

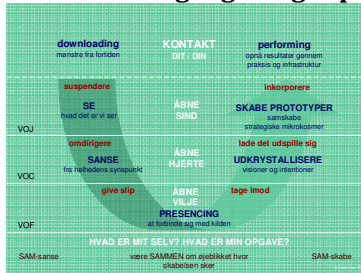
## Samskabende ledelse – lederskab for helheden, Lone Belling, [www.livoglederskab.dk](http://www.livoglederskab.dk)

At bevæge sig fra projekt- og afdelingsledelse til topledelse er som at have lært at spille på en almindelig fodboldbane med to mål, rette vinkler, en bold og to hold til at skulle begå sig i et langt mere kompliceret spil. I topledelse kan der være mange bolde og skiftende hold i spil, banen være rund, målene mange og logikkerne forskellige.

Derfor skal rationalitet suppleres med intuition, taktik med strategi og den analytiske sans med helhedssans. Komplexiteten, mangfoldigheden og uforudsigeligheden stiger så kraftigt at den rationale hjernes langsommelighed har brug for også at lytte til følelser og fornemmelser når der skal handles både hurtigt og vist, mens den venstre halvdel evner for detaljer, må støttes af højere hjernehalvdels sans for helhed.

Der er derfor brug for teoretiske rammer og praktiske metoder som giver både legitimitet og konkrete bud på hvordan det er muligt som leder at bevæge sig fra en mere lineær og kortsigtet ledelsestilgang til en forståelse der ikke forsøger at reducere kompleksiteten, men at rumme den – og derved invitere til også at spille på en langsigtet bane.

### En ledelsestilgang der går på tværs og i dybden



TEORI U er en sådan helhedsorienteret ledelsesteori der går på tværs og i dybden, og som inkluderer de potentialer, der ligger i menneskers kreativitet og eksistentielle erfaringer, i de organisatoriske forandringsprocesser. Potentialer som det er nødvendigt at mobilisere i en situation hvor virksomheder og samfund er udfordret af en lang række kriser som i høj grad er globale, men som spiller sig ud på forskellig vis lokalt, regionalt og nationalt.

Mange af de hidtil afprøvede metoder og tilgange, der måske virkede i en mere afgrænset kontekst, har spillet fallit, og der er derfor brug for at vi samskaber radikalt anderledes løsningsmodeller og svar.

Men inden da må vi stille de gode innovative spørgsmål og med Einsteins ord ikke tro at det tankesæt, der har skabt problemerne kan løse dem.

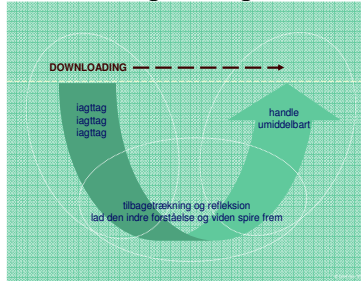
I stedet er der brug for at vi udfordrer vores vanetænkning, hæver os op i et helhedsperspektiv og begynder at skabe sammen på tværs af sektorer, fagligheder og siloer. Det er lettere tænkt end gjort, da de fleste af os i høj grad er indlejret i vores fagligheds logik og vant til at pejle efter mål på den korte kendte fodboldbane. Samtidig har vi de sidste årtier udviklet nogle styringsparadigmer i både offentlig og privat sektor som er så optaget af Ofejl, kontrol, dokumentation og fokus på bare én bundlinje, at tværgående og banebrydende innovation og nytænkning har trange kår. Det kræver derfor lederskab at (sam-)skabe langsigtede bæredygtige løsninger der går på tværs og i dybden.

### Invitation til samskabelse

Otto Scharmers bog *Theory U* udkom i 2008 og hans U-model og tanker om en anderledes tilgang til udvikling af virksomheder, organisationer og samfund har på forholdsvis kort tid fået en markant udbredelse både som ledelsesfilosofi, praktisk metode og teoretisk pensum på efteruddannelser.

Ikke mindst i Danmark hvor der siden er udkommet fem danske bøger med forskellige vinkler på teorien. I *Teori U som ramme for innovativ organisationsudvikling* (2012) siger kommunaldirektør Henning Hansen fra Ikast-Brande Kommune om bestræbelserne på at skabe en Metal Frikommune, som bryder med vanetænkning og 'plejer': *Jeg er meget optaget af de mentale antagelsers betydning for vores adfærd og hvad vi faktisk gør (...)* *Hvad kunne der ikke ske hvis vi som kommune – måske sektorvis eller faggruppevis – tog nogle andre antagelser – kunne man så forestille sig at man så kunne lykkes endnu bedre?*

Når topledere begynder at stille den slags spørgsmål er de med til at sætte en anden dagsorden for hvad der er muligt. Det er en invitation til at tænke ud af boksen og til også at begynde at samskabe og handle på nye måder. I Ikast-Brande er det bl.a. sket med inspiration fra Teori U efter at direktionen brugte U-modellen som ramme om deres årlige strategiseminar.



U-modellen opererer med tre bevægelser hvor den første handler om åbent at iagttage verden – hvilket udfordrer vores ofte faste antagelser om, hvordan verden er skruet sammen.

Den næste bevægelse foregår i bunden af U'et, hvor vi trækker os tilbage og med en lyttende opmærksomhed lader den indre forståelse og viden spire frem – hvilket kræver en nærværende indstilling.

Den tredje bevægelse er at omsætte vores indsigter til handlinger, som er reelt nyskabende.

## Samskabende ledelse – lederskab for helheden, Lone Belling, [www.livoglederskab.dk](http://www.livoglederskab.dk)

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 ser og sanser, analyserer og reflekterer, til de dybere lag af endnu ikke udfoldede potentialer og muligheder.

Det er en model som lægger lige meget vægt på iagttagelse og undersøgelse på den ene side og skabelse og handling på den anden side. I meget handlingsorienterede kulturer vil turen ned ad venstre side af U'et, hvor man ikke straks omsætter input til handlinger, være den største udfordring. Andre organisationer kan have en tendens til at tale og reflektere mere end de handler, og de vil derfor blive udfordret på teoriens insistens på at afprøve intentioner i prototyper.

### Frisætte menneskers og organisationers potentialer

Men begge disse sider af U-modellen er dog velkendte elementer i ledelse, mens bunden af U'et, mellemrummet mellem sansning og handling, er uvant for de fleste i en organisatorisk sammenhæng. At kunne give slip og være sansende tilstede i dette åbne felt kræver at vi praktiserer *presencing*, en ny social teknologi. Dette nye begreb er skabt af Scharmer og sammensat af ordene presence og sensing.

I dette rum handler det om igen og igen at slippe – lytte – tage imod.

Slippe kendte tilgange, velafprøvede metoder og blive ved med at stille spørgsmål og lytte. Lytte dybere ind til det vi ikke ved, lytte til dem vi ikke plejer at lægge øre til, lytte i nye retninger for at tage imod input, indfald, intuitioner, fornemmelser, som måske ikke passer ind i noget vi kender, men som kan være spiren til det nye og banebrydende.

De ledere som jeg har set arbejde på denne måde har skabt en ny bane at spille på. De har stillet undersøgende, undrende spørgsmål som de ikke selv kendte svarene på, men som de var oprigtigt optaget af. De har gjort det med få mennesker eller organiseret processer over tid med hundredvis hvor medarbejdere og brugere har kunnet arbejde kreativt og samskabende.

Disse ledere har set nødvendigheden af forandringer uden straks at opstille en fem punkts plan med bestemte mål, da det alt for ofte bliver til gentagelser af fortiden's løsninger.

For hvis vi kender de ønskede svar på forhånd, er der ikke megen nyskabelse involveret.

Innovation og reelt nyskabende forandringer kræver modige ledere som giver plads til kreativitetens uforudsigelighed og organisationens meningsskabende processer.

### Den globale dagsorden

Og disse forandringsprocesser er nødvendige både lokalt, regionalt og globalt og gerne foldet ud i tværgående partnerskaber og nye overraskende samarbejder, der kan være med til at frisætte ressourcer og potentialer både i virksomhederne, den offentlige sektor og civilsamfundet. At leve i en globaliseret verden betyder ikke at vi alle sammen flyver verden rundt - og bidrager til et øget CO2 aftryk, men at vi er gensidigt afhængige af hinanden, og vores handlinger har betydning langt videre end for den umiddelbare kontekst vi arbejder i.

Det betyder på den ene side at vi bliver en del af de globale kriser selvom vi bare har en lille virksomhed i Midtjylland, men det betyder også at vi alle både har mulighed for, men vel dermed vel også en forpligtelse til, at påvirke og bidrage ind i en global kontekst ud fra vores lokale udgangspunkt. En forpligtelse der muliggør at en mere samskabende ledelsespraksis kan blive til lederskab for helheden.

#### Om forfatteren:

Lone Belling, ledelses- og organisationskonsulent, cand. phil., journalist og stifter af konsulentfirmaet *Liv og Lederskab*. Arbejder med udvikling af ledere, medarbejdere og organisationer, innovation og kommunikation både som proceskonsulent, underviser, foredragsholder og coach, og siden

2004 med Teori U som en væsentlig tilgang. Lone er medredaktør på den første danske bog om Teori U: *"Fortællinger fra U'et - Teori U omsat i liv, læring og lederskab"*, samt forfatter til den aktuelle bog *"Teori U som ramme for innovativ organisationsudvikling"*, som går i dybden med den praktiske omsætning af Teori U. Læs mere på [www.livoglederskab.dk](http://www.livoglederskab.dk)