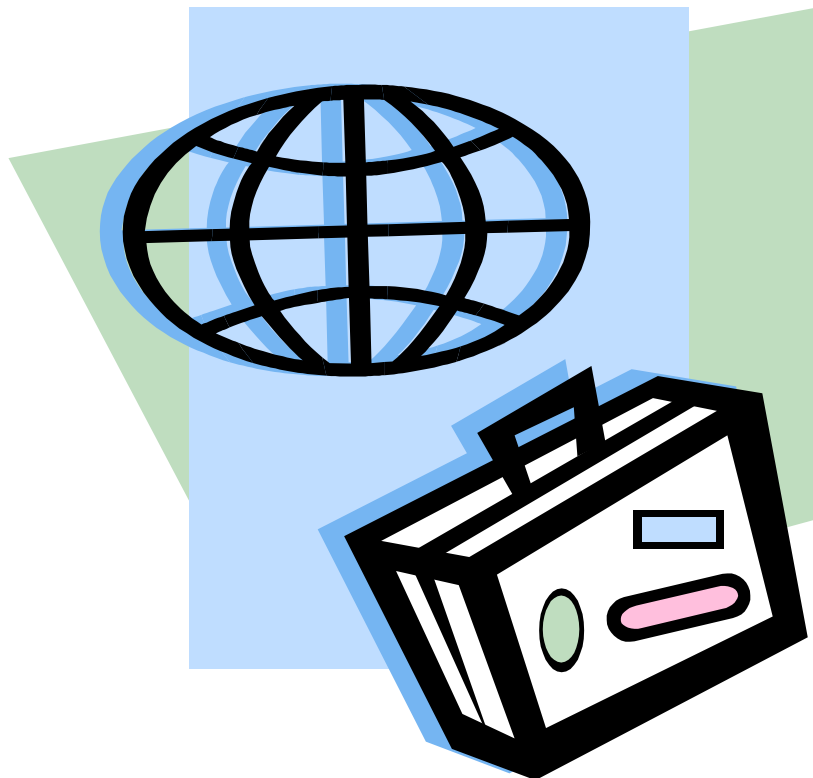


Lone Belling & Thomas Gerstrøm (red)
(2010)

FORTÆLLINGER FRA U'ET



INDLEDNING

Enhver anvendelse af teori U og precensing kræver at udøveren fuldstændigt fordyber sig i den sociale kontekst, som han eller hun er aktør i.

Teori U er tre ting:

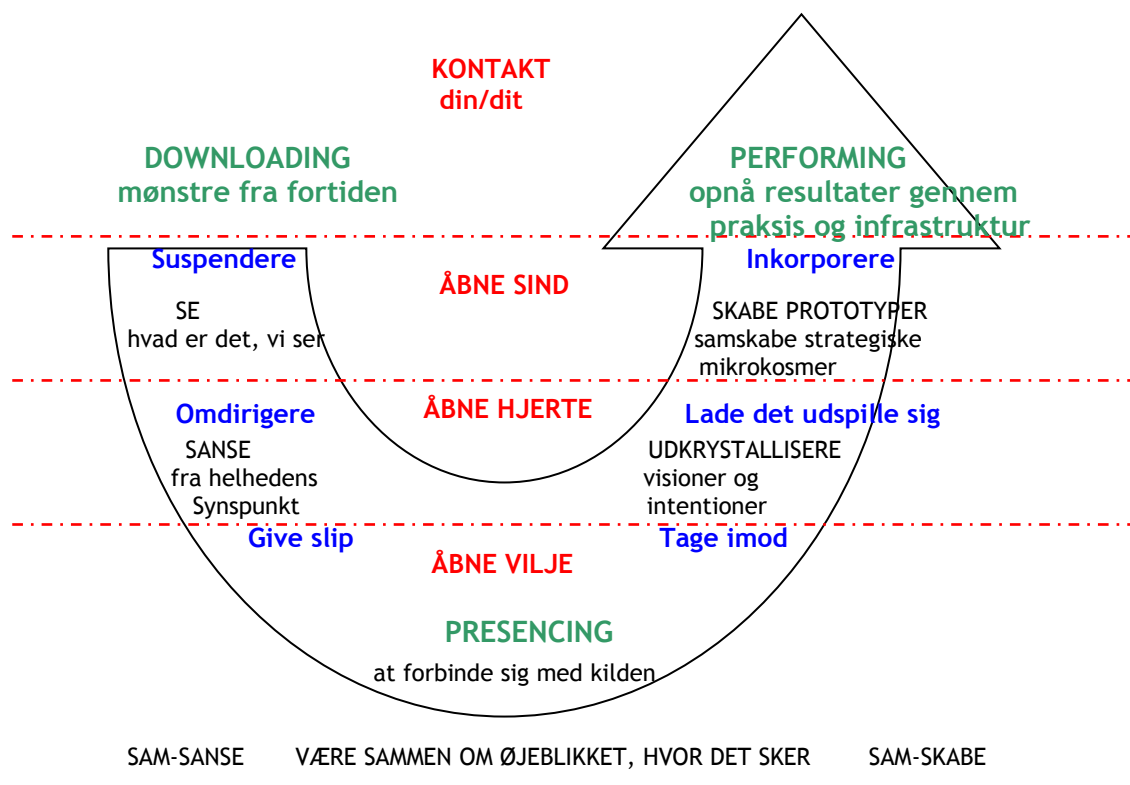
1. For det første er den en metode eller proces, der giver individer og grupper adgang til dybere kundskabsniveauer
2. For det andet er teori U en intellektuel ramme, om forskellige bevidsthedstilstande inden for det sociale felt
3. Endelig er teori u en hastigt voksende bevægelse i verden.

Teori U af Otto Scharmer har været et banebrydende værk for ledelses- og organisationskonsulenter. Teori U er en brobygger mellem klassisk ledelses- og organisationsteori og eksistentiel viden fra både det personlige og faglige liv.

1. EN TEORI, DER KRÆVER PRAKSIS

U-modellen rummer ligesom hele teori U stor kompleksitet, så for en dybere forståelse af tankesættet kan det være hjælpsomt at operere med U-modellens forskellige sider: En yderside, hvor forståelsen og bru- gen ligger tæt op ad klassiske organisations- og forandringsteorier; en inderside, der sætter focus på det personlige lederskab og endelig den inderste side, det rum, hvori de mere subtile processer i modellen udfolder sig.

U-modellen opererer med 3 bevægelser. Den første handler om at iagttage verden med et åbent sind. Den anden 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. Den tredje bevægelse er at omsætte vore indsigter til handlinger, som er reelt nyskabende.



Scharmer understreger igen og igen, at løsningen på tidens kriser ikke er mere af det samme, men noget nyt.

Både som leder og medarbejder er det vigtigt i situationer, der kalder på nytænkning og fælles kreative processer at have modet til at sige, at man faktisk ikke er klar over, hvad der er det næste skridt.

Presencing er et nyt ord, der på en gang indikerer evnen til at sanse og være nærværende - og at bruge dette nærvær til at gribe nuet og derfra være medskabende for fremtiden.

I vores almindelige hverdag griber vi ofte til ureflekteret at reproducere - det, som Scharmer kalder at *downloade* - kendte mentale forestillinger og fastholde vante rutiner.

Så længe vi primært downloader, er vi lejret i en "jeg-i-mig"position. Når vi bevæger os ind i dette åbne sinds felt, "jeg-i-det" forsøger vi mere åbent og neutralt at forholde os til det, vi ser. Evner vi at sætte os i den andens sted, bevæger vi os mod en "jeg-i-dig"-position. "Jeg-i-nu" er øjeblikke, af skabende flow og nærvær, hvor vores lytten kommer alle steder og ingen steder fra.

Teori U inviterer med på en rejse, der går dybere og længere end de fleste kendte ledelses- og organisationsmodeller. Vi skal forpligte os helt ind i de eksistentielle lag, uanset om det er ansvaret for os selv, medarbejderne eller kloden.

Referencer til kendte teorier og tilgange er ydersiden af U'et og her er det ikke i detaljerne, man skal søge efter det nyt. Her er der mulighed for at peget på det, som mennesker allerede kan og gør - og som med U'et sættes ind i en ny forståelsesramme.

U'et har også en inderside, hvor der er focus på et stykke personligt udviklingsarbejde, som styrkes af konkret træning. Det bliver et tilbagevendende arbejde at konfrontere og overvinde tre indre stemmer, der som tærskelvogtere hindrer fordybelse:

1. Den dømmende stemme, der reagerer på forandringstiltag med: "Det har vi prøvet før, det har vi ikke tid til, det lyder godt, men duer ikke i praksis"
2. Den kyniske stemme. Når fagpersoner igen og igen må gå på kompromis med deres faglige standarder og kaldsetik og ikke oplever sig anerkendt, kan det forårsage ligegladhed og kynisme.
3. Frygtens stemme. Den sidste vogter er frygtens stemme - frygten for at slippe væk og træde ud i det ukendte, frygten for at tabe ansigt, miste kontrol og styring eller økonomisk sikkerhed.

I bunden af U'et lærer vi af fortidens erfaringer og vi lærer af den ankommende fremtid. At lære af den ankommende fremtid er ikke bare en ekstra form for refleksion - det er noget helt andet. Vi tapper simpelthen fra en anden kilde: Profleksion. Med nærvær lytter vi til fremtiden, mens den opstår.

Ledere taler fra et indre punkt, som er så selvfølgelig, at de ikke ser det som deres eget blinde punkt. Men Scharmer siger, at det er muligt på en gang at have bevidstheden rettet mod det, man sanser og gør i den ydre verden, og mod den bevidsthed, der opfatter det.

I bunden af U'et kommer vi ned under den umiddelbare reaktive tilpasning. Her kan vi få kontakt med den åbne og skabende energi. Michael Ray mener, at det handler om at skabe rum, så deltagerne kan arbejde med to grundlæggende spørgsmål: (1) Hvad er mit selv? Og (2) Hvad er mit arbejde/min opgave?

Ifølge Scharmer må vi tilegne os tre kompetencer i bevægelsen mod bundet af U'et: (1) suspendere, (2) omdirigere og (3) give slip.

Peter Senge siger i "Power of presence", at man så at sige skal vende sin indre radar fra fortidens erfaringer mod den ankommende fremtid.

Indre fordybelse og meditationsteknikker skal forstås som nødvendige metoder, hvis og når man ønsker at arbejde kreativt og nyskabende med forandringer og innovative processer.

En af udfordringerne, når man arbejder med U-processer, er at mennesker ofte er som korkpropper.

Scharmer siger, at 70% af forandringsindsatser i organisationer mislykkes, fordi de er for overfladiske.

Skal korkpropperne holdes under vandoverfladen, er det vigtigt, at man gør noget andet, end man plejer.

U-processer trives bedst væk fra dagligdagen, de åbne mobiltelefoner og muligheden for "lige at ordne" noget i pauserne.

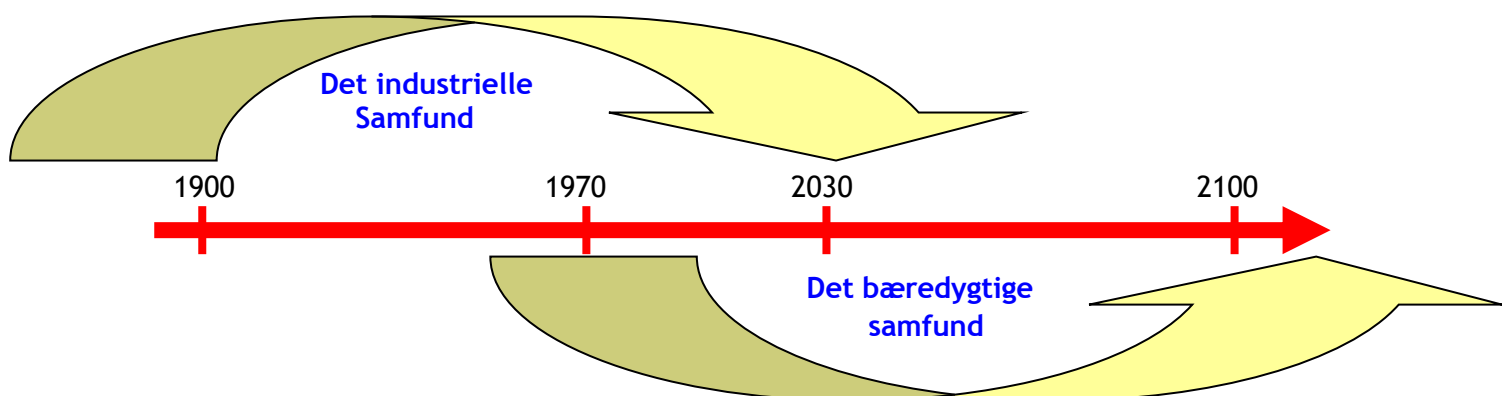
2. TEORI U - BAGGRUND OG BEGRUNDELSER

Siden oplysningstiden for mere end 200 år siden har udviklingen i de industrialiserede lande været styret af det logisk-rationelle venstre hjernehalvdelsparadigme. Nu ser vi alle tegnene på den nødvendige forandring. De vestlige lande indeholder trods den enorme materielle velstand og formåen mange og stigende ubalancer og spændinger. De aktuelle kriser er et udslag af ændringer i den kultur, som dannede grundlaget for industrisamfundet.

Myteforskeren Joseph Campbell skrev allerede i 1980'erne, at vi globalt mangler noget, der binder os sammen.

En af grundene til, at teori U er blevet modtaget med så stor interesse og engagement kan have at gøre med, at den i sin kerne er helhedsorienteret, og at selve U-modellen som læringsrejse indeholder en syns mellem fortid og fremtid.

Vi antager, at vi befinder os i et paradigmeskifte mellem det industrielle samfund og det bæredygtige samfund:



Første periode er den industrielle udvikling. Den anden periode tager sin begyndelse omkring 1970. Vi benævner den anden periode den bæredygtige periode, hvor centrum for flere og flere beslutninger i stadig stigende grad bliver liv og respekt for liv i alle livets former.

Den industrielle periode havde et ønske om at komme ineffektivitet til livs. I den nuværende overgangsperiode opstår der mere ineffektivitet, samtidig med, at man forsøger at løse de opståede ineffektivitetsproblemer med de modeller og redskaber, der har skabt problemerne! Vi ser et stadigt voksende sygefravær og stadig mere stress i både offentlige og private organisationer. Vi står med et meget stort ineffektivitetsproblem i dagens virksomheder, og løsningen er en del af den transformationsproces, der må finde sted og som allerede er i fuld gang.

Når det handler om at påbegynde U'ets læringsrejse, er det vigtigt at være realistisk med hensyn til, hvor langsom både den individuelle og kollektive tilpasning er til nyt idéer og muligheder.

De tre stemmer, som Scharmer bruger til at beskrive, hvordan vi beskytter og gemmer os er (1) den dømmende stemme, (2) den kyniske stemme og (3) frygtens stemme.

Peter Senge taler om det højeste fremtidige potentiale. Det handler om liv og mennesker, om ansvar, fællesskab, mening og bæredygtighed både personligt, mellemmenneskeligt og globalt.

Det fremtidige (ledelses)liv indeholder 2 sammenhængende synsvinkler: (1) en grundlæggende ansvarlighed og sans for bæredygtige processer både personligt, socialt og globalt og (2) på disse tre niveauer kan fordybelse og forandring systematisk trænes.

For at kunne lede bæredygtigt må man vide (1) at have hjertet på rette sted, (2) at have hjerte for andre og (3) at have hjerte for helheden.

Den vestlige videnskab har kun anerkendt det objektivt målelige som videnskab, men nu nærmer vi os en situation, hvor indre og ydre videnskab måske bliver to sider af samme sag.

Hvis vi mennesker vil, kan vi ændre væren i verden - virkeliggørelsen af nye tanker og visioner er mulig!

Joseph Bragdon siger i "Profit for life" at (1) profit kun kan opstå ud af liv - levende aktiver, mennesker og natur er kilden til ikke-levende aktiver og er selve kilden til profit og (2) I en sund verden på profit tjene liv!

Peter Senge skriver i "The necessary revolution" (2008) at "Doing nothing is not an option". Det handler på længere sigt om en transformation af det kapitalistiske system til en mere civiliseret og bæredygtig økonomi.

David Coleman skriver i "Økologisk intelligens" at forbrugerne verden over har en enorm magt til at til- og frasige produkter og ydelser. Radikalt gennembrud indebærer, at den sociale og globale ansvarlighed, der består i at producere og sælge økologisk forsvarlige produkter, bliver en stadig bedre forretning.

Som et sidste eksempel på en virkeliggørelse har Al Gore i slutningen af 2009 udgivet en ny og vigtig bog: "Vores valg - sådan løser vi klimakrisen". Bogen handler om, hvordan samfund kan imødegå klimaudfordringen ved at ændre adfærd og valg af energikilder.

Vi lærer af erfaringen og fortiden, og ud fra det planlægger vi fremtiden. Men metoder og betragtningmåder fra fortiden er ikke længere brugbare set ud fra et fremtidsperspektiv. Så i den her situation er en anden betragtning vigtig - nemlig at lære af fremtiden mens vi skaber den.

Vaclav Havel siger at "something wants to be born" og Albert Einstein sagde at "et problem kan ikke beskrives og løses med den tænkning, der har skabt det".

Vi skal til at sige farvel til meget af det gamle, suspendere og begynde at være bedre til at lære af fremtiden, efterhånden som vi skaber den.

DEL 1: DET PERSONLIGE LEDERSKAB

Scharmers tilgang til ledelse gør det muligt - legitimt og nødvendigt - at den enkelte leder både lytter indad og udad. At lederen afsætter tid og rum til at opnå en indre ro, indsigt og balance for herfra at kunne mærke efter, hvad der dybest set er vigtigt i livet og i arbejdslivet for den enkelte og for helheden. Så tiden er udvidet til at omhandle et mere nærværende og fyldigt nu som afsæt for den ankomende fremtid, og rummet er udvidet fra ledelseskontoret til også at inkludere naturen i troen på, at den rummer nogle erkendelsesmæssige dimensioner.

3. TEORI U SOM RAMME OG NATUREN SOM GUIDE

Uden referat.

4. U-COACHING

Coaching er en særlig måde at facilitere udviklingsprocesser hos enkeltpersoner på, hvorfor de enkelte individers personlighed og identitet i høj grad sætter rammerne for at skabe forandring.

Scharmer giver kun få konkrete teknikker til at facilitere U-processen og især til at facilitere "presencing". Desuden er Scharmer - ifølge forfatterne - for ensidigt diskontinuert orienteret i sin udviklingsproces.

Scharmers tænkning om udvikling fordrer, at focuspersonen forholder sig til grundlagsspørgsmål om sit liv: "Hvem er jeg og hvad er mit formål?"

U-coaching kan ses som en tilgang og metode, som har sin berettigelse i mere radikale og eksistentielle coachingsamtaler eller ved påtrængende strategiske spørgsmål, som kræver en radikal omlægning af eksisterende tænkning og praksis.

I U-coaching er der tale om faserne: (1) Sansning, (2) Presencing og (3) Skabelse.

I sensing-fasen er der focus på downloading - det handler om at synliggøre grundlæggende tankemønstre gennem focuspersonens dominerende fortællinger. Endvidere kan det være brugbart at lave en visuel kortlægning af de dominerende historier i relation til det emne, man arbejder med. Man kortlægger dominerende historier på to akser: (1) focuspersonens arbejdsliv og (2) focuspersonens personlige liv. Derefter trækker man tråde imellem historierne og uddrager de centrale, gennemgående temaer, værdier m.m. i historierne.

Det kan være svært at se egne grundlæggende tankemønstre og forståelser, og coachen kan her bruge spejlingsteknikker og hypotesedannelser for at hjælpe på vej.

I sence-fasen kan det også være en udfordring at skabe det, Scharmer kalder for et åbent hjerte. Her kan coachen (1) arbejde med perspektivspørgsmål, (2) bruge journalising, der er metode til at focuspersonen skaber klarhed/overblik over sin situation og (3) understøtte en rummelig forståelse ved selv at udvise en empatisk grundindstilling.

I Presencing-fasen er focus på at sortere i de kortlagte værdier og styrebilleder. Der er tre dimensioner, som er vigtige til at vurdere værdierne igennem, nemlig: (1) Internationalisering (Hvad er dine børværdier m.m.), (2) Effektdimensionen, hvor der er focus på det, der virker, og (3) Autenticitetsdimensionen (hvad oplever du som autentisk og rigtigt for dig at arbejde videre på basis af?)

Turen op i U'et kræver focus, hvis den ikke skal løbe af sporet. Focus er at skabe scenarier for fremtiden og udvikle prototyper. Man kan bl.a. arbejde med teknikkerne: (1) Opbygning af fremtidsscenarier, (2) Backtracking og (3) at tale om, hvad der skal være focuspersonens styreværdier for fremtiden.

Kapitlet har en rigtig spændende beskrivelse af en case - en skoleleder, som gennemgår et døgn U-coaching. Det er ikke velegnet til referat - men meget læseværdigt :-)

5. ØRKENVANDRING - INDSIGT OG UDVIKLING I UVANTE RAMMER

At være leder for andre, at tage lederskab i sit arbejdsliv, kræver mod. Modet til at træffe beslutninger i svære situationer og modet til at håndtere magt. Modet til at være rådvild og i tvivl og modet til at være synlig. Man skal kunne klare sig på øretævernes og statussens holdeplads.

Ser vi på efterslæbet af kvinder i de øverste ledelseslag, så er der noget, der tyder på, at det stadig ikke hænger ordentlig sammen fra bund til top i det offentlige og private erhvervsliv. Der er ganske enkelt for få kvinder i det danske ledelseslandskab.

Men hvori ligger problemet??

Kirsten Mellor og Birgit Toft tager i deres projekt udgangspunkt i kvinderne selv. De fokuserer på at grave guldet frem i kvinderne. De arbejder med at komme bag om kvindernes antagelser om sig selv, ved at få dem ned i gear, så de kan give slip på vaneforestillinger og gå deres bedste fremtid i møde med kreativitet og høj selvfølelse.

Udgangspunktet er Maturanas pointe om, at dybe, vedvarende forandringer skal bygge på tre ingredienser: (1) tid, (2) kærlighed og (3) en tilpas forstyrrelse af systemet.

For at skabe den tilpasse forstyrrelse tager Kirsten og Birgit projektets kvindelige deltagere med ud i ørkenen - i det, man kan kalde for ekstremt uvante rammer. Her arbejder de med at søge ind til de vigtige spørgsmål i liv og ledelse.

Resten af kapitlet beskriver den indre rejse, som kvinderne gennemgår på deres ørkenvandring.

DEL 2: ORGANISATIONSUDVIKLING

Det er tankevækkende, at Scharmer 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.

Denne del af bogen kredser derfor om, hvordan en organisation kan opnå en større kollektiv bevidsthed om, hvad vi kan og skal sammen, for at vi både som individer og fællesskab når nye erkendelser og får klar retning.

6. U-TURN SOM OMDREJNINGSPUNKT I EN LEDELSESUDVIKLINGS-PROCES

Når man står over for en ny udfordring, er der grundlæggende to tilgange at vælge imellem: (1) Vi kan gøre, som vi plejer, eller (2) vi kan forsøge os med noget nyt.

Kravene til leverancerne i den offentlige sektor stiger støt. I øjeblikket er der en diskurs, der forventer mere service for færre penge.

Lederne står over for medarbejdere, der stiller stadig større krav til deres arbejdsliv. Arbejdslivet får en stadig større og mere betydende funktion for det moderne menneske, som den ramme, hvor de kan bringe deres personlige, faglige og sociale ressourcer i spil.

Det betyder ikke, at de ikke ønsker ledelse. Faktisk er mange ledere ved at drukne i medarbejdernes konstante krav om at blive set, rost og anerkendt. Som leder skal du gå foran og holde dig i baggrunden - du skal lede og holde dig væk!

U-processen gør det muligt at finde den indre kilde, vel at mærke med udgangspunkt i en opmærksomhed på alle de stemmer, der er med til at konstituere den ramme, som lederskabet skal fungere i.

Mange ledere savner autencitet som ledere. Det kræver imidlertid en proces, hvor lederen har tid til at fordybe sig i refleksion på et grundlag, hvor der sker en bevægelse væk fra den totale selvreference, til at iagttage og forstå, hvad andre forstår, for derefter gennem dyb refleksion at finde kimen til den ledelsesmæssige fremtid, der giver autencitet og skaber nye muligheder.

Første skridt er at lytte og sætte vanetænkning /download på stand-by og give sig selv lov til at være fuldstændig uvidende og bare lytte og stille åbne, uddybende spørgsmål. Det handler om at lade den dømmende stemme blive hjemme og undlade modangreb, forklaringer, undskyldninger, forsvarstaler og korrektioner.

Scharmer lægger meget vægt på indledende feltstudier, hvor du er i kontakt med en lang række interesser. At holde sig selv tilbage og bare lytte åbent er en udfordring.

Næste del af bevægelserne er at gå tættere på - fra "jeg-i-det" til "jeg-i-dig". Det afgørende skridt er at komme fra "jeg-i-dig" til "jeg-i-nu" eller fra sansning til presencing. Presencing skal indeholde en palet af forskellige muligheder for at befordre processen - og tidsrammen skal også overvejes.

Prototyping i Scharmers univers er ikke handleplaner, men relevante, revolutionerende elementer i idéer, som afprøves i praksis. Prototyping kan med fordel rammesættes i en proces, der gør det muligt at undgå fælderne i de tre modstandere på vejen op af U'et: (1) den umiddelbare eksekvering uden eftertanke, (2) endeløs refleksion uden vilje til handling eller (3) snak uden forbindelse til kilden.

7. LEDELSESEVALUERING PÅ U'SK

Når man - som Scharmer siger - kan lære af fremtiden, kan man så også evaluere på fremtiden? Scharmer siger, at vi også kan lære af fremtiden. Lære af det, vi endnu ikke kan iagttage - af de erfaringer, vi endnu ikke har gjort os.

Hvis man vil arbejde med læringsorienterede ledelsesevalueringer, så er det første kriterium, som skal være opfyldt, at lederne vil det.

I Region Nordjylland bad vi en række mellemledere om at pege på, hvor de mente, at forbedrede vilkår ville give dem bedre mulighed for at udøve god, professionel ledelse. Lederne pegede på (1) Focus på stadig kompetenceudvikling, (2) Pauser og (3) Netværk.

Management handler populært sagt om systemer, regler og administration. Leadership handler om relationer og mennesker - værdier og kultur. Det er to forskellige paradigmer, der styrer en leders arbejde inden for de to felter.

Ledelse er en relationel proces, hvor lederen er aktør i et felt med mange relationer. Lederens rolle er i høj grad at "spille de andre gode".

Ledelsesevalueringer kan hjælpe med til at tegne et klart og specifikt billede af, hvilke konkrete behov den enkelte leders interesser har eller oplever at have.

Ledelsesevaluering på U'sk er designet til at give lederne en reel mulighed for at forholde sig til egen praksis. Fortidige handlinger bliver ikke vurderet for, om de var gode eller dårlige. Sket er sket. Focus er derfor på forventninger til fremtiden.

Det er helt centralt i processen, at lederne selv indhenter viden og fakta om deres ledelse. Hvis forløbet skal føre lederne videre end til downloadning, så må de selv se og sanse.

I Region Nordjylland kom ledelsesevaluering på U'sk til at hedde "Udforsk dit lederskab - et fremadrettet ledelsesevalueringsforløb". Forløbet er sammensat på følgende vis:

- 1. samling: Afklaring af eget ledelsesmæssigt værdilandskab
- Mellem 1. og 2. samling: Lederen gennemfører sine interessant-interviews
- 2. samling: Lederen bearbejder og reflekterer over sine interessant-interviews
- Mellem 2. og 3. samling: Lederen følger en anden leder inden for et andet fagligt felt - ikke for at give feed-back, men for at sætte sin egen ledelseserfaring og -praksis i perspektiv

- 3. samling: Lederen bearbejder og reflekterer over alle de indhentede indtryk. Hun afklarer sit eget ledelesmæssige ståsted samt beslutter og forbereder evt. handlinger. Individuelt fremtidsfokus.

Der opremses en række konkrete metoder:

1. Narrativ praksis. Den enkelte leder reflekterer over hændelser eller episoder, hun har oplevet. Det spændende er de værdier, som afspejler sig i måden, hun forholder sig til episoderne
2. Handlingslandskaber og identitetslandskaber. Intervieweren hæfter sig ved nøgleordene i fortællingen. Han spørger ind til den mening, lederen hæfter sig ved i de enkelte episoder/hændelser.
3. Resonans i form af bevidning. Det, som kan være svært i U-processen, er at bevæge sig ind i sansning og presencing. Resonans og bevidning er velegnede metoder til at træne de kompetencer, der ligger i disse opmærksomhedsfelter
4. Tærskelvogterne. Tærskelvogterne passer på os. De stabiliserer det kendte, men lukker af for bevægelse. Målet er ikke at undgå stemmerne eller at reagere blindt på dem. Målet er at nulstille dem og i stedet skabe nye fortællinger og forståelser, som fungerer bedre for en selv og for opgaveløsningen.
5. Interview-træning. Interviewet er ikke en dialog - det er netop et interview, hvor det er vigtigt, at lederen ser og spørger undrende og åbent.
6. Interessent-interviews. Samtaler, lederen holder med personer, der på den ene eller anden måde har en interesse i eller afhængighed af hendes jobb
7. Mandala. Mandala kan oversættes til essens eller cirkel. Ved at systemere og fokusere på nøgleord fra positionerne (1) mig-fortællinger \leftrightarrow dig-forællinger og (2) fortidsfortællinger \leftrightarrow fremtidsfortællinger, så kan man få øje på modsatrettede forventninger og kræfter - og dermed komme tættere på sine egne, begyndende blinde pletter.
8. Skyggeøvelse. Deltagerne følger hinanden en halv til en hel dag. Formålet er alene at observere og suge indtryk til sig til inspiration og brug i egen ledelseshverdag. Som afslutningen på skygningen interviewer skyggepersonen ud fra en foruddefineret spørgeguide og reflekterer over egen læring i sin logbog.
9. Dagbogsøvelse. I slutningen af forløbet gennemfører vi Scharmers individuelle processkrivningsøvelse. Efter øvelsen taler lederen med sin læringsmakker. Sammen reflekterer de over, hvad der dukkede op.
10. Case-clinics. Lederen vælger den konkrete ledelsesudfordring ud, som hun synes er mest presserende eller fylder mest. Lederne samles i deres små netværksgrupper. De hjælper hinanden i en struktureret faciliteret proces til at finde løsninger på udfordringen.

8. ORGANISATIONENS FORANDRINGSMULIGHED

Når ledelse og organisationer frisættes, giver det flere ressourcer - og når det også sker for medarbejderne, kan de fokusere på det, der er vigtigt.

Kapitlet er en case om et forsøg med en ny ledelsesstruktur på daginstitutionsområdet:

Der var gået et halvt år, den nye struktur var vedtaget, og efterhånden kendte teamet hinanden godt. Downloading havde det første halve år fyldt det meste, men nu var det, som om nogle var begyndt at åbne deres sind - en vilje havde set dagens lys. Derfra var der ikke lang vej til at tage det næste skridt: På en dag, som var en helt almindelig torsdag, skulle vi se på hele institutionens politikker.

Men spørgsmålet blev ved med at presse sig på: "Måske er det slet ikke en masse planer og politikker, vi har brug for?" "Måske skal vi slet ikke have alle disse regler og retningslinier, men bare mærke efter og gøre det, som føles rigtigt?"

Da lederen italesatte spørgsmålet, gav det samklang hos de øvrige. Alle var på forunderlig vis klar til sammen at gå nye veje. En organisationsændring var på vej.

At kunne flytte en organisation og skabe en forandringsproces, der får betydning, kræver, at medarbejderne føler sig trygge og tror på, at hensigten med processen er til alles bedste. Og ord er ikke nok. Det skal mærkes!

I Børneinstitutionen Hunderup skabte vi grundlaget for at turde tage de første skridt gennem Appreciative Inquiry og værdibaseret ledelse. Vi besluttede, at alle - både forældre og medarbejdere - skulle skrive "den gode historie" og ud fra det ville vi indkredse, hvilke værdier vi byggede vores institution på. Metoden gjorde, at vi fik fat i nogle værdier (Tid, anerkendelse, omsorg, ansvar og tryghed), der er meningsfulde for hver enkelt.

Alle medarbejdere kom på AI-kurser (65 medarbejdere over halvandet år) og her opdagede vi, at AI er langt mere end en metode. Det er også en tilgang til livet, til dig selv og til andre mennesker.

Som institutionsleder var jeg den nye/begynderen med øje for mulighederne, mens de andre (både daglige ledere og medarbejdere) var eksperterne, der så begrænsningerne. Udfordringen var at få skabt bevægelse, så vi sammen kunne bevæge os op til et andet opmærksomhedsfelt.

For det første var vi nødt til at skabe rum for udvikling, hvor alle med lige ret kunne udtale sig og blive hørt. Vi blev derfor enige om i lederteamet at afskaffe diskussionen og sammen flytte os over i næste felt, hvor vi gennem dialogen kunne skabe plads til alle.

At komme af sted på fælles kurser og temadage og udvikle fælles drømme og idéer har givet medarbejderne og lederne en tryghed og en forståelse af selv at være medskabere af forandringsprocessen.

Man kan flytte sig fra at have opmærksomhed på fortiden til fremtiden med udgangspunkt i enkeltdele eller i helheden. I vores organisation er vi meget bevidste om, at dette er en eksisterende mulighed, og at det er den enkelte, der skal flytte sig selv - ingen andre kan gøre det!

Rejsen gennem Teori U skabte muligheden for både at frisætte ledelsen, organisationen og den enkelte medarbejder, så der i dag er en fantastisk åbenhed i forhold til nye tiltag, forandringer og muligheder.

9. AT SNUBLE OVER U'ET

Dette kapitel tager sit udgangspunkt i Århus Købmandsskole, hvis grundlæggende indtægter kommer fra den skattefinansierede taxameterordning.

Igennem en årrække er frafaldet steget inden for uddannelsessektoren - og også på Århus Købmandsskole. Det har betydet mistet indtjening og usikkerhed omkring økonomien. Det har påvirket alle medarbejdere negativt for det tolkes uvilkårligt som en underkendelse af skolen og medarbejdernes indsats, når elever dropper ud.

Strategien for øget fastholdelse indeholder

- Ind i undervisningen - om undervisningens hvad og hvordan
- Rundt om undervisningen - skolemiljøet, fredagscaféer, fester, studieture m.m
- Struktur - udbud af konkrete undervisningsforløb og uddannelses tilbud.

Hvis vi skulle udvikle os, sådan at vort produkt (undervisningen) reelt ændrede karakter, så var det ikke nok at tilegne sig ny viden og kompetencer - så skulle ny viden omsættes i handlinger og bringes i spil! Skolen arrangerede et mindre seminar - under meget uvante fysiske forhold. Det betød, at snakken i højere grad var centreret om undervisningens hvordan. Og der var udbredt enighed om, at man som hovedregel bare gjorde det, man plejede at gøre, når undervisningens hvordan skulle vælges. Så der var brug for noget nyt!

Vi arbejdede med Teori U og fik efterhånden formuleret, hvorledes vi ville bruge den som afsæt til at komme videre i arbejdet med leg, læring og innovation. Man kan sige, at vi allerede var på rejse, da vi faldt over U'et. Vi var blot ikke fra starten klar over, hvor rejsen ville føre hen. Men det stod klart, at det

mindset, vi havde som det fremherskende, stod for fald og at et nyt skulle tage over. Igen var vi dog ikke fast besluttet på resultatet.

Vi indledte vort arbejde med U'et ved at alle gennemgik en faseopdelte kompetenceudvikling:

1. U'et deler vandene. Første fase var selve indføringen i Scharmers verden og en forståelse af U'et. U'et delte personalet, for teorien bag ligger langt fra det sædvanlige, rationelle og selv systemisk orienterede teorier.
2. Manglende støttepunkter. Den enkelte medarbejder skulle gennem Action Learning-aktiviteter udvikle, hvad vi kaldte "Next-practise-læringssituationer". Det var svært. De fleste fik på en eller anden måde bevæget sig lidt i U'et, men de færreste kom helt i bunden.
3. Nu med makker og støttepunkter. Nu begyndte der at ske noget. Stemningen blev løftet markant. Pludselig blev der fortalt og grinet. Der blev også produceret en lang række "next-practise-læringssituationer" - og det i et meget højt tempo.
4. Nu i team. Her gentages fase 2 og 3 - men nu i team. Der er slet ingen tvivl om, at når man ser på resultaterne af denne fase, så har de indledende faser båret frugt, og bevægelsen gennem U'et glider nu meget bedre.

Vi har efterfølgende ikke været i tvivl om, at kompetenceudviklingen med U'et i centrum har sat nogle spor. Det er lykkedes at øge optaget, og det er lykkedes at reducere frafaldet. Og så er der sket en række andre ting:

- Vi har på mange måder erstattet evalueringer med tillid
- Der tages langt flere initiativer blandt medarbejdere og i team
- Mange medarbejdere indgår i nye sammenhænge

Vi snublede i U'et i arbejdet med at nå vore mål. Vi var ikke på forhånd determineret i forhold til U'et - det listede sig ind i vores verden sådan helt af sig selv. Vi er ekstremt søgende og har ikke megen tiltro til kontrol og Best Practice. Vi er altid parate til at prøve noget nyt - også selvom det alene er funderet i fornemmelser.

U'et blev på en gang en forklaringsmodel på den måde, vi arbejder, og et udviklingsprojekt, hvor teknikker og metoder trænes i relation til U'et.

DEL 3: LÆREPROCESSER

10. UNDRINGSFÆLLESSKABET SOM VEJ TIL U-LÆRING

Et centralt moment i U-processen er at kunne undres. Men hvad betyder det? Undren er ikke noget, vi kan ville. Det er snarere noget, der vil noget med os. Undren er noget, vi gribes af og lader os føre af. Ikke omvendt.

For to år siden blev jeg inviteret til at give en forelæsningsrække på Designskolen i Kolding om forholdet mellem det at undres og det at være kreativ.

Hvis ikke man som kunstner, designer eller forsker finder sin egen originale vej, sit eget personlige udtryk - kort sagt sin egen personlige stemme, ja, så når man ikke det niveau, som er det nyskabende på et almenlydigt plan.

I højere uddannelser, der sigter mod at danne kreative og nyskabende mennesker, er der tale om et spændingsfelt bestående af fire væsentlige stemmer: (1) Fagets stemme, (2) Systemets stemme, (3) Den personlige stemme og (4) Sagens stemme.

11. DEN LEGENDE ORGANISATION

Kapitlet introducerer leg som indgang til organisationers udvikling. Scharmer satte ord på en erfaring og viden, som jeg - og folk, der arbejder med kreative processer - i høj grad selv har fra vort daglige arbejde.

Teori U lægger op til en ny bevidsthed, hvor vi skal lære at finde ind til kilden, hvor både det kreative og vores etiske forpligtelser udspringer.

Teori handler ikke om et nyt mekanisk procesværktøj - men om et nyt mindset baseret på kollektive handlinger og dybfølt nærvær.

At have deltaget i en U-proces gør os ikke automatisk åbne og seende for den nye muligheds felt, eller not-yet-embodied-knowledge, som Scharmer beskriver. Vi skal først blive fortrolige med uforudsigelige processer som U-processen. Det kræver altså træning!

I et forskningsprojekt på LEGO forsøgte jeg at forstå legen set som et livsfænomen. Projektet startede med at indkredse kilden til egen adfærd - det, som Scharmer kalder for den blinde plet.

Det er vores bevidsthed, der afgør frugten af vore handlinger, siger Scharmer.

Igennem legen kan vi få kontakt til væren - den blinde plet - den kilde, hvor bevidstheden om det, der giver mening for os som individ, udspringer. Legen hjælper os til at skabe bro mellem det synlige og det usynlige, som Scharmer benævner det arkimediske punkt, der er det felt, som sætter processer i gang.

Legen kan hjælpe os ned i U'et og mediere nye erkendelser eller forståelser frem, og den kan hjælpe os op af U'et igen, når vi skal have det ufærdige og intuitivt fornemmede transformeret til en ny vision.

Hvad der gør legen yderligere interessant er, at legen hjælper os med at sætte ord på komplekse ting og gør det muligt at kommunikere dette videre til andre.

Leg kan understøtte os i at finde frem til de underliggende værdier, forventninger og forestillinger, som vi hver især bringer med ind i processen, og den kan skabe visuelle billeder, som gør det let at huske, hvad man arbejder med.

12. SKABENDE NÆRVÆR OG KREATIV UDFOLDELSE

Hvordan er det muligt på en uge at rejse gennem U'et så det sætter afgørende spor i menneskers liv - personligt og fagligt?

Vi ville invitere en gruppe mennesker til sammen med os at undersøge, hvordan det er muligt på en uge at rejse gennem U'et. Det skulle ikke være en enkeltstående begivenhed. Visionen var og er at skabe et tilbagevendende mødepunkt, for folk der vil folde teori U ud i et laboratorium og få nogle konkrete erfaringer.

Selve undfangelsen af kursusedéen "Skabende nærvær og kreativ udfoldelse" har absolut ikke været nogen lineær proces. Det var som om flere faktorer skulle falde på plads, og tiden skulle være moden. Sammen med arkitekt og kropsterapeut Ninni Sødahl tog jeg (Lone Belling) kontakt til Performers House i Silkeborg, og det viste sig på mange måder at være den perfekte ramme.

Efter Scharmers forelæsning på CBS i februar 2009 var jorden gødet for en åben invitation til mennesker, der kunne se U-modellen som den overordnede ramme- og retningsgivende for nærværende og kreative udviklingsprocesser.

I vores måde at opbygge ugen på var vi optaget af begreberne rytme, medsving og samsving.

Hver dag var der faglige input og oplæg. Det åbne sind skulle fodres og udfordres; tanker og modeller undersøges samt kritiske positioner afprøves.

Men hvis vi omsætter energien fra de øvre lag i U'ets venstre side i retning af prototyper og konkrete løsninger på U'ets højre side, så mister vi retning mod bunden af U'et og ender billedligt i en hængekøje - et meget fladt U. Derfor var det vigtigt i designet af processen at fastholde U'et som den givne ramme.

Mange udtrykte den første dag et vist forbehold over for dele af tilbuddene, fordi de "ikke kan tegne", "synger dårligt", "er uden rytmesans" o.s.v. Den fordømmende stemme over for egne kompetencer og erfaringer var mangfoldig i afsættet!

At lytte til helheden er at lytte med hele sig selv, med krop, følelser og tanker og det er at lytte udad og indad.

Bevidstheden om tid var en anden væsentlig faktor gennem hele forløbet. Skal man sandt kunne nærme sig en position, hvorfra det er muligt at lære fra den ankommende fremtid, kræver det evnen til at lytte på stadig mere fordybede niveauer.

Mennesker ankommer ofte med meget fravær. De er optaget af det, de kommer fra, er i gang med at planlægge det næste møde og mange har ikke dybt gjort sig klart, hvorfor de nu er trådt ind af døren til den proces eller et møde med kolleger. Vi lod dem derfor ofte sidde stille i 5-10 minutter, hvor de ikke skulle andet end at komme til stede. Det skabte uro hos nogle i begyndelsen.

Vi inviterede til Open Space, hvor deltagerne i undersøgende, åbne og kreative processer prøvede at blive mere klare på, hvad de er optaget af, og hvad der for dem er meningsfuldt at arbejde videre med.

Fredag var der fremvisninger (og bagefter fest). Og der blev arbejdet intenst frem mod fremvisningerne, som blev en både givende, lærende og berørende oplevelse.

DEL 4: EFTERSKRIFT

13. TANKER FRA, I, OM OG UNDER U'ET

I fortællinger fra U'et er der samlet en række erfaringer, der alle udspringer af bidragsydernes arbejde med og inspiration fra Scharmers Teori U.

Nogle af tendenserne og mønstrene i bogens bidrag peger i retning af:

- At teori U's fordring til den enkelte om at søge tilbage til kilden for sine værdier og motivation opleves som dybt tilfredsstillende
- At Teori U kræver, at den enkelte afsætter tid og rum til at opnå den indre ro
- At det er dybt befriende at give slip på fordomme og bekymringer
- At teori U fordrer tid, ro, refleksion og autencitet
- At bevægelsen mod kilden (bunden) først lykkes, når den enkelte beslutter sig for at ændre opmærksomhed
- At teori U's styrke er, at den hjælper til blivende ændringer - personligt og organisatorisk
- At teori U's insisteren på håbets legitimitet hænger sammen med, at den grundlæggende bryder med en fortidsorienteret læringsforståelse
- At nogle af nøgleordene er: Læring, samtidighed og spontanitet.
- At teori U bryder med stort set al eksisterende management-tænkning, idet den afviser tanken om, at lederen eller medarbejderen skal kunne styre processens indhold
- At mennesket ifølge Scharmer skal holde op med at downloade, for først da vil de nye forståelsesmuligheder kunne komme til syne.

2011 07 01 © SPM