

BO HEIMANN / JAN LIND-HANSEN

# N'et

KRITIK OG  
PERSPEKTIVER

GYLDENDAL BUSINESS

# Indhold

**En modig tænkning 7**

## **DEL 1. TEORIENS INTERNE PROBLEMER**

1. At give slip 29
2. Jeget 37
3. Kilden 51
4. Skabende nærvær 61
5. Implementering 71

## **DEL 2. PERSPEKTIVER PÅ TEORIEN**

6. Teori U er ikke en teori 85
7. Alternativer til Teori U 93
8. Magtens spil 105
9. Ethiske overvejelser 121
10. Det spirituelle organisationsliv 129

**Afrunding 141**

**Litteratur 152**

**Noter 156**

**Tak 157**

**Om forfatterne 158**

## En modig tænkning

Den, man elsker, tugter man, siger man. Selvom det nyttige og meningsfulde i det ordsprog kan diskuteres, gælder det denne bog. Vi er oprigtigt betagede af Carl Otto Scharmers Teori U. Betagede, fordi vi er enige i teoriens udgangspunkt – at der er grund til bekymring over udviklingen i samfundet samt i de virksomheder og organisationer, der i dag har så stor indflydelse på samfundsudviklingen. Teori U tilbyder en ny og spændende tilgang til at arbejde med roden til denne bekymring.

Meget taler for, at vi har brug for nye tilgange til organisationsudvikling og bæredygtighed. Dagens dominerende, performanceorienterede, markedsdrevne og nytøkonomiske system har skabt rigeligt problemer. Miljø og økonomi er mere end skrantende, og i det mere nære kæmper mange mennesker med stress, frustrationer og mangelfulde relationer. I virksomheder og organisationer er behovet for nytænkning, læring, kreativitet og innovation evigt stigende, efterhånden som kompleksiteten og den globale konkurrence strammer til, men ofte ender man med at bruge metoder, der forværrer de overordnede problemer.

Krisen er efter vores mening også en etisk krise. Det er ikke længere tilstrækkeligt at spørge til, hvad eller hvordan vi gør det, vi som mennesker, ledere og medarbejde-

re gør. Det er tid til, at vi spørger, hvorfor vi gør, som vi gør. Gør vi ikke det, mister vi formålet af syne og handler i blinde eller efter vane på trods af stadig større problemer.

Det kræver, at vi gentænker den dybere mening og det højere formål med vores handlinger. Dermed bliver den etiske krise et spørgsmål om lederskab. Ifølge Scharmer udspringer virkeligt lederskab fra „lederskabets blinde plet“. Det betyder, at vi ofte ikke kender kilden til vores handlinger. Derfor må vi starte med os selv, og det gør vi bedst ved at trække os tilbage og give slip på vores vaner og rutiner. Derved bliver vi sansende og nærværende til stede i nuet, og i denne tilstand er vi langt mere modtagelige for, at det bedste fra fremtiden kommer til os.

Scharmer kalder det „at lede fra fremtiden, efterhånden som den kommer til os“. Når vi ikke længere forsøger at styre processen, vil vi ofte opleve, at det nye melder sig af sig selv. Den slags er de fleste ledere dog ikke fortrolige med. Faktisk har de fleste af os erfaringer med det modsatte: Vi gør, som vi plejer, har fokus på handling og resultater og insisterer på nøgtern viden. Går vi i stå, kæmper vi blot endnu hårdere ved at gøre mere af det samme – og derved forværre problemet.

Scharmers strategi er altså fremmed for os. Vi er nok vant til at gentage, men ikke til at ransage kilden til vores gentagelser. Og alligevel kender de fleste af os til at lægge en problemstilling til side, træde tilbage, give slip, begynde et nyt sted, hvorefter løsningen næsten træder frem af sig selv. Scharmers pointe er, at vi sjældent gør det bevidst, og hans teori tilbyder derfor en struktureret proces, der dels giver os et sprog for, hvad der egentlig sker, dels gør det mere tilgængeligt at give bevidst slip.

Teori U er efter vores mening det bedste bud på, hvordan vi kan nå os selv og andre på dybere niveauer, hvordan vi kan favne helheder, og hvordan vi kan samle frem for at sprede. Vi har selv grundlæggende sympati for Scharmers projekt, men desværre har mange vanskeligt ved at forstå og arbejde med Teori U. Med denne bog vil vi derfor dels vise, at teorien også har sine svage punkter og mangler, dels at vi kan komme længere ved at forstå dens begrænsninger.

Der er i kølvandet på Scharmers seneste bøger udkommet mindst syv bøger på dansk om Teori U. Alle disse udgivelser kan karakteriseres som positive introduktioner, og vi har værdsat læsningen af dem. Alligevel spørger vi i denne bog, om de åbne arme, der har modtaget Scharmers tænkning, har været for ukritisk bredt ud. Har man overset en række udfordringer og måske deciderede mangler ved teorien, som man burde tage forbehold for? Denne bog skal altså ses som en forlængelse af eller et supplement til disse introduktioner, og vi forudsætter derfor, at læseren har et basalt kendskab til Teori U.

Resten af bogen består af to overordnede dele, som er indrammet af denne indledning og en afrunding. I resten af indledningen forklarer vi, hvorfor Teori U er blevet så populær i Danmark, og giver et kort grundris af dens væsentligste punkter.

Derfra tager bogens første del fat på teoriens interne problemer. Her diskuterer vi kapitelvis en række begreber i Scharmers tænkning, der efter vores mening fortjener kritisk opmærksomhed. Vi lægger vægt på at belyse uenigheder mellem folk, der arbejder med Teori U, og på den måde vise, at deres fortolkninger peger i flere retninger.

Bagefter ser anden del på kritiske perspektiver på teorien. Vi sammenligner Teori U med andre teorier om ledelse, kreativitet og innovation. Derudover ser vi på, hvorvidt spørgsmål om magt og etik har fået den plads, de fortjener, og vi diskuterer Teori U i forhold til en spirituel ledelsestrend.

Til sidst kommer afrundingen, hvor vi giver vores bud på de væsentligste fordele og ulemper ved teorien samt forslag til, hvordan vi fremover kan kvalificere Teori U. Bogen forsøger dermed både at give velment kritik og at pege på nye perspektiver, der kan højne vores forståelse af tænkningen bag Teori U og brugen af den i praksis.

Bogens rygrad er det speciale, vi i efteråret 2011 skrev på masteruddannelsen i læreprocesser med speciale i ledelses- og organisationspsykologi ved Aalborg Universitet. Specialet byggede på 25 interviews med danske praktiske og teoretiske eksperter i Teori U. Det gav os et unikt indblik i, hvordan den populære teori forstås og anvendes i Danmark, og vi vil løbende bruge flere af vores interviewpersoner til at illustrere vores pointer. Vi har sidenhen bearbejdet teksten, talt med nye mennesker og ikke mindst som konsulenter selv fået flere erfaringer via vores arbejde med Teori U. Inden vi tager hul på teoriens problemer, vil vi som lovet først se nærmere på teoriens bemærkelsesværdige popularitet i Danmark og dernæst genopfriske dens vigtigste elementer.

## Hvorfor er Teori U så populær i Danmark?

Populære ledelsesteorier afløser hinanden i bølger. I 2007 udkom Scharmers hovedværk *Theory U – Leading from the future as it emerges*, og den har siden taget mange

amerikanske og skandinaviske teoretikere, ledere og konsulenter med storm. Den er på få år blevet en betydelig bølge i det ledelsesteoretiske hav, og særligt liberale og intellektuelle kredse på USA's kyster og i Danmark har bidraget væsentligt hertil. I skrivende stund (foråret 2013) er der for mange danske ledere og konsulenter ikke noget mere interessant end Teori U, og den er for flere tidens mest populære bud på, hvordan lederskab og forandringsaktiviteter skal håndteres i en verden under stærk forandring.

I Danmark er tænkningen også begyndt at vinde indpas i den offentlige forvaltning. Specielt har de danske kommuner været meget tiltrukket af Teori U. Derimod er teorien knap så efterspurgt i det private erhvervsliv. Offentlig ledelse kan udefra set forekomme meget homogen sådan forstået, at næsten alle i en årrække arbejder med for eksempel anerkendende ledelse eller systemisk tænkning (og altså nu med Teori U), men samme homogenitet findes ikke umiddelbart i det private erhvervsliv. Det betyder, at når noget bliver populært i det offentlige, så breder det sig meget hurtigt, mens det private i højere grad støtter sig til flere forskellige tilgange.

Finanskrisen, der satte ind i 2007, lader til også at have haft en polariserende effekt på teoriens udbredelse: På den ene side står de, der fokuserer ekstra på det, de allerede kender i form af gamle rationaler og bundlinjetænkning, og på den anden side står de, der ser sig tvunget til at gå nye veje. Teori U er i særdeleshed blevet omfavnet af den sidste gruppe.

Scharmer har været i Danmark i flere omgange, både for at arbejde med konkrete projekter og for at holde åbne foredrag, og det lader til, at han har en særlig for-

kærlighed for Danmark. I vinteren 2009 besøgte Scharmer Copenhagen Business School (CBS) på invitation fra det private konsulentfirma Ankerhus. Omtrent 450 mennesker mødte op til hans forelæsning. I efteråret 2010 besøgte Scharmer Danmark igen, denne gang inviteret af AarhusOpensYou, en frivillig organisation. Her holdt han foredrag på kunstmuseet ARoS i Aarhus for omkring 900 tilhørere efterfulgt af adskillige workshops, hvor konsulenter og praktikere fortalte om, hvordan de arbejdede med og fortolkede Teori U. Senest var Scharmer i København i efteråret 2012, hvor han var inviteret af et privat firma til at holde foredrag på hotel Radisson Blu Scandinavia for flere end 400 tilhørere, som alle havde givet op imod 2.700 kroner for en billet. Teori U er imidlertid ikke slået igennem på samme måde i resten af Norden. Den engelske udgave af bogen om Teori U er først lige blevet oversat til norsk, og den er endnu ikke udgivet på svensk eller finsk.

Spørgsmålet er da, hvordan en alternativ tænkning som Teori U er blevet så populær lige præcis i Danmark. Det er der flere grunde til, og vi vil i dette afsnit se på fire grunde, som vi mener besvarer spørgsmålet. Et godt kendskab til, hvorfor Scharmer er blevet så populær så hurtigt i Danmark, udgør efter vores mening en vigtig baggrundsviden for den følgende diskussion af de svage punkter ved Scharmers tænkning i bogens første del. Årsagerne til populariteten er efter vores mening samtidig en del af årsagerne til den sneblindhed, som vi lidt drilsk vil diagnosticere de Scharmer-begejstrede med. Teorien passer så godt til danske forhold, at mange har stirret sig blind på den.

Først og fremmest er en række grundlæggende træk i dansk kultur – og dermed også i dansk ledelseskultur –



stærke forudsætninger for at arbejde med Teori U netop i Danmark. Da Scharmer talte på konferencen på CBS tilbage i 2009, fremhævede han også selv Norden som et laboratorium for nye ledelsesformer og et mere autentisk lederskab. At Scharmer fremhæver mulighederne i Norden giver god mening, da dansk ledelsespraksis adskiller sig fra de fleste andre steder i verden. Lars Dencker, der er partner i konsulenthuset Ankerhus og oversætter af Scharmers bog til dansk, beskriver den danske ledelseskultur som del af en såkaldt radikal humanisme ud fra sociologerne Morgan og Burrells tænkning.<sup>1</sup> Radikal humanisme betyder, at dansk ledelseskultur i høj eller direkte radikal grad er styret af humanistiske værdier. Det kommer til udtryk i en kultur rundet af dialog, gensidig respekt, flade hierarkier og tilbageholdenhed i forhold til direkte magtanvendelse.

Disse værdier er særligt tydelige i det offentlige, og ofte står den offentlige leder med en større ledelsesmæssig kompleksitet end den private leder. Kravene til den offentlige leder er at skabe effektiviseringer, fornyelse og innovation i en balancegang med demokratiske værdier og samtidig håndtere prioriteringer af hensyn til fællesskabet og et arbejdsfelt, hvor politiske beslutninger kan ændre agendaen fra dag til dag. Denne udstrakte kompleksitet i forhold til både ledelseskulturen og ledelsesvilkårene taler direkte ind i hjertet af Teori U. Offentlige ledere må konstant afmåle borgernes behov med politikernes krav, og det giver grobund for en tilgang som Teori U, der i høj grad drejer sig om at skabe et ligeværdigt og anerkendende miljø for alle parter. Omvendt har private organisationer i mindre grad brug for at vægte disse former for konkurrerende hensyn, og de opererer ofte i en

mere entydig kontekst, hvor bundlinjen er det tungeste lod på vægtskålen. Derfor giver det god mening, at offentlige organisationer har været tiltrukket af Teori U i større omfang end private organisationer.

For det andet mener vi, at Teori U's popularitet er blevet ekstra accentueret af kommunernes massive satsning på udvikling af social kapital. Arbejdsmiljørådet definerer social kapital på denne måde:

” Virksomhedens sociale kapital er den egenskab, som sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab til at løse dens kerneopgave. For at kunne løse denne kerneopgave er det nødvendigt, at medlemmerne evner at samarbejde, og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed.

Måler man på social kapital, er Danmark topscorer, og mange kommuner har i en længere årrække være meget optagede af at udvikle den sociale kapital i de respektive organisationer for at øge trivslen og nedbringe sygefraværet. Det har mange steder været nødvendigt, fordi det ydre pres på det offentlige er blevet markant forøget. Den danske kommunale sektor har været igennem massive ændringer, for eksempel via strukturreformen fra 2007, hvor kommunerne blev skåret ned fra 271 til nu at udgøre 98 kommuner, og der er ingen tvivl om, at fremtiden også vil byde på massive ændringer. Regeringen (uanset farve) strammer den økonomiske styring af kommunerne, dels fordi den generelle politiske stemning er fortalende for en mindre velfærdsstat, dels fordi den demografiske udvikling betyder flere ældre i forhold til arbejdsdygtige. Det giver både højere velfærdsudgifter

til den aldrende befolkning og lavere skatteindtægter fra den yngre del af befolkningen. Konsekvensen er, at den offentlige leder skal levere mere med færre midler. For at knække kurven må der noget nyt til, nye idéer, kreativitet og innovation. De fleste kommuner sidder på en brændende platform – en form for finansieringsklemme, som er ganske svær at løse, hvis man som leder udelukkende arbejder med sine trofaste erfaringer, allerede afprøvede tilgange og gamle metoder. Samtidig stiger kravene til de ansatte i kommunerne. De skal være forandringsparate, tværgående, åbne, indgå i nye læringsrum, tænke i helheder og i sidste ende stadig levere høj kvalitet i ydelserne med færre hænder.

Alt dette argumenterer for, at en humanistisk tænkning som Scharmers er blevet modtaget så positivt. Teori U bygger på centrale nøgleord som samarbejde, tillid og retfærdighed, og dermed er det sandsynligt, at den appellerer til ledere såvel som ansatte i det offentlige, der er bekymrede over udfordringerne. Derudover harmonerer selve Teori U's grundtanke – at få det bedste ud af fremtidens muligheder – særdeles godt med en økonomisk trængt offentlig sektor, der føler sig forpligtet til at levere god service til trods for de svære vilkår.

Pligtfølelsen i det offentlige bringer os til det tredje forhold, der har gjort Teori U så udbredt. I det offentlige findes en hel del ildsjæle, der ikke er drevet af udsigten til høj løn og bonus, men af en næstekærlig kaldsetik baseret på en næsten religiøs tro på det meningsfulde og rigtige i at hjælpe andre mennesker. Kaldsetikken er oprindelig af religiøs betydning, men handler i dagens forståelse om at søge efter dyb mening i sit virke og føle sig forpligtet til at gøre en forskel i forhold til samarbejde,

udvikling og at hjælpe andre. Det er en stærk indre følelse – et kald – at man bør handle i fællesskabets interesse. Ifølge professor og ledende overlæge ved Aarhus Universitetshospital Lars Østergaard er kaldsetikken særligt udbredt blandt offentligt ansatte, og det giver den offentlige leder særlige fordele:

” Når jeg holder foredrag, plejer jeg at sige, at det letteste sted at være leder i hele verden er det offentlige system, fordi man altid kan få medarbejderne til at koble sig på kilden, hvis man tør. Fordi alle de, der er her, har jo valgt at være her af en eller anden grund, og det er garanteret ikke lønnen. Så hvis man kan finde frem til den kilde i folk, så kan man få dem til at flytte sig rigtig, rigtig meget.

Ildsjælenes personlige engagement eller kaldet, som Østergaard nævner, går hånd i hånd med Teori U. Teoriens udgangspunkt er netop, at der findes en dybere kilde til handlinger i folk. Den indre kilde motiverer dem til at søge mod den bedste mulighed og dermed – i offentligt regi – levere god service inden for deres rammer.

Karen Ingerslev, der er ph.d.-studerende ved CBS og har samarbejdet med Scharmer på et projekt på et dansk sygehus, fremhæver også den etiske fordring blandt offentligt ansatte. Hun peger på, at det handler om, at folk drevet af kaldsetik i service- og omsorgsfagene hungrer efter modsætningen til de seneste år med new public management og tilhørende rapportering, måling og vejning i det offentlige. I modsætning hertil handler Teori U om at bruge samarbejde til at hjælpe og udvikle kollektive projekter, der gavner alle involverede parter, og hvor den

enkeltes bidrag ikke kan isoleres i særskilte kategorier. Set fra Teori U's perspektiv er den samarbejdende gruppe en enhed, der i fællesskab frembringer sine resultater, fordi dens medlemmer føler sig drevet af et indre kald til kvalitet.

For det fjerde har en indflydelsesrig enkeltperson virkelig haft stor indflydelse på, at Teori U er blevet så populær i Danmark. Det er professor i organisations- og ledelsesteori ved Aarhus Universitet Steen Hildebrandt. Han har blandt andet skrevet forordet til den danske oversættelse af Teori U og er medforfatter til en introduktion til Teori U. I sin anmeldelse af oversættelsen skriver han i Børsen, at Scharmers bog er „et mesterværk og dette årtis vigtigste bog inden for ledelses- og organisationsområdet“. Hildebrandts store indflydelse på, at Teori U har opnået så stor popularitet, skyldes, at han har været i stand til at omsætte Teori U og beskrive tænkningen på en særlig måde, som virker attraktiv, produktiv, tilgængelig og forståelig for rigtig mange mennesker. Teori U kan ifølge Hildebrandt ses som et opgør med industrisamfundets rationelle planlægningsparadigme. Han mener, at vi står i et paradigmeskifte, og at teorien er et forsøg på at beskrive fremtidens ledelse. Den indpakning sælger godt i Danmark, hvor vi ofte hører, at vi skal vænne os til nye ledelses-, arbejds- og organisationsformer. Og da Hildebrandt desuden personligt har været en så varm fortaler for Teori U, har han gjort det muligt for andre at bruge teorien via henvisning til ham. Det faktum, at en førende forsker i den danske ledelsesverden har gjort sig til talsmand for Teori U på forskellige måder i sit virke som anmelder, kronikør, foredragsholder og kursusleder har altså formentlig været helt afgørende for

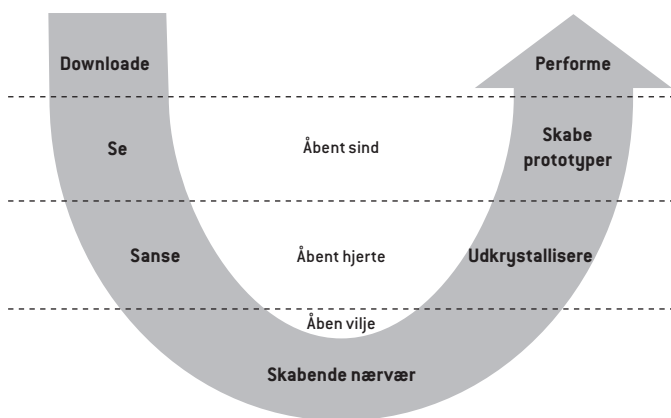
udbredelsen af teorien i Danmark. En ganske betydelig del af de aktører, som vi har talt med, nævner netop Hildebrandt som inspiration. Det er svært at spå om, hvor udbredt teorien havde været uden professorens markante lovprisning, men det er uomtvisteligt, at hans virke både har udbredt kendskabet til Teori U og gjort det acceptabelt at beskæftige sig med alternativ ledelsesteori.

## Grundris af Teori U

Inden vi går videre med teoriens svagheder, er det på sin plads at genopfriske dens vigtigste dele. Derfor giver vi i dette afsnit en kort opsummering af Teori U, og hvis man har brug for en mere udførlig beskrivelse, anbefaler vi, at man læser en introduktion ved siden af.

Scharmer har kaldt sin model for Teori U, fordi bevægelsen i processen ligner et U. Vi begynder altså oppe i venstre side, bevæger os ned i venstre side mod bunden af U'et og stiger til slut op langs højre side. Som vi uddyber i det følgende, er Teori U et forsøg på at tilgå fornyelses-, forandrings- og udviklingsprocesser på en ny måde. Frem for at forlade sig på rent rationelle overvejelser inviterer U'et til, at vi tager følelser og fornemmelser med på råd. Derfor starter U'et i venstre side med, at vi indledningsvis bliver bevidst om vores egne (for)domme om, hvad der er rigtigt og forkert samt muligt og umuligt. Derved bliver vi i stand til at se tingene omkring os, som de virkelig er, når vi ikke farver dem med vores forudfattede meninger. Det åbner os for alle de potentielle muligheder i bunden af U'et, og derfra handler højre side om at udvælge og fremstille de bedste idéer som simple prototyper, vi til sidst kan omsætte til praksis. Fi-

guren nedenfor viser et overblik over det samlede forløb gennemt U'et.



I bunden af U'et findes det afgørende begreb *skabende nærvær*. På engelsk taler Scharmer om *presencing*, som er et kunstigt ord, der består af *sensing* (sansning) og *presence* (nærvær i nuet), og han beskriver det som „at knytte forbindelse til kilden for den optimale fremtidige mulighed og bringe den ind i det nuværende øjeblik“.<sup>2</sup>

Sansende nærvær, kilden og den optimale fremtidige mulighed – hvad ligger der egentlig i disse begreber? En mulig tolkning af Scharmers skabende nærvær er, at når vi nærmer os tilstanden af skabende nærvær, så ændres vores fokus fra at dreje sig om tidligere erfaringer til at observere de fremtidige muligheder, der venter på at kunne blive til virkelighed. Her kommer vi til stede med vores autentiske jeg, som Scharmer kalder den bedste udgave af os selv. Det betyder, at kilden, som vi skal skabe kontakt til, er vores indre muligheder.

Vi skal med andre ord gøre plads til, at fremtiden kan komme til os igennem os selv. Holde os selv af vejen så at sige. Derved holder vi et større mulighedsfelt åbent, for vores personlige blokader og filtre sorterer ikke længere muligheder fra. Her er altså tale om et omsiggribende begreb, der ikke er letforståeligt for det rationelle sind – vi nærmer os en tænkning, der måske bedst kan betegnes som mystisk. Samme pointe kommer Belling og Gerstrøm frem til i følgende citat: „Vi skal måske for at praktisere presencing holde op med at ville forstå og begribe det med vores begreber, men i stedet være parat til at lade os gribe.“<sup>3</sup> Der skal med andre ord et vist mål af overgivelse til.

Umiddelbart kunne man tro, at Scharmer opfatter skabende nærvær som noget, der alene foregår inden i individet. I stadierne før og efter skabende nærvær taler han nemlig meget eksplicit om et fælles perspektiv, og han giver konkrete øvelser og handlinger, der skal udføres i fællesskab. Modsat er beskrivelsen af skabende nærvær anderledes psykologisk og rettet mod det enkelte individ. Ikke desto mindre kalder Scharmer sin teori for en „social teknologi“ og antyder dermed, at den primært drejer sig om noget fælles. Som vi skal se i de senere kapitler, kommer denne grundlæggende spænding mellem vigtigheden af individet og det sociale til udtryk i en række begreber.

Lad os træde nogle skridt tilbage for bedre at forstå, hvad der skal til, for at vi vil kunne lade os gribe af fremtiden og praktisere dette lidt mystiske skabende nærvær. Scharmers tanke griber tilbage til lederskabets blinde plet, som vi indledningsvis omtalte. Når vi er blinde for det sted, hvorfra vores tænkning udgår, har vi det



med vanemæssigt blot ubevidst at gentage vores tænkning blindt (og dermed også vores ord og handlinger). Vi reproducerer ukritisk og ureflekteret os selv, vi gentager mere eller mindre blindt allerede tænkte tanker og åbner derfor ikke op for nye muligheder. Det siger sig selv, at det er et dårligt udgangspunkt for nytænkning.

Scharmer kalder denne form for tænkning for *downloading*. Vi downloader eller kopierer vores allerede fastlagte overbevisninger, vaner, rutiner, systemer fra fortiden ned i nutiden igen og igen, hvorfor vi også ender med de samme resultater igen og igen. Man lytter pænt til nye forslag, men det handler om at få bekræftet sine egne fordomme, og på den måde undgår man reelt at tage stilling til det nye.

Venstre side af U'et handler derfor om at blive bevidst om, hvor stor en rolle fortiden spiller for vores handlinger. Scharmer siger, „at når vi er 100 procent bevidste, afbryder vi vores vanemæssigt ubevidste downloading og åbner os helt for den virkelighed, der er foran os“<sup>4</sup>. Ifølge Scharmer er der dog ikke noget forkert i at hente inspiration fra fortiden. Problemet opstår først, når vi fortsætter med at gentage ubevidste handlings- og tankemønstre, på trods af at de skaber store problemer for os. Derfor må vi lære at nulstille vores vanemæssige fordomme og rette bevidstheden mod den virkelighed, vi står over for.

Som figuren ovenfor viser, udspecificerer Scharmer U'et i en række begreber fra venstre mod højre. Dem vil vi ikke gå i dybden med her. Derudover viser figuren, at han inddeler U'et i tre vandrette snit, åbent sind, åbent hjerte og åben vilje, der tilsammen beskriver den trinvis åbning, hvor vi lader os gribe af fremtiden. Lad os derfor se nærmere på de tre åbninger. For det første skal vi tur-

de møde verden med åbenhed og nysgerrighed for ikke at downloade. Vi skal turde gøre plads til nytænkning, nye idéer, nye vinkler. Scharmer kalder den attitude, hvor vi lægger vores forforståelser til side, for åbent sind (*open mind*). Vejen til skabende nærvær indledes altså på det kognitive niveau, hvor vi frem for at bilde os ind, at vi ved, hvad vi har set, stiller os nysgerrige, lyttende og spørgende an. Vi suspenderer vores idéer om at vide. Vi lader ikke længere vores indre, dømmende stemme (*voice of judgment*) begrænse os. Når vi åbner sindet, ser vi så at sige med nye og objektive øjne.

Vores åbne sind påvirker os straks på det emotionelle niveau. Når vi vitterlig lytter åbent og nysgerrigt, så vækkes vores empati, og vi begynder at kunne sanse og forstå med mere end vores intellekt. Vi begynder at sanse og forstå med både krop, følelser og tanker. Vi lytter da til vores omgivelser med åbent hjerte (*open heart*), og vi er ikke længere begrænset af, hvad Scharmer kalder den kyniske stemme (*voice of cynicism*). Vi er ikke længere fanget i vores egen position og egne fordomme, men sanser nu mere helhedsorienteret med øje for den anden, de andre og det fælles.

Når vi hertil, så ligger den åbne vilje (*open will*) lige for. Med Scharmers ord har vi nu mulighed for ikke længere at lytte til frygtens stemme (*voice of fear*), men derimod hvile i det ukendte ventende på, hvad der måtte træde frem. Nu er helheden og det fælles i centrum, og vi er hver især og som gruppe båret af ansvarlighed og samhørighed. Essensen er at give slip på det gamle, så det nye får plads til at opstå, og vi i sidste ende kan lede fra fremtiden, mens den fremtræder for os.

Vejen til skabende nærvær går altså fra downloading

over åbent sind og åbent hjerte til åben vilje. Det ligger altså i Teori U, at vi ikke kan nøjes med rent kognitive anstrengelser – vores mentale refleksioner skal parres med både følelser og sansninger.

Scharmer beskriver denne bevægelse som ændringer i vores opmærksomhed og et skifte i udgangspunkt for vores tænkning. Eftersom vores forståelse af verden helt afhænger af retningen på vores opmærksomhed, så har denne bevægelse afgørende betydning for det, vi skaber med ord og handlinger. Opmærksomhedens retninger svarer i Teori U til forskellige perspektiver, der bestemmer, hvad vi ser og overser, og hvordan vi orienterer os i vores muligheder. Vi kan dermed opsummere tendensen til at downloade og de tre åbninger på denne måde:

1. At downloade: Jeg-i-mig-perspektiv. Vi er egocentrisk lukkede om os selv.
2. Åbent sind: Jeg-i-det-perspektiv. Nu retter vi opmærksomheden udad og ser omverdenen og den anden, som de virkelig er.
3. Åbent hjerte: Jeg-i-dig-perspektiv. Nu relaterer vi empatisk til omverdenen og indgår i gensidigt samspil med den.
4. Åben vilje: Jeg-i-nu-perspektiv. Nu erkender vi intuitivt i øjeblikket, og der er skabt en samhørighed, som ikke kan udtrykkes med ord.

Scharmers pointe er, at der bag alle vores ord og handlinger ligger en form for rettethed eller intention. Og så længe den rettethed er baseret på jeg-i-mig, så bliver vores ord og handlinger derefter. At handle ud fra åbent sind, åbent hjerte og åben vilje betyder altså, at vi indivi-

duelt eller fælles handler ud fra den visdom, der opstår, når vi forener det kognitive, emotionelle og relationelle niveau. Dermed er det højere formål at skabe samklang mellem og trække på en syntese af mentale overvejelser, følelsesmæssige tilstande og kvaliteten af relationerne mellem fællesskabets medlemmer.

Denne bevægelse beskriver Scharmer også som en rejse fra at orientere os ud fra vores lille selv (med lille „s“), der er formet af vores fortid, til vores store Selv (med stort „S“), der er formet af vores højeste fremtidige mulighed. Samtidig taler Scharmer om, at bevægelsen ned ad den venstre side af U'et er en udvikling fra det individuelle til en større og større grad af indbyrdes forbindelser. Det er altså både en privat og en fælles proces. Den foregår dels inden i individet, hvor man kan se en udvikling hen imod det åbne sind, det åbne hjerte og den åbne vilje, og dels i fællesskabet, hvor man kan se den samme bevægelse i det kollektive ud i samarbejds- og dialogformer til det åbne sind, det åbne hjerte og den åbne vilje.

Derfra drejer turen op ad U'ets højre side sig om at handle på og realisere indsigterne fra bunden af U'et. Vi skal udforske de nye idéer, udvikle prototyper, se, om de virker, justere dem og i sidste ende opnå resultater ved at implementere det nye i praksis. Vi går ikke i dybden med U'ets højre side her, for vi vender tilbage til det i kapitel 5, hvor vi ser nærmere på problemerne med at omsætte de nye idéer til virkelighed.

Det er i det store hele denne version af Teori U, der har sat dagsordenen i flere danske kommuner og hos mange konsulenter. Det er en tiltrækkende teori med mange fordele, og som vi tidligere beskrev, er der gode grunde til, at den har vundet så stort indpas i Danmark.

Men styrker har det som bekendt med at blive svagheder. Vores fokus i Danmark på lighed, dialog og demokrati kan sløre, at vi som individer er forskellige. Det faktum vil mange helst ikke se i øjnene, og vores samtaler med konsulenter, der bruger Teori U, tyder på, at de i særdeleshed forsøger at gøre alle lige.

Sat på spidsen byder vores kulturelle værdier os at se verden som et mellemmenneskeligt samfund, hvor vi er fælles om vores erfaringer, hvilket får os til at arbejde for indre fred og omsorgsfulde fællesskaber med andre mennesker og stile efter, at den menneskelige ånd bliver befriet fra grådighed, dogmer og oplevelsen af adskillelse. Men det er selvsagt ikke alle, der er præget af disse værdier. Det kan derfor være oplagt at spørge: Kan alle mennesker reelt indgå i en Teori U-proces? Det spørgsmål mangler at blive besvaret. Vores erfaringer peger på, at mange konsulenter og praktikere inden for Teori U blot antager, at alle uden videre kan være del af en U-proces. Derfor må vi også spørge: Hvad ser vi, når vi ser bag om religion, kultur, køn og race? Her findes meget forskellige værdisystemer, der kommer ud af vores lige så forskellige perspektiver på livet. Vi bærer alle på vidt forskellige erkendelser og erfaringer livet igennem, men alligevel forventer mange konsulenter og praktikere inden for Teori U, at alle indgår på lige vilkår i U-processer.

Vi taler om en arbejdsmåde og en tilgang til processer og udvikling, der involverer begreber og færdigheder som autenticitet, nærvær, intuition og at sanse fremtiden, imens den opstår. Overliggeren er sat så voldsomt højt, at kravene til deltagernes og procesledernes erkendelsesniveau, selvindsigt og evner til at hvile i åbenhed, nysgerrighed og empati måske reelt skiller flere fra, end

U-sympatisører vil erkende. Teori U er grobund for sådanne overvejelser, fordi dens høje krav til sine tilhørere harmonerer dårligt med dens uklare nøglebegreber.

Når teorier og værktøjer bliver meget populære meget hurtigt, kan der groft sagt enten være tale om, at der vitterlig er noget afgørende nyt og rigtigt på spil, eller at noget bliver overset eller negligeret. Vi mener ikke, at Teori U's svagheder direkte negligeres, men at der indtil nu har manglet en kvalificerende diskussion af dens bløde punkter blandt dens tilhængere. Uden sådan en diskussion kan teorien nemt blive taget for givet, og dens svagheder risikerer at blive skrinlagt frem for påpeget.

Derfor vil vi i bogens første del kigge på selve Scharmers tænkning, revurdere centrale begreber i Teori U og sætte fingeren på en række af teoriens bløde punkter. Kapitlerne følger U'et fra venstre mod højre, så vi starter i næste kapitel med at se på tanken om at give slip. Dernæst handler kapitel 2 om den, der skal give slip, det vil sige begrebet om et jeg i Teori U. Når jeget har overvundet sin indre modstand mod det nye og ukendte, når vi i bunden af U'et frem til kilden til den bedste fremtid, som vi undersøger i kapitel 3. Derefter undersøger kapitel 4 uklarheder i tanken om skabende nærvær, og til sidst lukker kapitel 5 denne del med en vurdering af U'ets højre side.

# U'ET – KRITIK OG PERSPEKTIVER

---

Her er præcis og praktisk inspiration til alle, der kender til Teori U og vil arbejde videre med den.

Otto Scharmers Teori U skifter vaner og rutiner ud med nærvær og innovation. Den forklarer, hvordan vi har kilden til en bedre fremtid i os og selv er vores vigtigste ledelsesværktøj. Men hvis vi virkelig vil forstå U'ets muligheder, må vi gå mere i dybden med Scharmers tanker, end vi hidtil har gjort. Blandt andet ved at spørge:

- Har vi taget for ukritisk imod Teori U?
- Hvor klare er dens begreber egentlig?
- Overser den magt og moral i organisationer?

I denne bog sætter forfatterne teoriens vigtigste begreber under lup og belyser nye perspektiver på Teori U. Baseret på samtaler med 25 professionelle, der arbejder med Teori U, giver bogen gode råd til at undgå oplagte faldgruber og en mere nuanceret forståelse af U'et.

Og så er bogen – ikke mindst – en opfordring til eftertanke til alle ledere og konsulenter, der arbejder med udvikling af mennesker.

---

[WWW.GYLDENDALBUSINESS.DK](http://WWW.GYLDENDALBUSINESS.DK)

