der vedvarende er brug for på rejsen gennem U'et

På turen op ad U'ets højre side skal vi gennem de samme faser fra modsat side, ved først at kunne tage imod det, der måtte komme af indfald, intuitioner og billeder, for komme ind i den fase, hvor visionerne og de dybere intentioner kan folde sig ud, og de kreative impulser kan blive omsat til innovation og nye ideer. Herfra skal den indre vision omsættes til handling ved at skabe prototyper, hvor der er plads til at undersøge, fejle og justere, inden man går videre til en egentlig inkorporering og institutionalisering af det nye.

Sprog for eksistentielle erfaringer

Scharmer bag U Teorien understreger igen og igen, at løsningen på tidens kriser ikke er mere af det samme, men noget nyt. Fremtidens udfordringer kan ikke løses med fortidens erfaringer og udfordringer, hvad mange længe har fornemmet og mærket. Teori U synes derved at ramme et behov i tiden med sit radikalt anderledes og gennearbejdede bud på skabelse af bæredygtige forandringer. En af grundene til bogens store gennemslagskraft er ifølge Scharmer, at den giver sprog og begreber til nogle eksistentielle erfaringer, som mangler rum og udtryk i det meste af det, vi hidtil er blevet præsenteret for inden for ledelses- og organisationsteori.

Det er kendt inden for innovationsforskningen, at det banebrydende ofte kommer fra det sted, hvor vi endnu ikke ved, hvad vi ikke ved. Eller som innovationsforskeren Lotte Darsø siger i sin artikel: *Findes der en formel for innovation?* ”Ofte opstår det nye når vi ikke kan få tingene til at passe ind i eksisterende systemer eller de kategorier, vi har til rådighed.”

Her skal der gives plads og tid til fornemmelser og intuition, til undersøgende og kreative processer, der danser mellem højre hjernehalvdels sans for helheder og venstre hjernehalvdels analytiske tilgang. Her skal der være rum for pause, stilhed og lytten. Det er lige præcis her, Teori U på en gang kommer med et reelt anderledes bud til ledere, der ønsker at handle proaktivt, og samtidig gør det til en næsten skræmmende udfordring.

Både som leder og medarbejder er det vigtigt i situationer, der kalder på nytænkning og fælles kreative processer, at have modet til at sige, at man faktisk ikke er helt klar over, hvad der er det næste skridt. At turde give slip på sine erfaringer og træde ind i et

landskab, hvor sikker viden og afprøvede metoder må vige, og i stedet lade de lyttende og kreative processer få plads og liv. At stille sig i det åbne, som kunstneren i øjeblikket, før det hvide lærred bliver til et maleri.

Presencing – en ny social teknologi

At komme dertil, hvor man står foran det hvide lærred, kræver en ny social teknologi, hvor mennesket og livet er i centrum. Scharmer kalder denne sociale teknologi for presencing, et nyt ord, der på en gang indikerer evnen til at sanse og være nærværende – og at bruge dette nærvær til at gribe nuet og derfra være medskabende på fremtiden.

Det handler altså om at slippe fortidens tankesæt og planerne for fremtiden, og i stedet lade nuets kreative kraft udfolde sig som et afsæt for den ankommende fremtid. Alt for ofte lukker vi nuet ved at være optaget af fortiden eller af fremtidsforestillinger. Det er nærværet i nuet, der er central, når man vil praktisere presencing.

Denne nye sociale teknologi placerer Scharmer i bundet af U'et, og vejen dertil går gennem træning og brug af teknologier, der hjælper os til at suspendere vaner og faste forestillinger og derved åbne sind, hjerte og vilje.

Åbent sind

I vores almindelige hverdag griber vi ofte til ureflekteret at reproducere – det, som Scharmer kalder at downloade – kendte mentale forestillinger og fastholde vante rutiner. Når vi i stedet vælger at møde verden med et åbent sind, giver vi plads til andre perspektiver og ny viden, vel vidende, at vi alle er tynget af fordomme og forforståelser, som også hjælper os til at navigere i verden. Teorien om de mange intelligenser og den efterhånden udbredte forståelse af læringsstile er eksempler på, hvordan man kan bryde med vante rutiner og mentale forestillinger.

Åbent hjerte og åben vilje

Åbner vi sindet og giver vi plads til empatisk lytning og kontakt, åbner vi hjertet for de andre, og jeget bliver i stand til at sanse og opleve fra de andres position. Det er i dette rum, den ægte undersøgende dialog finder sted, og hvor indlevelsen i den anden ikke bliver en mental øvelse, men umiddelbart sanset og forstået.

Når man lytter empatisk, lytter man med meget mere end sine ører og mentale modeller. Man sanser med krop og sind, hjerte og hjerne i en helhedsorienteret tilgang til den anden, og man betjener sig af det, man inden for den nyere neurovidenskabelige forskning kalder spejlneuroner.

Endelig opererer Scharmer med den åbne vilje, paratheden til at lade det ske, der nu må ske, til sammen at lytte helheden frem. Det kendes fra intense processer, hvor mennesker hver især bidrager og lytter med et stigende nærvær. Her kan der komme korte, gyldne øjeblikke, hvor tiden udstrækkes, rummet sitrer, og der i kvantespring opstår nye erkendelser og samhørighed. Der er en parathed til at forpligte sig på det fælles, og mennesker kan opleve en følelse af samhørighed og ansvarlighed, der rækker langt ud over de nærmeste.

Rejsen begynder i kendte videnslandskaber

Teori U rummer stor kompleksitet, hvilket rejser diskussionen, om det nu er en ledelses-, lærings-, forandrings- eller innovationsteori. Og svaret er, at den er en metateori, som kan rumme det meste. Teori U er et tankesæt, som kan bruges med forskellige formål inden for mange felter og på alle niveauer, fra individ over grupper og organisationer til nationer og verdener. En af bogens styrker er, at Scharmer i diagrammer og andre visuelle fremstillinger tydeliggør og konkretiserer samspillet mellem den individuelle bevidsthed og de samfundsskabte strukturer og styringsmekanismer.

Ydersiden af U-modellen

På rejsen i U'et vil mennesker, der på forskellig vis har arbejdet med udviklings- og forandringsprocesser, føler sig på sikker grund, da de på mange måder bevæger sig gennem kendte videnslandskaber med afprøvede metoder. Denne kendtheds kan få mange til at spørge, hvad nyt der er i Scharmers tanker, for han bygger (selvfølgelig) oven på både klassiske fagdiscipliner, nyere ledelses- og organisationsteorier såsom Den lærende Organisation og systemisk teori, og henter inspiration i begreber om social og følelsesmæssig intelligens.

Teori U inviterer dog til en rejse, der går dybere og længere end de fleste kendte ledelses- og organisationsmodeller. Primært fordi den insisterer på at forbinde den personlige og organisatoriske udvikling, og fordi den så stærkt understreger, at det ikke er nok at forstå med hovedet, ikke nok at give rum til følelserne, vi skal forpligte os helt ind i de eksistentielle lag, uanset om det er ansvaret for os selv, medarbejderne eller kloden. Gør ledere og medarbejdere det, så åbnes der for helt anderledes – og nødvendige – transformationsprocesser.

Scharmer understreger det med et citat af økonomen William O'Brien, tidligere direktør i Hannover Insurance Company: "The success of an intervention depends on the interior condition of the intervenor."

Denne forbundethed og referencer til kendte teorier og tilgange kalder jeg for ydersiden af U'et, og her er det ikke i detaljerne, man skal søge det nye, men i det utrolige omfattende arbejde, som samler og kobler på tværs af videnskaber og fagligheder. Ydersiden giver et godt afsæt som leder og konsulent, når organisationer skal bevæges gennem en U-proces. Her er der mulighed for at pege på det, mennesker allerede kan og gør, og som med U sættes ind i en ny forståelsesramme.

Indersiden af U-modellen

U har også en inderside, hvor der er fokus på et stykke personligt udviklingsarbejde, som styrkes af konkret træning. Ligesom fysiske muskler skal bruges i hverdagen og gerne trænes, vil man gennem U'et opdage, at der er noget, man selv personligt skal blive bedre til, hvis processen skal komme videre. Kender man sig selv godt nok og sine automatreaktioner? Kan man lytte empatisk? Hvad vil det præcist sige at lytte empatisk? Er man parat til i mere kreative processer at slippe styringen og have tillid til de andre og til processens egen energi? Det er det personlige lederskab, som må trænes både i det indre fitnesscenter, hvor der er tid og ro til fordybelse og selverkendelse, og på hverdagens konkrete træningsbaner. Det er også her, modstanden mod forandring skal mødes – hos de andre, men først og fremmest hos en selv. Det bliver et tilbagevendende arbejde at konfrontere og overvinde tre indre stemmer, der som tærskelvogtere hindrer fordybelse.

Den dømmende stemme

Den første stemme er den dømmende stemme, som ikke giver plads til nye perspektiver, men straks vurderer, sorterer og afviser det, der ikke passer i det kendte verdensbillede. Så er det, mennesker reagerer på forandringstiltag med ”Det har vi prøvet før”, ”Det har vi ikke tid til” eller ”Det lyder meget godt, men duer ikke i praksis”.

Den kyniske stemme

Tærsklen til det åbne hjerte blokeres af den kyniske stemme. Det er hårdt igen og igen at leve sig ind i andre menneskers behov, at vise empati og forståelse og måske skulle tage sig af traumatiserede mennesker, hvis man ikke får den nødvendige opbakning og uddannelse, så man kan tage vare på sig selv. Når fagpersoner igen og igen må gå på kompromis med deres faglige standarder og kaldsetik og ikke oplever sig anerkendt, kan det afsætte ligegladhed og kynisme.

Derfor er specielt mennesker, der bruger deres personlige kompetencer i jobbet, udsat for dels udbrændthed, dels for at distancere sig fra hverdagen ved at bruge den kyniske stemme

Frygtens stemme

Den sidste vogter er frygtens stemme, frygten for at slippe og træde ud i det ukendte, frygten for at tabe ansigt, miste kontrol og styring eller økonomisk sikkerhed. At vise, at man ikke har svarene. Det kan virke truende på ens selvfølelse og identitet og kræver mod. Men det er også ret klart, at det er mod, der skal til, hvis vi skal skabe radikale forandringer og give plads til det, der endnu ikke har taget form.

Bunden af U'et – kreativitetens og intentionens kilder

Hvis man vil følge Scharmer ned til bunden af U'et, er der god hjælp at hente i hans forståelse af begreberne læring, lederskab og forandring, som alle er centrale indgange til Scharmers univers. For i hans fortolkning peger de alle hen mod den inderste side – forstået som den kanal og indre åbning, hvori energien i bunden af U'et kan sprede sig, når vi først har fået kontakt med den kilde, hvorfra vores skabende og meningsbærende kraft udspringer. Ligesom vandet springer mest intenst ved Gudenåens udspring, men hurtigt spreder sig og sætter spor i landskabet, kan vi også få kontakt med vores indre kilder og lade det sive og boble op og ud i vores handlinger og måder at opfatte verden på.

Når Scharmer taler om læring, tager han udgangspunkt i to forskellige læringscirkler: Kolbs læringscirkel, hvor vi lærer af fortidens erfaringer, og den nye, hvor vi lærer fra den ankommende fremtid. Pointen er ikke, at vi skal ophøre med at lære af vores erfaringer, men han understreger, at der er en kløft mellem de to læringscirkler – at lære fra den ankommende fremtid er *ikke* bare en ekstra form for refleksion – det er noget helt andet – vi tapper simpelthen fra en anden kilde. Her kunne man bruge et ord som *profleksion*, hvor vi ikke bare tænker over fremtiden og fremskriver vores ønsker og planer, men med nærvær i øjeblikket lytter til fremtiden, mens den opstår.

Lederskabets blinde punkt

På samme måde peger Scharmer med begrebet ”blind spot” på den paradoksale udfordring, at ledere jo altid står på nogle værdier og forståelser af verden, at de handler og taler fra et indre punkt, som er så selvfølgeligt, at de ikke ser det som deres eget blinde punkt. Når man skal handle, lede og præstere, har man fokus på det, der skal siges og

gøres, indholdet af handlingerne. Bagefter kan man så sætte sig ned og reflektere over, hvad der skete, og hvad man gjorde for at nærme sig en forståelse af det blinde punkt.

Her spørger Scharmer så, om det mon kunne være muligt at være bevidst om tanker, følelser og handlinger, mens de foregår? Altså vide, hvad man gør, mens man gør det, og samtidig iagttage det sted, hvorfra handlingen udspringer? Mange vil sige nej! Scharmer siger ja! Det *er* muligt på en gang at have bevidstheden rettet mod det, man sanser og gør i den ydre verden, og mod den bevidsthed, der opfatter det. Første skridt er at forholde sig neutralt til sanseindtrykkene, ikke ville noget og ikke forvente noget, og så i denne åbenhed forsøgsvis vende bevidstheden mod udgangspunktet for den mentale proces og ikke kun fokusere på selve sansningen.

Forskellige niveauer af forandringsrespons

Det har været sagt længe, at forandring er en tilstand, vi må vænne os til – det går ikke over – så udfordringen er, hvordan vi forholder os til forandringerne. Vælger vi at møde forandringer fra bunden af U’et, er det en radikalt anderledes måde, end langt de fleste ledere og organisationer almindeligvis håndterer forandringsprocesser.

I bunden af U’et kommer vi ned under den umiddelbare reaktive tilpasning og dybere end projekter, der blot ændrer processer og strukturer i organisationen, men også ned under vores vante tankesæt og værdier. Her er det, vi kan få kontakt med kreativitetens kilder – ikke det kreative udtryk – men selve den åbne og skabende energi, der er til stede før kunsten, før den gode ide tager form, før vi får sat ord på det, vi er ved at erkende.

Højeste fremtidige potentiale

Michael Ray, der i mange år har arbejdet med, hvordan man skaber kreativitet og nytænkning i organisationer, har udviklet et kursus ved Stanford Business School, designet til virksomheder. Han mener, at det handler om at skabe rum, så deltagerne kan arbejde med to grundlæggende spørgsmål: Hvad er mit Selv? Hvad er mit Arbejde – eller snarere min Opgave?

To enkle spørgsmål, der, hvis man tager dem alvorligt, rummer så meget kraft, fordi de forbinder os med helheden og selve vores eksistens. Hvorfor er jeg her? Hvad er meningen med mit liv?

Mit Selv er med stort S, fordi det rummer vores højeste fremtidige potentiale, Opgaven med stort O, fordi den peger mod vores livsopgave, gennem hvilken vi forbinder os med helhedens behov.

Dermed får vi fat i selve den drivkraft, der ligger i vores intention. Jo klarere og mere præcis den er i det enkelte menneske, des lettere forbinder det sig med andres kreative kilder og intentioner, så skabelse kan blive til sam-skabelse. Herfra kan vi forpligte os sammen og gennem valg og fravalg skabe mening.

Al stærk energi er fascinerende og skræmmende, og som Scharmer sagde i sin forelæsning, så udfordrer dette dybe niveau vores identitet, men det er også her, autentisk transformation og transcendens er mulig – det er her, den interessante forskning, læring og innovation foregår.

Og ikke bare interessant – men nødvendig. Vi står i dag over for problemstillinger, hvor flere og flere indser, at det ikke mere duer med mere af det samme, vi er tvunget til at slippe det kendte for at give plads til noget, der er så grundlæggende anderledes, at det kan hamle op med fremtidens behov og udfordringer.

At blive bevidst opmærksom

Kognitionsforskeren Francisco J. Varela er en central kilde til U-modellen og de praktikker, som kan bringe os nærmere mod kilden, og forfatterne til *Presence* valgte derfor at dedikere bogen til ham. Varela var en chilensk biolog, filosof og neuroscientist, som sammen med sin mentor Humberto Maturana er kendt for bl.a. introduktion af ideen om autopoiesis.

Ifølge Scharmer må vi tilegne os tre kompetencer i bevægelsen mod bunden af U'et: suspendere, om dirigere og give slip. Begreberne udspringer af Varelas forskning om bevidsthed og kognition – ikke mindst ud fra spørgsmålet om, hvordan vi bliver bevidst opmærksomme, og om det kunne være muligt at træne de processer.

Svarene fandt Varela i den psykologiske introspektion, fænomenologien og forskellige typer af kontemplativ (meditativ) praksis, og foldede dem ud i bogen *On becoming Aware*, hvor han klart understreger, at det kræver disciplineret og systematisk træning at lære sig at suspendere, om dirigere og give slip. Men vi kan altså gøre noget, når vi ønsker at facilitere presencing og ikke kun håbe på, at de særlige øjeblikke vil opstå af sig selv.

Nødvendigt at træne sine indre kapaciteter

I lydbogen *The Power of Presence* fortæller Peter Senge om sine erfaringer med mennesker i U-processer og vigtigheden af at skabe rum og tid til tilbagetrækning og stilhed. Han anbefaler, at man som minimum giver mennesker et par timer i stilhed, så de kan trække sig tilbage, sætte sig under et træ, ved vandet eller andre steder, hvor man kan lade sindet og indtrykkene falde til ro. Det er Peter Senges erfaring, at forskellige typer af

meditative teknikker støtter denne proces, som fx at være bevidst om åndedræt, følelsesstrøm og tankemylder. I det hele taget er det en god træning af bringe mere nærvær og bevidsthed ind i det, man gør, fx ved indimellem at sætte tempoet ned – gøre det samme i halvt tempo.

Sådanne praktikker er med til at øge den personlige kapacitet til deltagelse i de kollektive processer i bunden af U’et, både sam-presencing, hvor vi sammen prøver at skabe forbindelse til den fremtid, der er ved at spire frem, og ikke mindst den efterfølgende sam-skabelse, hvor fornemmelserne bliver mere konkrete, når ideer tager form i samspillet mellem flere, eller når vi mere kreativt tegner, leger og prøver af.

Det er jo ikke anderledes end boldspilleren, der for at være en kompetent spiller på holdet også skal tilgodese konditions-, styrke- og tekniktræning, eller musikeren, der må øve i enrum for at kunne bidrage optimalt til orkesteret.

Peter Senge siger i *The Power of Presence*, at det ikke er muligt at gå gennem bunden af U’et, hvis man holder fast i forestillingen om, at ting ikke kan forandres, og man ikke kan være medskaber af de forandringer. Man skal så at sige vende sit indre radar fra fortidens erfaringer mod den ankommende fremtid, der hele tiden kommer til stede som bølger i nuet. Åbne sit nærvær i nuet og strække sine sanser ud og med hele sin kapacitet forsøge at fornemme og mærke fremtidens muligheder. Derfor er det så vigtigt, at mennesker får kontakt til deres indre kilder for kreativitet og mening, for det er herfra, de henter modet til at slippe det kendte og tiltroen til, at noget kunne være anderledes.

Prøv at lære gennem prototyping

Teori U er ikke en bog om indre fordybelse og meditationsteknikker, men om at bruge dem som nødvendige metoder, hvis og når man ønsker at arbejde kreativt og nyskabende med forandringer og innovative processer.

For U’et fortsætter jo i en bevægelse opad, hvor ideer og indsigter omsættes til handling, til noget, der gør en forskel og sætter spor i den virkelige verden, uanset om det er inden for den enkelte virksomhed eller organisation, i et lokalsamfund eller internationalt. Når først mennesker individuelt og kollektivt har haft kontakt med bunden af U’et, vil der begynde at krystallisere sig fornemmelser, ideer og visioner med nye muligheder og åbninger. Og her er det vigtigt fortsat at give plads til det undersøgende og ikke straks fastfryse det nye. Begrebet prototyping indfanger dette område, hvor man i lille skala afprøver og undersøger, og hvor fejl i denne tidligere afprøvning giver mulighed for hurtig og konstruktiv læring.

Her bliver evnen til at reflektere, mens man handler og alle processerne kører, af stor vigtighed. For en ting er at sidde under et smukt bøgetræ og reflektere over alt det, man har observeret og sanset på vej ned i U'et, anderledes kommer man på arbejde, når det hele koger. Nøglen til at skærpe denne bevidsthed kan være at lægge mærke til, hvad der sker, både når noget folder sig ud på bedste vis, og når noget ikke går som ønsket og planlagt. Også her kræver det mod og åbenhed at leve med og lære af konsekvenserne i den fortsatte innovative og undersøgende proces frem mod noget, der kan gennemføres og implementeres i stor skala.

Ud af hængekøjen

En af udfordringerne, når man arbejder med U-processer, er, at mennesker ofte er som korkpropper – svære at holde under den vandoverflade, der markerer overgangen, hvor downloading og vante rutiner suspenderes. De dykker ned i U'et, samler nogle oplevelser og indsigter op, som så straks skal føre til resultater og løsninger. Der er så meget pres på i virksomheder og mennesker, at de forståeligt nok hurtigt ønsker at omsætte energien til konkrete handlinger, der kan skabe forbedringer.

Men i det øjeblik, man går fra det åbne sinds undren til handling, fikserer man også energien på det niveau, man var nået til – og får måske aldrig stillet de afgørende spørgsmål, får ikke givet plads til observationer og informationer, der på mere grundlæggende vis kunne have skabt forandringer. Det kan være et rigtigt valg i en lang række situationer. Vilkaerne gjorde det ikke muligt at dykke dybere, udfordringens kompleksitet var så tilpas lav, at det var nok.

Billedligt talt ender man i ”en hængekøje” – et meget fladt U, som kun lige nåede ned under overfladen, før bevægelsen svingede fra venstre til højre side af U'et. Man gik skridtet fra det hurtige forandringsfix, der kan være den umiddelbare reaktion på forandringer, til at redesigne en række processer og strukturer i virksomheden implementeret i nye politikker.

Det er tankevækkende, når Scharmer i sin forelæsning siger, at 70 % af forandringsindsatser i organisationer mislykkes, fordi de er for overfladiske. Projekterne får fat om de ydre processer og strukturer, men ikke i de værdier og grundlæggende antagelser, som er forankret i kulturen og de mennesker, som skal bære forandringerne igennem.

At rejse væk for at komme hjem

Skal korkpropperne holdes under vandoverfladen, er det vigtigt, at man gør noget andet, end man plejer. De ansvarlige for forandringsprocesser må sørge for, at der skabes rammer og udvikles metoder, som gør, at mennesker rent faktisk *ser* noget andet, at de *sanser* og mærker både sig selv, de andre og omgivelserne på en anden måde og med et andet perspektiv, og at de får rum og redskaber til at kunne give mere grundlæggende slip.

U-processer trives bedst væk fra dagligdagen, de åbne mobiltelefoner og muligheden for lige ”at ordne” noget i pauserne. Enten ved at man tager hen på et kursussted uden for meget mental støj og uro eller – som den første fase i U-processen – vælger en fælles læringsrejse til steder, virksomheder og mennesker, som på forskellig vis kan bidrage til, at deltagerne får øje på andre aspekter og helt konkret får nye informationer og ser overraskende sammenhænge. De mange observationer og nye indtryk skal så løbende samles op og deles i et fælles refleksionsrum.

Betydningen af rummet eller tiden skal ikke undervurderes, hvis målet er at iværksætte mere grundlæggende forandringsprocesser i og mellem mennesker og organisationer. Min erfaring er, at når vi suspenderer hverdagens rum og rutiner, kan processerne blive ret så dybe. Her er der mulighed for, at pauserne ikke bare er ophør af undervisning og procesarbejde, men bliver udvidede rum for re- og profleksion, hvor der bliver tid til at synke lidt længere ned, få integreret informationer og indsigter i et sammenhængende flow.

Viljen til forandring

Teori U rummer stor kompleksitet, samtidig med at den med næsten provokerende enkelhed taler om, at hvis vi vil skabe konstruktive forandringer i verden, så må vi åbne vores sind, hjerte og vilje for de andre. Vi må en gang for alle opgive forestillingen om det uafhængige og isolerede menneske, der går efter sin egen tilfredsstillelse, til fordel for det sameksisterende og samskabende menneske, der i gensidig afhængighed og forståelse for helheden tager et medansvar for en bæredygtig klode.

Nogle vil begynde med en lille tur i hængekøjen, andre vil måske, presset af omstændighederne, være parate til mere grundlæggende forandringer. Det afgørende er, at vi begynder at gøre noget andet i stedet for mere af det samme, og at vi i den proces på tværs af sektorer, fagligheder og nationer sammen skaber et nyt sprog. Måske med afsæt i Teori U tankesæt, måske med noget, der først er ved at ankomme til os fra fremtiden.

Red. april 2009
Lone Belling