

*Logic will get you from A to B
Imagination will get you everywhere*

Albert Einstein

Teori U som ramme for innovativ organisationsudvikling

Vi lever i en tid hvor ord som dokumentation, kontrol, evidens og målfaste styringsparadigmer dominerer. Så ved vi hvad vi får – ofte mere af det samme – og ingen bliver overrasket.

Det spiller rigtig dårlig sammen med et andet af tidens efterspurgte begreber: innovation som trives i kulturer med et åbent og undersøgende mindset, hvor der er rum og mellemrum for kreativ udforskning og lærende fejl, og hvor både intuition og rationalitet værdsættes.

Mennesker og organisationer er udspændte mellem rigiditet og orden i den ene ende og kaos og uforudsigelighed i den anden. Når struktur og ensartethed hersker hænger tingene sammen, men det er også ret kedeligt og bestemt ikke innovativt. Når alt er kaos er der stor grad af differentiering og mangfoldighed, men det stritter i forskellige retninger, og der sker ingen fælles værdiskabelse og harmoni.

Dette illustrerede dr. Daniel Siegel, da han i begyndelsen af maj holdt oplæg om inter-personel neurobiologi på konferencen *Connecting Fields* København. Her bad han en gruppe mennesker synge den samme tone – i lang tid. Der var bestemt forbindelse mellem sangerne – de holdt tonen – men absolut ingen differentiering. Bagefter skulle de vælge hver sin sang og synge med fingrene i ørerne så de ikke kunne høre hinanden. Ingen forbindelse, men masser af forskellighed.

I brændpunktet mellem kaos og orden

Levende selvorganiserende systemer, menneskelige hjerner og organisationer er sunde og bæredygtige når systemet er i stand til at skabe forbindelser og samtidig give rum for mangfoldigheden. Det giver integration og harmoni, ikke forstået som noget endeligt, men som et dynamisk afsæt for udvikling, hvor indre og ydre feedback fortløbende integreres. Så det gælder om at finde en komplementaritet mellem orden og kaos for en organisation, ikke som noget fast og absolut, men afhængig af organisationens og menneskenes modenhed, eksterne udfordringer, interne potentialer og ikke mindst formålet og den dybere mening med organisationens eksistens.

Suspender downloading

Efter i en årrække at have faciliteret mange forskellige forandringsprocesser i store og små organisationer er det min erfaring at Teori U giver en optimal ramme for innovative processer.

Retningen og rammen er sat af en klar intention og et autentisk ønske om at nyskabe tankesæt, handlinger, processer og produkter, mens der undervejs inddrages og udvikles en bred vifte af åbne, dialogiske, sanselige, kreative og eksperimenterende metoder.

Når vi gentager fortidens tankemønstre og vaner i en slags reaktiv læringsloop hvor vores optik på verden medfører bestemte rutiner der ikke forstyrre vores verdensbillede, så siger forfatteren til *Teori U*, Otto Scharmer, at vi *downloader*. At vi ureflekteret gør som vi plejer. Hvis vi har et ønske om at gå nye veje må vi derfor begynde med at suspendere vores downloading og begynde at se og sanse verden åbent.

Frisæt potentialer gennem sanselighed

Teori U er en helhedsorienteret ledelses- og organisationstilgang som teoretisk bygger på en række videnskabelige retninger herunder den fænomenologiske tradition hvor ikke kun det der kan måles og vejes gives betydning. Eksistentielle erfaringer og sanselige oplevelser er vigtige kilder for både menings- og værdiskabelsen såvel personligt som professionelt. Når vi ikke kun baserer vores udviklingsprocesser på det evidensbaserede, den ekspliciterede viden og det styrbare, så åbnes der for en lang større kapacitet af menneskelige potentialer, som kan komme i spil i organisationer. For så orienterer vi ikke kun bagud, reaktivt, til det kendte og sikre, men også til det der er på vej, det emergende. Vi lytter til den ankommende fremtid som er ved at tage form.

Det kræver at vi understøtter muligheden for at også tavs viden, intuition og fornemmelser kan komme i spil, at vi giver plads til de skæve og dumme spørgsmål, det ufærdige og søgende. Og det kræver at vi tør bevæge os ud over det talte og skrevne sprogs domæner og både lade os indtrykke gennem alle perceptionskanaler og udtrykker os i former og sprog som er nonverbale, æstetiske, sanselige, metaforiske og kunstbaserede.

Den tavse viden bor i kroppen og det endnu ikke formsatte i de åbne rum mellem mennesker, i ikke bevidstgjorte stemninger og impulser mellem og før ordene. Derfor må vi dykke ned i de op til 90% af den menneskelige kapacitet som ikke er ekspliciteret, og som organisationer lytte ind i det der endnu ikke har taget form, men erkendes i antydninger, muligheder og svage signaler.

Byg bro mellem højre og venstre hjernehalvdel

Disse tilgange taler langt mere til den højre hjernehalvdels helhedsorienterede tilgang, mens venstre hjernehalvdels processer er kendetegnet ved detaljer, præcision og skelneevne, hvilket bestemt er

vigtigt når vi kommer længere hen i innovationsprocessen, hvor der er brug for prioriteringer, udvælgelse og strategisk klarhed.

Desværre er vi mest trænede i venstre hjernehalvdels kvaliteter og derfor må man ofte gå forsigtigt til værks når større grupper af ledere og medarbejdere skal involveres i innovative processer. For mange er det uvant at bruge musik, farver og bevægelse, ligesom det kan være provokerende at øvelser og undersøgelser foregår i stilhed. At man ikke aflader og kategoriserer gennem sproget, men i stedet inviteres til fordybelse i (sam-)sansningen. Her giver selve U-modellens underliggende linearitet og progression i bevægelsen en vigtig støtte og rammesætning, så både deltagere og facilitatorer får mulighed for løbende justeringer og integration.

U'ets faser og niveauer

U-modellen opererer med tre bevægelser hvor den første handler om åbent at iagttage verden. Den næste bevægelse foregår i bunden af U'et, hvor vi trækker os tilbage og med en åben lyttende opmærksomhed lader den indre forståelse og viden spire frem – hvilket kræver nærvær og åbenhed.

I den tredje bevægelse omsætter vi vores indsigter til handlinger som er reelt nyskabende.

Undervejs gennem U'et passerer vi gennem en række erkendelsesmæssige faser der kræver forskellige nøglekompetencer. 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* – dette nye begreb skabt af Scharmer og sammensat af ordene *presence* og *sensing* – at være sansende til stede i nuet.

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 at komme ind i den fase hvor visionerne og de dybere intentioner kan folde sig ud, og kreative impulser bliver omsat til innovation. Herfra skal den indre vision *udspille sig* i den konkrete verden 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.

Tættere på kilden

At arbejde med det kreative, kropslige og sanselige tjener flere formål i en sådan proces, og skal ikke ses som behagelige afbræk, men som facilitering af det intentionelle og strategiske. Dels ser og sanser vi simpelthen mere og andet på vejen ned i U'et – der er flere informationer fra andre kanaler at gøre med. Dels giver det mulighed for at udtrykke noget der synes ufærdigt og sart når

intuitioner og intentioner skal kommunikeres i de første udkrystalliseringsfaser. I den menneskelige (og organisatoriske) biologi er der en bevægelse fra impuls over stemning og følelser til tanke og eksplicit bevidsthed. Jo dybere nede vi kan sansemærke disse bevægelser, jo tættere på kilden vi kan komme, des før inkluderes de i de innovative processer.

Samtidig bringer det os til stede i nuet. Og det er i det nuværende øjeblik at vi kan handle og sætte aftryk for fremtiden. Fortiden er ressourcer og viden vi har med os, fremtiden forestillinger som vi kan dele med hinanden og måske realisere. Men de faktiske handlinger og valg foregår i øjeblikket.

At skabe forbindelse til virkeligheden

Ved at blive mere nærværende bliver vi også i stand til at rumme mere. Mange styringsparadigmer har fokus på at kompleksitetsreducere, at finde en eller få indikatorer eller bundlinjer som vi går efter. Teori U handler om at kunne rumme kompleksiteten, fordi det er den virkelighed vi skal agere i. Kompleksiteten forsvinder jo ikke selv om vi designer en fin og enkel model. Det levede liv spirer og gror og fortsætter med al sin mangfoldighed og paradoksalitet og det er den virkelighed ledere og medarbejdere skal fungere i

”Leadership is connecting to the reality – the current and the emerging”, som Scharmer sagde i et oplæg i november 2013 i København. Så lederskab handler om at forbinde de to virkeligheder – ude i organisationen og inde i sig selv

U-rejsen

En rejse gennem U’et kan antydes og mærkes på en dag, men ønskes en mere fordybet innovationsproces så begynder det at rykke når der bruges op mod tre dage og afsætter radikale forandringer personligt og organisatorisk hvis man vælger at bruge en uge. Men U’et som perspektiv og inspiration kombineret med andre innovative metoder og tilgange kan være det sandkorn der faciliterer en nyskabende krystalliseringsproces.