

# Teori U – erfaringer fra praksis

Skrevet af ledelses- og organisationskonsulent Lone Belling

**Den tysk-amerikanske forsker ved MIT, Dr. C. Otto Scharmers Teori U går i disse år sin sejrsgang blandt professionelle verden over. Ledelseidag.dk har tidligere omtalt Teori U med artiklerne ”Teori U – en ny ledelsesteknologi”, september 2008, og ”Teori U – manualen er i dig selv”, marts 2009. I denne artikel zoomer ledelses- og organisationskonsulent Lone Belling ind på brugen af Teori U i det praktiske lederskab. Via interview med tre ledere, der alle aktivt anvender teorien, videregiver hun en række erfaringer med Teori U såvel som de ledelsesmæssige muligheder og udfordringer, teorien fører med sig. Artiklen forudsætter et vist forhåndskendskab til Teori U.**

Da Otto Scharmers bog ”Teori U” udkom på dansk i sensommeren 2008 satte det meget hurtigt en bølge i gang af kurser og artikler. Konsulenter og forskere var hurtige til at gribe den, og der blev skrevet om et banebrydende værk og om paradigmeskift i vores forståelse af forandringsprocesser i organisationer og syn på ledelse. Indtil da havde kendskabet til Teori U spiret og groet i mere snævre netværk blandt ledere og konsulenter som i udgangspunktet hentede inspiration i bogen ”Presence” fra 2004 (udkom på dansk i 2007 med titlen ”Skabende nærvær”). Her blev U-modellen første gang foldet ud og undersøgt i en spændende proces mellem de fire forfattere, der udover Scharmer bla. inkluderede Peter Senge, som kendes fra Den Lærende Organisation. Med Otto Scharmers forelæsning på CBS i februar i år har artiklerne bredt sig til dagspressen og rigtig mange konsulenter har meldt sig på banen med kurser. Ledelseidag.dk var tidligt ude med sin første introducerende artikel i november 2008 og fulgte op med en artikel i marts 2009 efter Scharmers besøg hvor Steen Hildebrandt og Lotte Darsø gjorde rede for den forskningsmæssige vinkel.

## **At blive genkendt i egen ledelsespraksis**

Men skal Teori U have en substantiel betydning for organisationers liv og udvikling globalt og lokalt, så skal ledere på forskellige niveauer begynde at bruge den som forståelsesramme, ledelsesfilosofi og sprog. Teorien skal stå sin prøve i samspillet med virksomhedernes konkrete behov og udfordringer såvel i den daglige ledelsespraksis som i langsigtede forandringsprocesser.

Med udgangspunkt i interviews med tre ledere vil denne artikel forsøge at beskrive de ledelsesmæssige muligheder og udfordringer ved at bruge Teori U i det praktiske lederskab.

Karakteristisk for de tre ledere er at Teori U er landet i frugtbar jord, da de alle på hver deres vis har haft en tilgang til ledelse og deres egen rolle som ledere der spiller rigtig godt sammen med Teori U. De beskriver det som en slags genkendelse fra egen ledelsespraksis, hvor intuition og empati, kombineret med en lytten til både kerneopgave og helhed, har været grundlæggende elementer. Med Teori U som model og ramme

oplever de en legitimering af en forståelse af ledelse der ikke har megen plads i en mere traditionel rationel-lineær tænkning. Scharmer har med Teori U skabt et sprog for indre eksistentielle erfaringer i en organisatorisk kontekst, og metoder der kendes fra kreative og innovative processer bliver brugbare i udvikling af virksomheder og institutioner.

### **First movers**

Med så ungt et værk er det naturligt at der endnu ikke er mange ledere der mere eksplicit bruger Teori U i deres organisationer, og derfor vil konklusionerne fra denne artikels praksiserfaringer blot være de første forsigtige bud på hvad der ligger af potentialer i denne tilgang - noget der måske kan inspirere andre ledere til at gå videre ad samme vej på trods af den økonomiske situation. Umiddelbart synes tiden mere at være til stram omkostningsstyring og kendte værktøjer, frem for innovation og udvikling. Omvendt er der også meget i tidens mangfoldige kriser der kalder på nye måder at forholde sig til den gensidige afhængighed og sameksistens såvel lokalt som internationalt. Fremtidens udfordringer løses nok ikke kun med fortidens tankesæt og erfaringer, hvad mange længe har fornemmet, og derfor er der også en stigende forståelse for at løsningen på tidens kriser ikke er mere af det samme, men noget nyt. Teori U synes derved at ramme et behov i tiden med sit radikalt anderledes og sammenhængende bud på skabelse af bæredygtige forandringer.

### **Observation – tilbagetrækning - handling**

Teori U er på en gang et komplekst landskab med mange lag og indgange og en enkel model der umiddelbart kan bruges og forstås i mange forskellige sammenhænge. Den 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 vælger 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 nyskabende handlinger.

### **Når mennesker bliver taget alvorligt**

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

”Vi havde en fælles medarbejderdag for nogle uger siden der handlede om at igangsætte en organisationsændring og en ny ledelsesstruktur, og her oplevede jeg at selve U'et som form var et rigtig godt redskab til at klargøre de forskellige faser og processer, vi skulle igennem. I sådant et forløb begynder vi med en scanning af hvor vi står hhv. som personer, afdelinger og som organisation. Her prøver vi at lade være med ureflektet at downloade vante forestillinger og mene en hel masse om strukturer, de andre og vores samarbejdspartnere for i stedet at være konstaterede til stede i nuet med det, der er. Det samme åbne sind praktiserer vi, når vi scanner på fortidens kvaliteter, udfordringer,

arbejds måder og værdier, mens vi i måden vi kommunikerer på er bevidste om betydningen af at lytte til hinanden med et åbent hjerte”.

Efter således at have set, sanset og opsamlet den nødvendige viden og information i nogle fælles essenser bliver der givet plads til tilbagetrækning hvor alle får mulighed for at være alene og gå og mærke med sig selv, hvad der på baggrund af de forskellige indtryk, udkrystalliserer sig.

” I løbet af dagen er der en stedse mere venlig og åben stemning, og da vi slutter med en kort runde er der en massiv oplevelse af at det er interessant og berørende – mennesker føler sig taget alvorligt, fordi de kollektive processer om hvordan fremtidens organisation og ledelsesstruktur er til åben dialog. Her er det ikke afgørende hvem der siger det forløsende, men *at* det sker.

### **Lytte til helheden**

På samme måde er institutionsleder Tina Bue Frandsen meget bevidst om til stadighed at inddrage både sine 6 afdelingsledere og 65 medarbejderne. Helt i tråd med Teori U, der i høj grad fokuserer på de muligheder, der åbner sig, når personer ”sam-sanser” og ”sam-skaber”.

”Jeg skulle lave en dagsorden for vores ledermøde efter påske og dermed sætte en dagsorden for den videre dialog om institutionens udvikling. Men i løbet af ferien blev det klart for mig at vi må vælge den videre retning sammen. Det måtte jeg så fortælle til lederteamet da vi mødtes – og så blev der helt stille! – for de andre havde netop tænkt det samme. Så ved at lytte mere bredt til helheden blev det klart at den tidligere beslutning skulle laves om”

### **Plads til pausen**

Og sådan arbejder de netop i Institutionen Hunderup i Odense, med at lytte, og hvis ikke noget dukker op, så give plads til pausen. Nogle gange er det nok med 10 minutter, andre gange skal der 14 dages timeout til, så den rigtige beslutning kan udkrystallisere sig. Teori U’s begreber om åbent sind, hjerte og vilje fordrer en parathed til at lægge forforståelser bag sig, også den at ledere skal tage hurtige beslutninger. I stedet handler det om timing og tid til at få de nødvendige input frem. Metoden er blandt andet at stoppe op og lytte, til de andre og til helheden.

”Der opstår en form for enhed, fordi vi laver de pauser – og fordi vi grundlæggende vil det samme, fortæller Tina Bue og fortsætter: ”Når vi så er enige om, hvad vi gør, går de ud i afdelingerne og afprøver visioner og beslutninger sammen med medarbejderne – og der arbejder vi med prototyper. Når tingene er blevet afprøvet i praksis på hver deres måde, går de tilbage til lederteamet, inden vi låser noget fast. Det ville man traditionelt gøre, fordi man skal vise resultater, og hvad man dur til. Men det er ikke det der er formålet med vores team. Det er at vi kan gøre det bedre, når vi gør det sammen”

Netop forståelsen af at arbejde med prototyper eller strategiske mikrokosmer, som Scharmer også kalder dem, er vigtig når man bruger U-modellen som ramme for sin forandringsledelse. Det handler om at prøve sine visioner og intentioner af, at give plads til at lave fejl, lytte til feedback og justere inden man låser sig fast i implementeringstiltag

og handleplaner. At blive ved med at give rum til kreativiteten og vide at forandring er en tilstand.

### **Lære af den ankommende fremtid**

Frisættelse og udvikling af menneskets potentialer er centralt for hele den tankegang der gennemsyrrer Teori U, og både Michael Stubberup og Tina Bue 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.

Også 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 tilføje 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 fat-boys 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 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 helheden og delene**

For alle de tre interviewede ledere er der en bevidsthed om betydningen af at skabe et optimalt samspil mellem helheden og delene, mellem organisationen og medarbejderne. Dette er helt i overensstemmelse med Scharmers socialøkologiske tilgang. Helheden er noget dynamisk og levende, der hele tiden kommer til syne i konkrete manifestationer. På den måde er medarbejderne et udtryk for organisationen som helhed, og organisationen bliver til som et selvorganiserende system næret af medarbejdernes engagement og kompetencer. Som Michael Stubberup siger:

”Jeg oplever det som et åndedrættet mellem den enkeltes forankring i egne værdier med mulighed for at komme på banen med sig selv og en organisatorisk vision og intention om bæredygtighed - som har anerkendelsen af delene i sig som vigtig værdi. Jo mere transparent organisationens mening fremstår - både i forhold til det større metasystem (omverdenen, kloden) og nedad (afdelingen, enkelt personer) jo præcisere bliver dette åndedræt – og det betyder at man både kan begynde i den overordnede struktur og i delene og finde frem til den samme kerne.”

Tina Bue mener at det afgørende er om man som leder er i stand til at skabe et fælles rum som medarbejderne kan træde ind i.

”Jeg åbner nogle døre ved at fortælle om mine erfaringer med Teori U, om energien i de dybere lag og ved at pege på mulighederne frem for begrænsningerne. De billeder og stemninger jeg derved skaber, giver medarbejderne lyst til at træde ind i det rum.”

Tina Bue understreger at det ikke må være teori, det skal være en livsstil, hvor hun fremstår som en troværdig rollemodel og fx ikke jager beslutninger igennem, men giver processen det rum og den tid der skal til.

”Det forunderlige er at nu er tiden blevet et rum, før var det klokken på vores ur. Ved at give slip på at ville nå noget til en bestemt tid, så når vi alligevel det vi skal fx på vores møder. Det der fylder folk, får plads. Resten når vi sagtens”.

### **At give slip på at vide alt**

Denne tilgang til organisatoriske forandringsprocesser bringer i høj grad lederen selv i spil, lederen er også i forandring:

”Det der har været den største overvindelse for mig – men så sandelig også det der har givet den største gevinst – har været at give slip på at jeg som leder skal vide alt. Det har både været udfordrende og fascinerende at gå igennem”, fortæller Tina Bue.

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

”Vi bruger BalanceScoreCard 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”

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

Michael Stubberup mener at Teori U inspireret strategiarbejde 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.”

Medforfatter til *Skabende nærvær*, Joseph Jaworski, understreger også 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.

### **Når vi hører stemmer**

Scharmer beskriver i sin bog modstanden i de forskellige faser i U-modellen som stemmer. At når mennesker forsøger at se verden, som den er og få nye perspektiver ind, så vil der være nogen som vil udtrykke deres modstand med at det ikke dur her, eller det er jo prøvet. Og når man dykker dybere og begynder at lytte empatisk og virkelig mærke andres og helhedens behov, kan den kyniske stemme få kraft – det kan simpelthen være for svært at mærke andres lidelse, ikke mindst i omsorgsfag, hvor medarbejderne er så meget på med egen person. Når rejsen fortsætter mod bunden af dybet mødes man af frygtens stemme, frygten for at tabe ansigt, ikke at vide, ikke som leder at have svarerne og straks pege retningen ud.

Tina Bue har som leder først og fremmest mødt modstand fra sine 28 ledelseskolleger i kommunen, hvor nogle mener at hendes projekt er umuligt, og hun da må være blind for de virkelige problemer. Det har indimellem fået hende til at tvivle, men så har hun vendt sig mod sine medarbejdere og sit ledelsesteam og her oplevet opbakningen, for de kunne jo mærke at det virkede, selv om de aldrig havde oplevet noget lignende. Andre ledere har spurgt hvordan hun tør – og har fået det svar, at hun slet ikke tør lade være.

### **Modstandslommer**

Hans Henning Nielsen har mærket modstandslommer blandt medarbejderne, men overraskende lidt, og meget har handlet om forholdet til kollegaerne, når man går fra at være privatpraktiserende lærer til at skulle handle sammen.

”De der står af gør det, fordi de oplever det for u håndgribeligt. Når vi bevæger os ud i områder hvor vi mangler sprog, så er det svært at få greb om. Så det er ikke nødvendigvis en modstand mod selve bevægelsen, men mere noget med at her rækker mine evner ikke” Derfor er der også meget fokus på netop at træne den empatiske kommunikation på arbejdspladsen og så give plads til at mennesker er forskellige og går ind i hele denne tænkning i varierende tempi.

Det er også Michael Stubberups erfaring af der er grænser for hvor hurtigt man kan gå frem. Ikke at modstanden kommer eksplicit, for der er en grundlæggende oplevelse af at alle skaber organisationen sammen, men implicit kan det komme til udtryk som træghed og træthed, og grænser vil blive sat af, hvor godt mennesker kender sig selv

” Hvis organisationer skal kunne bruge kollektive processer som eksplicit fordybelses- og forandringsredskab, så skal summen af dem der har en høj integritet og dybere forankring være markant højere end dem, der ikke har. Mennesker som ikke kender sig selv dybt nok kan risikere at blive ofre for både gruppepres og karismatiske personers evne til at eksplicitere processerne. Så hver gang vi ikke har taget forholdet mellem indre og ydre processer i ed, i såvel gruppen som i enkeltpersoner, skabes der en dødvægt – man bliver den, hvor modstanden spiller sig ud”

### **Teori U har målbar effekt**

Selv om de tre ledere har arbejdet relativt kort tid med Teori U som ramme og inspiration for deres ledelsesarbejde så oplever de alle er det giver resultater – både planlagte og uforudsete, som Hans Henning Nielsen fra EUD beskriver det:

”Da ideen om at bruge Teori U blev vakt til live i vores fatboys vidste vi ikke, vi ville nå hertil så hurtigt. Selvfølgelig forventede vi positive resultater, men også mere skepsis og modstand end der har været. Vi bliver den første skole i Danmarkshistorien, der til

oktober præsenterer 70 innovationsprojekter i et hug!! 50 individuelle og 20 fælles. De er meget forskellige, men alle har gjort det. Vi håber det kan blive til inspiration for andre – men ikke at de kopierer projekterne, for man må selv gå vejen”

Også ift. medarbejdertrivsel skiller EUD sig markant ud fra sammenlignende skoler ved at score højt på åbenhed og gennemsikuelighed, kendskab til strategien, tillid til nærmeste leder og troværdighed, men dog lavere på medindflydelse på eget arbejde  
”Det har medarbejderne haft svært ved at forstå, fordi der netop er så meget medarbejderinvolvering. Det handler nok om at vi har bevæget os væk fra den privatpraktiserende lærer – og det betyder at kollegaer stiller spørgsmål og blander sig, det hele er blevet mere uforudsigeligt. Men hvis vi ser hvor mange der er involveret på alle mulige måder, så er det steget markant. Medarbejderne er bredt engagerede, og der er mange flere entusiastiske mennesker på arbejdspladsen.”. Endelig er sygefraværet meget lavt på skolen.

Det gælder endnu ikke for institutionen Hunderup, selv om Arbejdspladsvurderingen viser høj medarbejdertilfredshed, men her har Tina Bue meldt ud til den øverste ledelse, at hvis hun får tre år, så kan hun få sygefraværet ned med 30 %. Reaktionen i ledelsesteamet var efterfølgende at det måske var for lavt sat!

### **Ressourcerne skal komme indefra**

For Tina Bue handler det ikke om at få tilført flere ressourcer udefra, men om at frisætte flere indefra, at give medarbejdere mulighed og tillid til at bruge deres potentialer  
” Måske bruger vi hele hjernen, men meget af den er reserveret til at vi repeterer mønstre fra fortiden. Teori U kan sætte mennesker fri til at bruge hele deres hjernekapacitet fremadrettet”, og tilføjer som den politiker hun også er: ”og det er det der skal til hvis vi vil bevare velfærdssamfundet.” Som medlem af Odense Byråd oplever hun nedskæringer og bandekriminalitet som udtryk for en lukket territorial bevidsthed, hvor vi ikke giver plads til hinanden, men til konfrontationen. I stedet handler det om at udvikle sine evner til at møde mennesker mere åbent, hvilket hun selv forsøger at praktisere i byrådsalen. Det bemærkes og der breder sig stille og roligt en nysgerrighed blandt rådmænd og kollegaer.

### **Paradigmeskift**

Om Teori U markerer et paradigmeskift vil vi først vide om en årrække, og som udtalelserne fra de tre ledere viser så kræver det 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 – ikke mindst i en verden i krise.

”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. For alle menneskers livsvilkår bliver sat af globale betingelser, hvilket er tydeligt med de seneste års kriser inden for fødevarer, klima, finans og økonomi. Det afgørende anderledes med Teori U er



at den knytter an til bevidstheden og dens evne til samtidigt at sanse i tre retninger: at være i Nuet, medinddragende fortiden, sansende og åbnende sig for fremtiden”  
Samtidig understreger Michael Stubberup at det ikke bare er noget man gør, at 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, 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 opsætter nogle mål for hvad det er vi taler om”.

### **At give plads til mavefølelser**

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 og eleverne skal være medskabere. Her kan man virkelig tale om brugerdriven innovation. Og 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. Læste også en artikel om at i de 100 bedst ledede virksomheder, der brugte de mavefølelsen og det indre landkort. Det er ikke tilfældigt – det handler om at lede efter de nye svar andre steder, end vi plejer”.

### **Om artiklens forfatter:**

Lone Belling er organisations- og ledelseskonsulent og stifter af konsulentfirmaet LIV OG LEDERSKAB. Har arbejdet professionelt med ledelses- og organisationsprocesser i 15 år, som leder, proceskonsulent og coach og med kommunikation i knap 25 år som journalist, underviser og supervisor.

Lone har udviklet og blandt andet sammen med professor Steen Hildebrandt gennemført længere lederudviklingsforløb i krydsfeltet mellem personligt lederskab, personaleledelse og forandrings- og visionsledelse.

Fokus er på nærvær, kommunikation og bæredygtighed på alle niveauer. Målet er at støtte mennesker og organisationers mulighed for at udvikle og bidrage med deres fulde potentialer til glæde for helheden. Tilgangen er helhedsorienteret og tværfaglig med inspiration fra blandt andet Scharmers Teori U, social intelligens og moderne neurovidenskabelig forskning, AI og systemisk metode.

Lone Belling er cand.phil. i samfundsfag, har den journalistiske tillægsuddannelse, en erhvervsdiplom i HRD samt en systemisk konsulentuddannelse.

Artiklen er skrevet på baggrund af Lones arbejde med Teori U i teori og praksis siden 2004. Læs mere på: [www.livoglederskab.dk](http://www.livoglederskab.dk) eller kontakt [lonebelling@livoglederskab.dk](mailto:lonebelling@livoglederskab.dk)

### **Anvendt litteratur**

C. Otto Scharmer: Teori U – lederskab der åbner fremtiden, Ankerhus 2008  
Senge, Peter. M mfl.: Skabende nærvær, Klim 2007

### **Læs mere:**

Jane Blichmann: Teori U – en ny ledelsesteknologi

<http://www.lederne.dk/ledelseidag/Artikler/Seogeftermndogaar/2008/nr8september/theoryuennyledelsesteknologi.htm>

Kirsten Weiss: Teori U – manualen er i dig selv

<http://www.lederne.dk/ledelseidag/Artikler/Seogeftermndogaar/2009/nr3marts/teoriumanualeneridigselv.htm>

### **Eksterne links**

Lone Bellings artikel på Kommunikationsforum

<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/et-u-turn-med-u-teorien>

Web-tv fra Jyske Bank: Scharmer og Hildebrandt

[www.theoryu.com](http://www.theoryu.com)

den officielle hjemmesiden for bogen. Find biografi, introduktion til bogen samt ”executive summary”

[www.ottoscharmer.com](http://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