



Human Resource Management

Artikel trykt i Human Resource Management. Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk på print, cd-rom og internet, der giver dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100% opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2009

Teori U forbinder ydre og indre lederskab

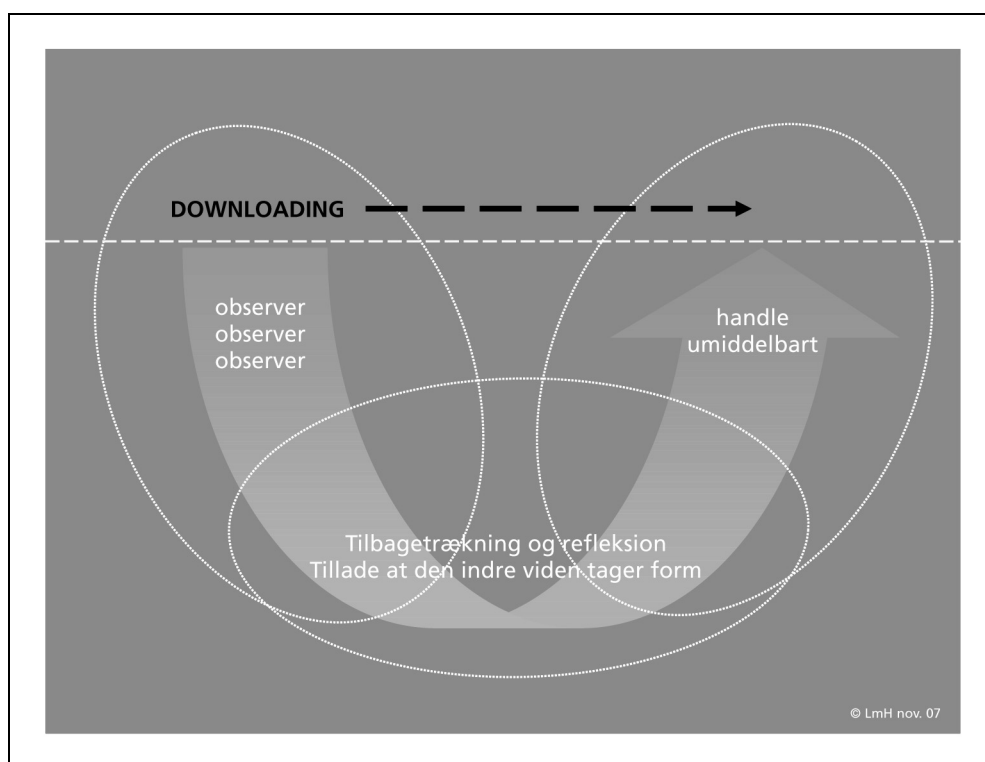
af Lone Belling, lonebelling@mail.dk,
Liv og Lederskab, www.livoglederskab.dk

Med Otto Scharmers Teori U har vi fået en tilgang til ledelse og organisatoriske forandringsprocesser der ikke blot forbinder det ydre og indre lederskab, men også bygger bro til dybere eksistentielle erfaringer. På baggrund af de varierende måder, 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 inder side, der sætter fokus på det personlige lederskab og endelig den inderste side, det rum, hvori de mere subtile processer i modellen udfolder sig.

Teori U udfordrer vores vante tankegange og inviterer ledere og medarbejdere til at tage kontakt til selve intentionens og kreativitetens kilder og at lytte til den ankommende fremtid

– Der er en stigende bevidsthed overalt i verden om at der er brug for nye svar, nye måder at forholde sig og reagere på både nutidige og fremtidige udfordringer og kriser.

Sådan lød nogle af de indledende bemærkninger fra Carl Otto Scharmer da han holdt forelæsning om Teori U i København i februar 2009. Mange havde forgæves forsøgt at få en plads i CBS's store auditorium og i tiden op til var der kommet en jævn strøm af artikler om Scharmers banebrydende værk. Teori U var landet i Danmark! En teori der har fået navn efter det visuelle billede af bogstavet U som fremkommer, når samspillet mellem måden vi opfatter og handler på fordybes. En bevægelse fra fastlåste mentale forståelser over fordybet åbenhed og nærvær til nyskabende handlinger.



Figur 1. 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

Det begyndte så småt da Scharmer sammen med bl.a. Peter Senge skrev bogen "Presence" som udkom i 2004. Her blev der for første gang på tryk præsenteret en mere samlet fremstilling af hvilke processer man rejser igennem i en U-process. Siden blev bogen oversat til "Skabende nærvær" og flere læste med, indtil selve hovedværket, "Theory U – Leading from the Future as It Emerges", udkom i 2007. Året efter kom bogen i dansk oversættelse: "Teori U – Lederskab der åbner fremtiden. Mod en ny social teknologi – presencing"

Behov for nyt**1. Sprog for eksistentielle erfaringer**

Som Scharmer understreger, er løsningen på tidens kriser ikke 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 sammenhængende bud på skabelse af bæredygtige forandringer. En af grundene til bogens store gennemslagskraft er iflg. 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.

Mennesker møder Scharmers tanker både med begejstring og åbenhed som skaber en parathed til at gøre noget andet – uden helt at vide hvad det andet kunne være.

Det er kendt inden for innovationsforskningen at det banebrydende ofte kommer fra det sted, hvor vi endnu ikke ved, hvad vi ikke ved. Her skal der gives plads og tid til fornemmelser og intuition, til undersøgende og kreative processer der danser mellem højre og venstre hjernehalvdel. Her skal der være rum for pausen, stilheden 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 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.

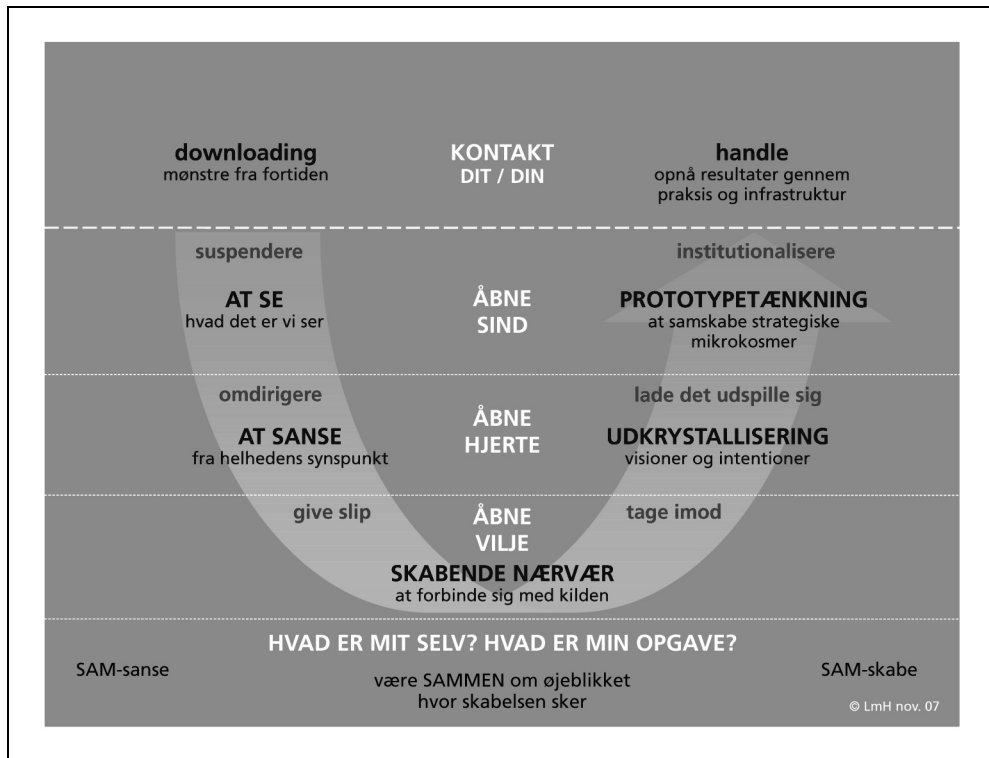
2. Presencing – en ny social teknologi**Mennesket i centrum**

At komme dertil kræver en ny social teknologi hvor mennesket og livet er i centrum. Scharmer kalder det presencing (sammensat af ordet presence og sensing) et begreb der på en gang indikere evnen til at sanse og være nærværende – og at bruge dette nærvær til at gribe nuet og derfra være medskabende af fremtiden.

Det handler altså om både 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 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.

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.



Figur 2. At bevæge sig gennem de syv forskellige faser eller bevidsthedsområder (i modellen markeret med blå) 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.

3. De gyldne øjeblikke

I vores almindelig hverdag griber vi ofte til ureflekteret at reproducere – det som Scharmer kalder at downloade – kendte mentale forestillinger og fastholde vante rutiner. Ver-

den er som den er ofte oplevet fra en både ego- og etnocentrisk synsvinkel. Når vi i stedet vælger at møde verden med et åbent sind, giver vi plads til andre perspektiver og ny viden.

Giver vi plads til empatiske lytning og kontakt åbner vi hjertet for de andre, og jeget (både det personlige og det organisatoriske jeg) bliver i stand til at sanse og opleve fra de andres position.

Endelig opererer Scharmer med den åbne vilje, parathed 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.

4. Rejsen begynder i kendte videnslandskaber

Stor kompleksitet

Teori U rummer stor kompleksitet hvilket rejser diskussionen om det nu er en ledelses-, lærings-, forandrings- eller innovationsteori. Og svaret er JA!! 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 verdner.

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 kendthed 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 som Den lærende Organisation og systemisk teori samt henter inspiration i begreber om social- og følelsesmæssige intelligens.

Men Teori U inviterer 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 en 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 forbundenhed 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.

5. 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? Er man parat til i mere kreative processer at slippe styringen og have tillid til de andre og 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, samt på hverdagens konkrete træningsbaner.

Det er også her modstanden mod forandring skal mødes – hos de andre, men først og fremmest i sig selv. Det bliver et tilbagevendende arbejde at konfrontere og overvinde tre indre stemmer, der som tærskelvogtere hindrer fordybelse. 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.

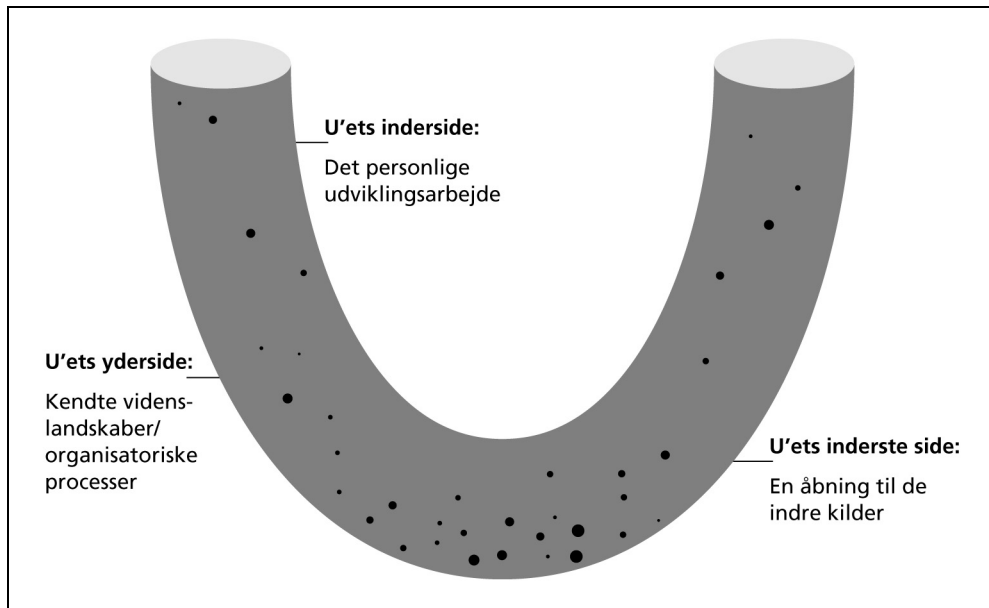
Den kyniske stemme

Tærsklen til det åbne hjerte blokeres af den kyniske stemme – det bliver for hårdt igen og igen at leve sig ind i andre menneskers behov, at vise empati og forståelse og ikke føle sig anerkendt. Derfor rammer den ofte mennesker i omsorgsjobs når balancen mellem krav og ressourcer tipper og mennesker bliver udbrændte.

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.

6. Bunden af U'et – kreativitetens og intentionens kilder

Læring, lederskab og forandring er centrale indgange til Scharmers univers og de peger 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 både vores handlinger og måder at opfatte verden på.



Figur 3.

Når Scharmer taler om læringscirkler, hvor vi enten lærer af fortidens erfaringer eller den ankomende fremtid, så understreger han at der er en kløft mellem de to læringscirkler – at lære fra den ankomende 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.

7. 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 selvfølgelig 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

Forandring som tilstand

foregår? Altså vide af hvad man gør, mens man gør og samtidig iagttager 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 så mod den bevidsthed, der opfatter det.

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 nedenunder den umiddelbare reaktive tilpasning og dybere end projekter, der blot ændrer processer og strukturer i organisationen, men også 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.

8. 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 præcist den er inde 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 fra-
valg skabe mening.

Al stærk energi er fascinerende og skræmmende, og som Scharmer sagde til sin forelæsning, så udfordrer dette dybe niveau vores identitet, men det er også her autentisk transformation og transcendens er mulig – 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 dur 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.

9. 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. Så central at Scharmer og de andre forfattere til Presence dedikerede bogen til Varela.

Tre kompetencer

Vi må tilegne os tre kompetencer i bevægelsen mod bunden af U'et: suspendere, omdirigere 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, omdirigere 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.

10. 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 sinnet og indtrykkene falde til ro. Det er Peter Senges erfaring at forskellige typer af meditative teknikker støtter denne proces, som fx at være bevidsthed 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 ind imellem 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, og ikke mindst den efterfølgende sam-skabelse.

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 enerum 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 og sige vende sine indre radar fra fortidens erfaringer mod den ankomende 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.

11. Prøv og lær gennem prototyping

Meditation

Teori U er ikke en bog om indre fordybelse og meditations-teknikker, 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 konstruktive læring.

Her bliver evnen til at reflektere mens man handler, og mens 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.

12. Ud af hængekøjen

En af udfordringer, 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, så 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. Vilkårene 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 umiddelba-

re reaktion på forandringer, til at redesigne en række processer og strukturer i virksomheden implementeret i nye politikker.

Det er tankevækkende når Scharmer til 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.

13. At rejse væk for at komme hjem

Korkpropper

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 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.

14. 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 omstændigheder være parate til mere grundlæggende forandringer. Det afgørende er, at vi begynder at gøre noget andet i stedet for mere af det samme, og vi i den proces på tværs af sektorer, fagligheder og nationer sammen skaber et nyt sprog. Måske med afsæt i Teori U'et tankesæt, måske med noget der først er ved at ankomme til os fra fremtiden.

15. Litteratur

Bøger:

C. Otto Scharmer: Teori U – lederskab der åbner fremtiden, Ankerhus 2008.

Senge, Peter. M mfl.: Skabende nærvær, Klim 2007.

Artikler:

Belling, Lone: Teori U i praksis. www.ledelsesidag.dk juni 2009. Kan også hentes på forfatterens hjemmeside. www.livoglederskab.dk

Interview med tre ledere der hver på deres vis bruger Teori U i deres praktiske lederskab.

Links:

www.theoryu.com

Den officielle hjemmeside for bogen. Find biografi, introduktion til bogen samt "executive summary".

www.ottoscharmer.com

Otto Scharmers egen hjemmeside, hvor der findes publikationer, weblog og meget mere information om forfatteren og udgivelser.

<http://www.presencing.com/>

Hjemmeside for Presencing Institute, med værktøjer og nyheder.

<http://www.presencing.com/presencing-theory/theoryu.shtml>

Direkte til Steen Hildebrandts engelske anmeldelse.

<http://www.solonline.org/>

www.dialogonleadership.org/Scharmerinterview02us.pdf

Interview med Otto Scharmer.