

Teori U

– *Når man lytter helheden frem*

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

Siden "Teori U – lederskab der åbner fremtiden", udkom på dansk i sensommeren 2008 har der været en stærkt stigende interesse for at høre mere om denne nye tilgang til ledelse og organisationer. Der er efterspørgsel efter inspirerende foredrag i virksomhedsnetværk, bogen er mange steder med i pensum på diverse lederdiplomuddannelser og flere konsulenter bruger større eller mindre dele af U-modellen når de støtter virksomheder og organisationer i at komme igennem diverse forandringsprocesser.

Udbredelsen fik et markant løft da forfatteren til Teori U, Otto Scharmer, holdt forelæsning på CBS i februar 2009 med et efterfølgende intensiveret flow af artikler og kurser. Første oplag på 2000 eksemplarer er udsolgt.

Ikke siden Peter Senges bog "The femte disciplin" var med til at introducere Den Lærende Organisation i Danmark i begyndelsen af 90'erne har vi set en enkelt ledelsesbog sætte gang i så meget på så kort tid. Den er svær at komme uden om, men ikke let at komme igennem, for den knap 500 sider tunge bog kommer rundt omkring utrolig mange facetter af organisationers, virksomheders og menneskers liv på denne klode. Den er tværvidenskabelig og helhedsorienteret og udfordrer i den grad vores måde at forstå, være og handle i verden på.

Vil vi handle på vores indsigter?

Det er tydeligvis ikke en bog der er blevet til på kort tid. Tværtimod er det et værk der er vokset og modnet i en langvarig forskningsproces hvor empiriske undersøgelser og analyser, dybgående interview, refleksioner og teoretiske afklaringer har været afgørende komponenter i skabelsesprocessen. Scharmers tankesæt trækker på erkendelser inden for, filosofi, psykologi, fænomenologi, socialvidenskaberne og biologi kombineret med ledelses- og organisationsteori.

Det er sjældent man får et værk i hånden der ned i hele erkendelsen og formidlingen i den grad fremstår så helhedsorienteret. For Scharmer vil ikke bare fremlægge en ny teori, han forholder sig også til de praktiske implikationer og fremlægger metoder og en praksis, der kan understøtte reelle forandringsprocesser.

Hvis vi vil – og vi tør!

For det er her den største udfordring hos Scharmer ligger: Er vi som ansvarlige ledere og borgere parate til at handle efter vores indsigter? For har man forstået Teori U, kan man ikke fortsætte som hidtil!

1. Sprog for eksistentielle erfaringer

Sprog

En af grundene til bogens store gennemslagskraft er iflg. Scharmer selv, 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 betyder at det vi ved og erfarer som mennesker, alene og i mellem menneskelige processer, bliver inkluderet i ledelsestænkningen, at der bliver bygget bro mellem væsentlige livserfaringer og -indsigter. Det vi mærker i maven og hjertet, det vi fornemmer og forstår med vores intuition, og det der bliver klart for os, når vi løfter blikket fra egne interesser og empatisk lytter til andres behov.

Jeg oplever i stadig stigende grad af ledere på mellemniveauer i både offentlig og privat sektor begynder at tage Scharmers tankegang til sig, men at de føler sig begrænset af kapitalfondsejede virksomheders kortsigtede fokus på én bundlinje og institutionernes og politikernes til tider noget bagudvendte forståelser.

2. Fem globale kriser kræver nye svar

Det er godt at U-modellens forskellige metoder bliver prøvet af, så vi også i en dansk sammenhæng kan få nogle flere praktiske erfaringer, men der er helt klart også brug for at tankegangen bliver anvendt ind i en mere strategisk og overordnet forståelse, hvis det skal være med til at skabe de nødvendige forandringer.

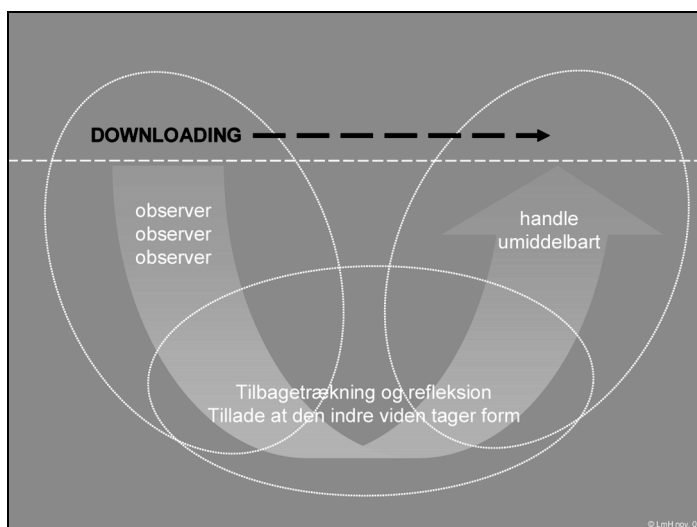
Drivkræfter

Der er ingen tvivl om at en af Scharmers drivkræfter i arbejdet med Teori U er, at han som mange andre kan se at nutidens udfordringer kræver andre løsninger end dem vi kender fra fortiden.

Både som individer, virksomheder og globalt samfund er vi i den grad oppe mod de skygger som den hidtidige samfundsudvikling har skabt. Vi har set det udspille sig i de 5 globale kriser (energi-, fødevare-, klima-, finans- og økonomisk) der i den grad har sat dagsordenen de sidste par år, men vi ser det også her i landet som højt sygefravær i omsorgssektoren, foruroligende stigninger i stress og depressioner, uddannelsesinstitutionernes udfordringer med at få de unge frem til afsluttende eksamen, fedmeepidemier, marginalisering og bandekrig.

Der skal så tydeligt noget andet til, og det første skridt er at holde op med at gøre det som Scharmer kalder at downloade, dvs. at repetere fortidens vaner og fastholde tankegange, der mest af alt er født af industrisamfundets og moderniseringens udfordringer, men som også indeholder en del arvegods fra landbrugssamfundets logik.

Det er når vi forsøger at suspendere vores mere eller mindre ubevidste automatreaktioner og mere åbent og dybt lytter til hvad der sker i vores virksomhed, blandt medarbejderne og ude i den større verden, at vi metaforisk bevæger os ned i U'et. For Teori U 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 sans 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.

3. Presencing – en ny social teknologi

Det kan lyde let, men problemet er at langt det meste af det vi gør og tænker styres af ubevidste processer. Det betyder at vi som individer og organisationer først må gøre os bevidste, hvad det er der driver os, både gennem mere traditionelle observationer og analyseprocesser, samt dybere dialoger, men også gennem 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

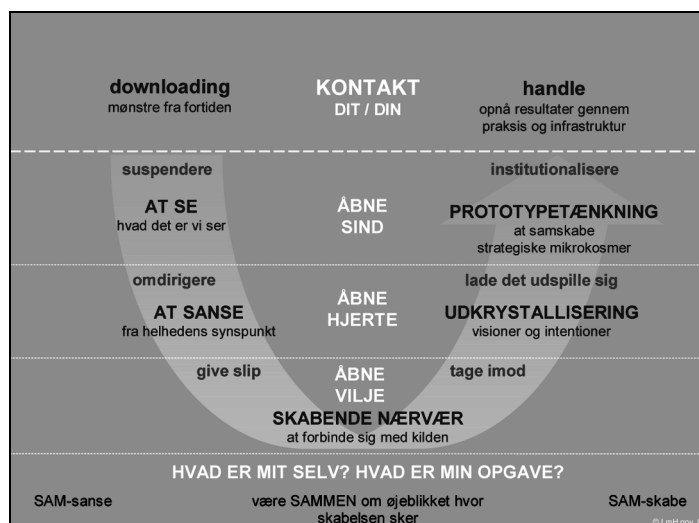
**Erkendelses-
mæssige faser**

fremtidsforestillinger. Det er nærværet i nuet der er centralt, 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.

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. 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.



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

Åbent sind, hjerte og vilje

Downloade

I vores almindelig hverdag griber vi ofte til at downloade – ureflekteret at reproducere kendte mentale forestillinger og fastholde vante rutiner. Verden 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, vel vidende at vi alle er konstitueret 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.

Åbner vi hjertet og giver vi plads til empatisk lytning og kontakt, bliver vi 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.

Sanse

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.

Lære af den ankommende fremtid

Frisættelse og udvikling af menneskets potentialer er centralt for hele den tankegang der gennemsyrrer Teori U, og mange af de ledere, der vælger at arbejde med U-processer, er meget bevidste om hvor mange ressourcer, der ligger i medarbejdere, som tager et engageret medansvar for virksomhedens udvikling gennem konkrete initiativer og lyst til at arbejde med sig selv både fagligt og personligt. Det betyder at medarbejderne naturligt inddrages i mere overordnede forandringsprocesser med en høj grad af transparens og kendskab til organisationens strategi.

Hans Henning Nielsen, uddannelseschef for EUD på Århus Købmandsskole, har fokus på medarbejdernes potentialer og kompetenceudvikling, og har som en moderne vidensorganisation sat meget i gang de sidste tre år:

“Vi har bl.a. brugt legen for at skabe mere synergi og samarbejde, men stadig var der en følelse af at vi skulle dybere med vores pædagogiske praksis. Traditionelt har vi jo planlagt, observeret, evalueret og justeret uden at tilføre noget afgørende nyt, men det dur ikke med tilbageblikket. Vi må forholde os til hvilke elever vi har i morgen, hvad er det for en virkelighed de skal ud og møde – og det ændrer sig jo hele tiden”

Her kom Teori U til hjælp med sin forståelse af at vi kan lære af den ankommende fremtid i stedet for at basere vores planer på simple fremskrivninger af kendte data og refleksioner over fortidens erfaringer.

Tillid til intuitionen

“Det er nødvendigt at lave et spejl, en parabol, hvor den ankommende fremtid kan komme igennem. De kanaler vi fanger det her på, er de der mere uhåndgribelige, de spejles i min dannelse og omsættes så til handlinger. Som person har jeg ekstrem tillid til min intuition og bruger den langt mere end min fornuft, for det har vist sig at min fornuft sjældent slår til, men intuitionen kan bevæge sig i nogle andre landskaber – specielt når det har med mennesker at gøre”, siger Hans Henning Nielsen og uddyber:

“Intuition er på en måde personbundet – og alligevel slet ikke – for det handler om at formulere det sammen med andre, lege med andre, undersøge og lytte sammen. Når indskydelsen er der, og jeg ved hvad der skal gøres, så føler jeg mig meget forpligtet til at handle. Det er også derfor jeg er blevet fanget af U”.

At Teori U er blevet central på EUD tog afsæt i en dag hvor en mindre gruppe medarbejdere og ledere lå i nogle Fatboys og i forbindelse med en mulig ansøgning til undervisningsministeriet reflekterede over hvad der er merkantil dannelse, og hvad der ligger bag selve dannelsesbegrebet.

“Tidligere på dagen havde vi talt om U – og så lige pludselig var den der. Det gik op for os at U passer ekstremt godt sammen med vores forståelse af dannelse – og at vi vil noget anderledes. Hele stemningen ændrede sig – vi blev ivrige og hektiske for alle havde noget på hjertet. Jeg er sikker på at hvis vi havde målt vores puls, så var den steget! Det tændte os at medtænke hele bunden af U’et og åbne til en hel anden dimension i vores læringsforståelse.”

Nødvendigt at gå nye veje

Bevæggrundene til at ville gå nye veje var i høj grad sat af nødvendighed. Frafaldet på EUD var højt og stigende, hvilket både påvirkede taksameteret og undervisernes motivation, og da der ikke var udsigt til flere ressourcer var de tvunget til at gøre noget andet, hvis de som selvejende institution skulle overleve i markedet.

Som uddannet økonom blev Hans Henning Nielsen oprindeligt ansat til at rationalisere med fokus på topstyring og centralisering. Selv om han selvfølgelig stadig har øje på omkostninger og taksameter, så mener han ikke at vejen til at opnå de ønskede resultater er at reducere sig selv til en

Involvering

pølsefabrik – i stedet handler det om involvering af medarbejderne.

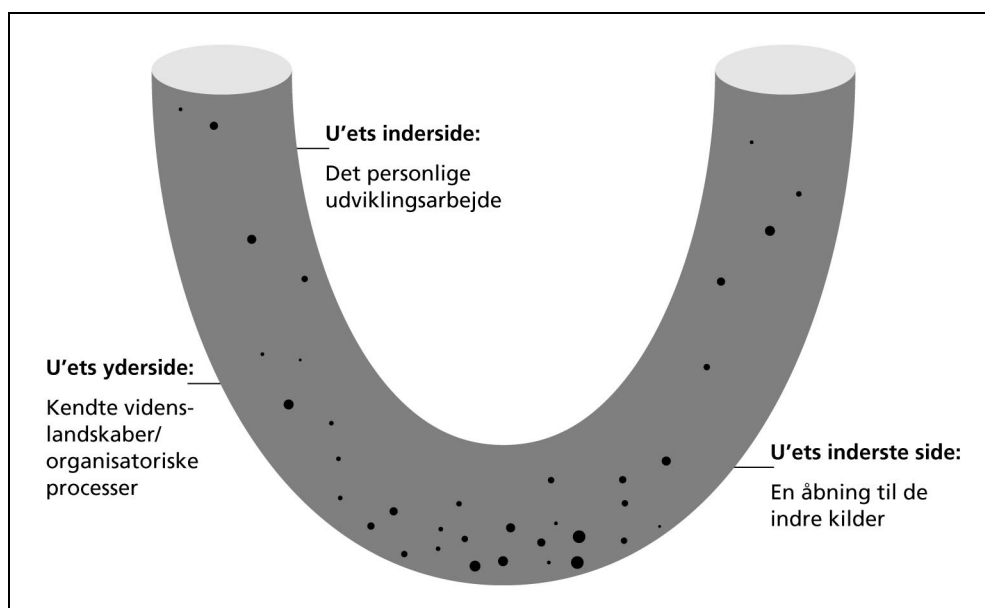
“I dette projekt med U har mange meldt sig på banen. Det er lykkedes at få medarbejdere med, som man måske ikke regnede med ville. Mange tager initiativer på egen hånd, søger og afsøger og en del har virkelig kastet sig over U. Fx har en it-lærer besluttet at smide alle gamle bøger og opgaver ud, og i stedet fokusere på hvad er det for nogle ting han forventer eleverne møder i fremtiden. Det betyder at de nu sidder og afprøver programflader som er spritnye eller ikke færdige. Det vækker elevernes nysgerrighed og motiverer dem for at lære det der skal til for at løse de nye udfordringer. Lærerens opgave er så at leve op til et curriculum– men på en hel anden måde.”

Uden at gribe til traditionelle evalueringer om elevernes tilfredshed på en skala fra 1-10, ser det ud til at den nye tilgang sætter spor – eleverne er mere aktive i timerne, de kaster sig ud i nye typer af produkter og allervigtigst: det er lykket at nedbringe frafaldet.

Samspillet mellem perspektivet og de små skridt

Kompleksitet

Teori U rummer stor kompleksitet, så for en dybere forståelse af tankesættet, kan det være hjælpsom at operere 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. Ved at se på siderne hver for sig bliver det efterfølgende lettere forstå betydningen af at de tre sider spiller sammen, og det nogle gange kræver ekstra opmærksomhed i en bestemt retning, hvis man som leder troværdigt skal kunne sætte sig i spidsen for nødvendige forandrings- og skabelsesprocesser i virksomheden.



Figur 3. Illustration – U som et rør

Selve tankesættes kan bruges med forskellige formål inden for mange felter og på alle niveauer, fra individ over grupper og organisationer til nationer og verdener. U-modellen kan bruges som afsæt for større og mere gennemgribende udviklingsprocesser, men man kan også vælge en tilgang der hedder den mindst mulige forandring frem mod visionen og på den måde igangsætte mindre processer og introducere nye metoder.

Uanset hvilken tilgang, der er det rigtige valg i en given situation, så er det afgørende at man som leder af forandringsprocesserne mere dybt har forstået tankesættet, og er i stand til at perspektivere også de små forandringstiltag, så det giver mening for medarbejderne. Teori U er ikke en samling værktøjer, det er ikke en bestemt metode, men netop en helhedsorienteret samlende teori, der henter sin kraft i at mennesker over tid træner deres evne til at være opmærksomme og nærværende, for på den måde alene og sammen at kunne få kontakt med de skabende potentialer og muligheder der ligger i mennesker og organisationer.

4. U-modellens yderside

På rejsen i U'et vil mennesker, der på forskellig vis har arbejdet med udviklings- og forandringsprocesser, føle sig på sikker grund, da de specielt i de indledende faser 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.

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. U-modellens inderside

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."

Hvis man vil lede andre, må man kunne lede sig selv

Michael Stubberup, er arbejdende bestyrelsesformand i og stifter af SYNerGAIA Rehabilitering. Han arbejder bevidst med de grundlæggende bevægelser og faser i Teori U når der er behov for at få fat på organisationens dybere potentialer.

Han mener at strategiarbejde inspireret af Teori U både ligner og er radikalt anderledes end de traditionelle tilgange fordi det fordrer en klar kobling mellem indre og ydre lederskab:

“Når du skal kunne lede andre, så skal du også kunne lede dig selv – og det betyder at man ved hvor man er på vej hen i sit liv, og hvad der er vigtigt. Så hvis vi virkelig vil lytte til fremtiden, skal det ske på baggrund af en systematisk afdækning af vores værdier. For det er de prioriteringer som bliver afgørende for, hvad det er for en fremtid, vi skaber. Jeg tror alle kan blive meget bedre til at vide hvor de kommer fra og hvor de vil hen. Og når det er gjort så bliver man straks meget bedre til at nulstille sig og åbne sig for den ankommende fremtid, for så har man taget noget i ed.”

Personlig udvikling

For at komme dertil kan det være nødvendigt, både som leder og medarbejder at fokusere på og tage ansvar for 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 personlige lederskab må derfor trænes både i det indre fitnesscenter, hvor der er tid og ro til fordybelse og selverkendelse, og på hverdagens konkrete træningsbaner.

Når man ikke har svaret

Hans Henning Nielsen har også med afsæt i Teori U forsøgt at gå andre veje i organisationens strategiarbejde for ikke blive drevet af fortiden:

“Vi bruger BalancedScoreCard som afsæt for vores strategiarbejde, og det er fint et langt stykke, men ulempen er at det hele bliver formuleret som mål – og der bliver for lidt plads til visionen. Så i processen har det handlet om at få mere luft ind. Vi er så gode til at fastholde vores vaner – modmetoden er at lytte til somatiske fornemmelser for på den måde at mærke om vi gør det rigtige. Det er vigtigt at turde formulere sig med ord som: jeg tror – det giver plads til tvivlen – og håbet. Når jeg siger jeg ikke har svaret – så er det ofte sandt. Der er så jo mange der er fagligt stærkere på andre områder end mig – det betyder at andre begynder at søge svar, stille spørgsmål, undersøge og ikke bare i gamle metoder, for den nye situation kræver nye svar”

Den inderste side – når man får kontakt med kilden

Kilden

En af Scharmers medforfattere til *Skabende nærvær*, Joseph Jaworski, understreger vigtigheden af at have kontakt til sine dybeste intentioner og værdier i det daglige ledelsesarbejde. For ham handler det om at begynde hver dag med at huske og mærke, hvad det er for en grundlæggende Opgave, han har taget på sig som leder, og så lade denne kontakt klinge igennem ham hele dagen, når små og store beslutninger skal tages. Indimellem vælger han at trække sig tilbage i længere tid og give plads til at mærke og være i bunden af U’et.

På U-modellens inder-og yderside handler det meget om at gøre noget andet, at træne og udvikle sine kompetencer på forskellig vis, mens det på den inderste side i langt højere grad er vigtigt at slippe og give plads til det der allerede er, til at være – og lytte. Den inderste side er 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.

Profleksion

I denne åbne tilstand bliver det muligt at lære af den ankomende fremtid – og ikke kun fra fortidens erfaringer, og Scharmer understreger at der er en kløft mellem de forskellige tilgange til læring – 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.

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 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.

For noget afgørende anderledes med Teori U, der kan være med at facilitere et reelt paradigmeskift, er at den knytter an til bevidstheden og dens evne til samtidigt at sanse i tre retninger: at være i Nu'et, medinddragende fortiden, sansende og åbnende sig for fremtiden. Dog er det ikke bare er noget man gør. Det kræver træning at nulstille bevidstheden og træde til side for at give plads til det der måtte komme.

Man kan meget let gøre sig en masse forestillinger om at det er det man gør, og mene man umiddelbart og over længere tid er i stand til at være i Nu'et, men hvis Teori U skal blive mere end en subjektiv selvudviklingsorienteret bog, men også italesætte kollektive processer, så må vi jo udvikle et fælles sprog og opsætte nogle mål for, hvad det er vi taler om.

6. Kreativitet som afsæt for forandringsprocesser

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 forbi 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.

7. 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.

Forpligte

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 nødvendigt. 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.

8. 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 sinde 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 tilgodesee konditions-, styrke- og tekniktræning, eller musikeren der må øve i enerum for at kunne bidrage optimalt til orkesteret.

Peter Senge understreger 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 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.

Samskabelse

Teori U er ikke en bog om indre fordybelse og meditations-teknikker, men om at inddrage dem som nødvendige metoder, hvis og når man ønsker at arbejde kreativt og nyskabende med forandringer og innovative processer. Samtidig vil den indre fordybelsesproces være med til at sikre at man som enkeltperson og organisation har fat i meningen med processen. At det ikke bare er kreativitet for kreativitetens egen skyld, men at man har kontakt med den grundlæggende Opgave, mission eller mening og med den som afsæt går ind i en samskabelsesproces hvor den dybere mening omsættes til visioner og daglig virkelighed.

Indre fordybelse

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.

Krystallisering

I sådanne mere dybgående forandrings- og innovative processer vil svarene i første omgang oftest komme i mere vage former, som intuitioner, fornemmelser og billeder. I et tilidsfuldt rum kan de så deles, andre kan koble sig på og man kan gå ind i en samskabende proces – uanset om det handler om nye måder at organisere sig på, samtaleformer eller strategiske overvejelser.

Scharmer siger at vi i denne fase, hvor vi bevæger os fra bunden af U'et og op ad højre side mod handling, udkrystalliserer vores intentioner og visioner.

Krystallisering i en saltopløsning er mulig når vi først overmætter opløsningen og derefter enten slår på glasset eller til-

fører et lille sandkorn. Så forvandler den flydende væske sig til sammenhængende kæder af molekyler som krystalliserer.

Så krystalliseringsprocesser bliver mulige hvis vi på vejen ned af U-modellens venstre side har haft modet og åbenheden til at observere, sanse, reflektere og undres sammen uden at drage konklusioner, uden at sætte noget i værk, men fylde på og lade op og på den måde overmætte den kollektive proces. Efter slippet og det åbne lyttende nærvær i bunden af U'et kan det rette sandkorn, i form af et spørgsmål, en bevægelse, være det der sætter den efterfølgende skabende proces i gang.

Et spørgsmål

Der er ingen tvivl om at den største udfordring for rigtig mange ledere (og medarbejdere) er at give slip og give plads, og jeg hører tit spørgsmålet om det ikke resulterer i kaos. Jo måske, men her afhænger meget af de forudgående tillidsskabende processer og selvfølgelig også den overordnede rammesætning man som leder udstikker. Har man tilliden til sig selv, sine medarbejdere og organisationens selvorganiserende processer, og er man indstillet på ikke at styre, men danse med kaos, kan det være det, som gør at man får øje på nye åbninger, nye muligheder og man vil opdage at nye mønstre tegner sig, nye balancer mellem orden og kaos, en ny dynamisk "ka-orden".

Prøv at lære gennem prototyping

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 det, 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. Vilklårene 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* verden med mere åbne øjne, at de *sanser* og mærker både sig selv, de andre og omgivelserne på en ny måde og med andre perspektiv, og at de får rum og redskaber til at kunne give mere grundlæggende slip.

De dybere 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.

Flow

Samtidig er det også utrolig vigtigt at tankesættet bliver vævet ind i hverdagens praksis og beslutningsprocesser, at der gives plads til pausen og eftertanken. Det gælder det store strategiske processer og det gælder i de daglige møder, hvor man som leder gennem sin egen adfærd, sine spørgsmål og mod til at gøre tingene lidt anderledes, over tid kan være med til at skabe en mere lyttende og helhedsorienteret kultur, en kultur hvor bæredygtighed på alle niveauer bliver den grundlæggende tilgang. Bæredygtighed ift. de globale udfordringer, i vores relationer og kommunikation internt og eksternt i virksomheden, og ned til det enkelte menneskes opmærksomhed på og mulighed for at leve et sundt og bæredygtigt liv uden langvarigt stress og miljøbetingede sygdomme.

9. Paradigmeskift

Om Teori U markerer et paradigmeskift vil vi først vide om en årrække. Det kræver i hvert fald både vilje og mod hos den enkelte leder, der skal være parat til at stå op mod både intern og ekstern modstand. På paradoksal vis kan de globale kriser på en gang aktivere større modstand mod at gå

nye veje og fastlåse mennesker i det kendte, og samtidig rumme åbenheden for nye løsninger.

“Paradigmeskift har det med at være ret lokale – i et globalt perspektiv. I hvert fald var kineserne ikke en del af renæssancen”, siger Michael Stubberup og fortsætter: “men jeg kunne godt se Teori U med dens socialøkologiske og anderledes forståelse af ledelsesbegrebet som et delelement i et paradigmeskift på kloden, som grundlæggende handler om at vi er globale – også selv om vi oplever os som lokale.

Hans Henning Nielsen mener at Teori U lige nu vil have svært ved at slå igennem bredt, de fleste tænker for kortsigtet, selv om der stadig tales om bæredygtighed og behovet for at gå andre veje, men internt i hans organisation er han ikke i tvivl om at Teori U kommer til at fylde mere – også ift. til eleverne:

“Der skal være et fokus på at vi uddanner til fremtiden, og der skal skabes refleksionsrum hvor eleverne skal være medskabere. Her kan man virkelig tale om brugerdreven innovation. For mig personligt, der som økonom kommer fra en årsags-virkning verden, har jeg med U fundet en forklaring på det, der er naturlig adfærd for mig: når noget vigtigt er på vej, får jeg somatiske reaktioner, min krop fortæller mig at det er tid til at lytte. Har læst en artikel om at ledere i de 100 bedst ledede virksomheder i verden brugte de netop mavefølelsen og det indre landkort. Det tror jeg ikke er tilfældigt, for det handler om at lede efter de nye svar andre steder, end vi plejer”.

10. Viljen til forandring

Teori U rummer stor kompleksitet, samtidig med at den med næsten provokerende enkelthed 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.