

Teori U – når der er brug for nyskabende handlinger

Vi har længe hørt at forandring er en tilstand, som organisationer og virksomheder i en globaliseret verden må acceptere, ligesom individerne i videnssamfundet må være forandringsparate.

Derfor ser vi også ledere igangsætte stribevis af forandringsprocesser, ofte med fokus på strukturer, processer og én bundlinje. Desværre er det også erfaringen at selv om det ene forandringstiltag afløser det andet så har det ikke den ønskede effekt – faktisk viser opgørelser at 70 % af projekterne i organisationer mislykkes, fordi de er alt for overfladiske.

At lytte til helheden

Dette skræmmende tal blev fremsat af forsker ved MIT, Dr. Carl Otto Scharmer da han tidligere på året holdt en forelæsning på CBS. Scharmer er forfatter til *Teori U – Lederskab der åbner fremtiden* - et banebrydende værk som vil komme til at sætte spor i vores ledelses- og organisationstænkning, og som stadig flere ledere henter inspiration fra i deres praktiske lederskab.

Ud fra sine undersøgelser mener Scharmer der er behov for, at vi tænker langt mere helhedsorienteret og er parate til at gå i dybden, når forandringsindsatser lanceres. I stedet for hurtige quick fix, der ofte blot er reaktive tilpasninger, er der brug for at medinddrage både organisationens og medarbejdernes mere grundlæggende potentialer, værdier og forpligtelse samt at lytte til og medtænke helhedens behov.

Fra downloading til større åbenhed

For at nå dertil er det nødvendigt at man som individ og organisation går igennem nogle faser af stadig større åbenhed til sammen at dele observationer og sansninger samt en parathed til sammen at skabe nye løsninger og veje, som alle kan tage medejerskab af. Hvis vi ikke bliver forstyrret, har de fleste af os en tendens til at reproducere vores forståelse af virkeligheden og understøtte den med vaner og rutiner – det som Scharmer kalder downloading. Derfor er den første udfordring for en organisation i en rejse ned i U'et at suspendere vante forestillinger og med åbent sind give plads til andre måder at se verden på – ja nogle gange handler det bare om at se (og erkende) det, vi umiddelbart ser og ikke sløre det med organisationens støvede briller.

Med åbent sind, hjerte og vilje

Teori U 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.

Denne uddybning bliver mulig når vi ikke blot åbner sindet, men også hjertet og viljen. At handle og lytte ud fra et åbent hjerte vil sige at forsøge at sætte sig i den andens sted og lytte til helheden – altså spørger sig selv hvad der tjener helheden bedst og ikke snævre interesser. Denne helhed kan både være det team, man arbejder i og føler sig forpligtet overfor, ens afdeling eller division, organisation eller nation.

Nogle mennesker har umiddelbart lettere ved at lytte empatisk til andre mennesker og mærke deres følelser og bevæggrunde, men det er noget alle kan træne og som kan være afgørende for at man som leder kan skabe den nødvendige resonans og opbakning hos

sine medarbejdere både i dagligdagen og tilspidsede situationer. På samme måde kan det også i mere strategiske situationer være afgørende at prøve dybere - og ikke kun intellektuelt - at forstå den anden/fjendens interesser og grunde, hvis der skal skabes basis for reel dialog og forandring.

Den åbne vilje går skridtet videre fra suspendering af forudfattede forståelse og på forhånd givne sympatier og antipatier til helt at slippe at ville noget bestemt i øjeblikket, og i stedet give plads til det der opstår. Det er radikalt og anderledes overhovedet at tænke sådan for de fleste ledere og heller ikke noget man bare sådan gør.

Fælles læringsrejse

Det er netop en fælles læringsrejse, hvor man undervejs deler sine observationer og sansninger, opbygger tillid og åbenhed for dermed at få skabt en basis for at man uanset rang og position sammen forsøger at komme op med de bedste løsninger ud fra hvad alle har at bidrage med af ideer og talenter. Det er altså ikke så vigtigt *hvem* der bliver den der får sagt eller gjort det, der sætter en nyskabende proces i gang, men *at* det sker.

Min erfaring er at den slags innovative processer bedst sker væk fra hverdagens rutiner og tidspres – Scharmer understreger også at det i denne fase handler om at trække sig tilbage og reflektere for herigennem lade den indre viden tage form. Dette sker ved at invitere til andre måder at samtale og spørge på, som styrkes kraftigt af også at give plads til konkret kreative udtryk og stilhed.

Stilhed gør os bedre til at lytte

Steen Hildebrandt siger i bogen ”Autenticitet – moderne ledelseskommunikation” af Charlotte Mandrup:

”Frihed til stilhed skaber plads til at udforske de dybere stemmer inde i os. At tale kræver energi. Stilhed giver energi. Vores kommunikation er autentisk, når vores udtryk er sande i forhold til vores erfaringsbase. Og erfaringens base er stilhed.”

Det er nok ikke tilfældigt at vi bruger udtrykket ”der gik en engel gennem stuen”, når der pludselig opstår stilhed i samtalen. Vi er så uvante med stilheden at det kan få os til at føle os dårligt tilpas, men det er i det mere åbne og stille rum at noget nyt kan komme til, hvor vi ikke kun lytter bagud til erfaringer, men åbner os for den ankommende fremtid – den fremtid der bliver til i det nu, hvor vi befinder os.

Selvfølgerlig skal vi bruge og lære af vores erfaringer, men de er også med til at fastholde os i fortiden, og hvis fremtidens udfordringer for mennesker, organisationer og kloden er radikalt anderledes så må vi også søge efter og komme op med nye svar og løsninger. De svar kommer, når og hvis vi sammen lytter i åbent og fordomsfrit og er parate til at handle på nye indsigter

Samskabelse

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 tillidsfuldt 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 i organisationen, 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, krystalliserer vores intentioner og visioner.

Krystallisering i en saltopløsning er mulig når vi først overmætter opløsningen og derefter enten slår på glasset eller tilføje et lille sandkorn. Så forvandles den flydende væske sig til sammenhængende kæder af molekyler som krystallerer.

Dybere forandringsprocesser kræver mod og vilje

På samme måde skal man som leder have modet til på rejsen i U'ets venstre side at "overmætte", at samle data og observationer, at stille åbne dybe spørgsmål uden af konkludere, og derfra trække sig tilbage og lytte til hvilken viden der tager form. Herved bliver det muligt få kontakt med vores dybere drivkræfter og skaberkraft, til at mærke hvad vi oplever som vores Opgave. Når man ved hvad det er for en Opgave man har, ikke fordi nogle har sagt det til en, men fordi man indefra ved det, så har man et utroligt drive til at handle på det. Og når grupper sammen mærker det, så bliver dybe forandringsprocesser muligt, så er man helt anderledes parat til at forpligtige sig på den fælles Opgave og vision.

Herfra kan vejen være kort til at iværksætte prototyper – altså ikke i første omgang rulle det ud som store implementeringsprojekter i organisationen, men at prøve det af i mindre skala, i en afdeling eller inden for et bestemt område.

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 holde op med at gøre mere af det samme og finde modet til at lytte til den ankommende fremtid.

Lone Belling, www.livoglederskab.dk

Ledelses og organisationskonsulent, Cand. phil. og journalist. Stifter af konsulentfirmaet Liv og Lederskab. Har arbejdet med Teori U som tilgang og proces i en årrække formidlet gennem foredrag, procesarbejde i organisationer og netværk, kurser og artikler. Underviser på UCC og VIA's diplomuddannelser i Teori U. Samarbejder med Hildebrandt og Stubberup på forløb om "Ledelse med hjertet". Har siden 2004 samarbejdet i faglige netværk om fælles undersøgelser, erkendelser, muligheder og spørgsmål omkring Teori U