

Ledelseidag.dk nr. 6, juni 2009

- [Indholdsfortegnelse](#)

Teori U – erfaringer fra det praktiske lederskab

En banebrydende teori med stor relevans for ledere eller gammel vin på nye flasker tilført et stænk new age? Døm selv, når ledelses- og organisationskonsulent, cand.phil. Lone Belling zoomer ind på Teori U og teoriens anvendelse i det praktiske lederskab.

Lone Belling har arbejdet med Teori U siden 2004 og ledelses- og organisationsprocesser siden 1993. Via interview med tre ledere, der alle anvender Teori U, formidler hun i denne artikel en række positive erfaringer med teorien som ledelsesfilosofi og ramme for ledelsesarbejdet.

Læsere, der ikke tidligere er stødt på Teori U, anbefales at indlede læsningen med erhvervpsykolog Jane Blichmanns introduktion fra Ledelseidag.dk, september 2008: [Teori U – en ny ledelsesteknologi](#).

[Del på Facebook](#)

Af Lone Belling, organisations- og ledelseskonsulent

Da den tysk-amerikanske forsker ved MIT, dr. Otto Scharmers bog "Teori U" udkom på dansk i sensommeren 2008, satte det 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 ud over Scharmer blandt andet 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 interview 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, der spiller godt sammen med Teori U. De beskriver mødet med U-teorien 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 ledelsesforståelse, 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 giver netop et radikalt anderledes og sammenhængende bud på skabelse af bæredygtige forandringer, og teorien synes således at ramme et behov i tiden.

Observation – tilbagetrækning - handling

Teori U er på én 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 grundlæggende bevægelser, hvor den første handler om at iagttage og observere 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.

Undervejs gennem U'et passeres en række erkendelsesmæssige faser, der kræver

forskellige nøglekompetencer (markeret med rødt i nedenstående illustration). I venstre side af U'et skal vi lære at suspendere for at se med friske øjne, omdirigere for at sanse mere helhedsorienteret og give slip for at kunne praktisere presencing (sammensat af ordet presence og sensing – at være sansende til stede i nuet).

I U'ets højre side skal vi gennem de samme faser fra modsat side, ved først at kunne tage imod det, der måtte komme af intuitioner og billeder, for at komme ind i den fase, hvor de dybere intentioner og kreative impulser kan blive omsat til innovation. Herfra skabes prototyper, hvor der er plads til at undersøge, fejle og justere, inden man går videre til institutionalisering af det nye.



Kilde: Scharmer 2008

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 med 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. 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 sådan et forløb begynder vi med en scanning af, hvor vi står henholdsvis som personer, afdelinger og som organisation. Her prøver vi at lade være med ureflekteret at downloade vanter, forestillinger og mene en hel masse om strukturer, de andre og vores samarbejdspartnere for i stedet at være konstaterende til stede i nuet med det, der er. Det samme åbne sind praktiserer vi, når vi scanner på fortidens kvaliteter, udfordringer, arbejdsmåder 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. Michael Stubberup siger:

- I løbet af dagen er der en stadig 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 – medarbejderne føler sig taget alvorligt, fordi de kollektive processer om 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 løbende at inddrage både sine seks afdelingsledere og 65 medarbejdere. 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 og dermed sætte en dagsorden for den videre dialog om institutionens udvikling. Først var planen at gøre det solo, men efterhånden blev det klart for mig, at vi måtte gøre det sammen i lederteamet. Det måtte jeg så fortælle dem, da vi mødtes – og så blev der helt stille! – for de andre havde netop tænkt det samme. At vi lige nu er et sted, hvor det er tid til at gentage den proces, vi gik igennem, da institutionen blev grundlagt. At det var nødvendigt at lytte mere bredt til helheden.

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. Tina Bue uddyber:

- Der opstår en form for enhed, fordi vi laver de pauser – og fordi vi grundlæggende vil det samme. Når vi så er enige om, hvad vi gør, går lederne 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 ellers 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 menneskelige 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.

- Som en moderne videnorganisation er det afgørende at have fokus på medarbejdernes kompetenceudvikling, og hvad det er, vi kan sammen. Gennem de sidste tre år har vi sat mange tiltag i gang og blandt andet brugt legen for at skabe mere synergi og samarbejde, fortæller Hans Henning Nielsen, uddannelseschef for EUD på Århus Købmandsskole, og fortsætter:

- Men stadig var der en følelse af, at vi skulle dybere med vores pædagogiske praksis. Traditionelt har vi jo planlagt, observeret, evalueret og justeret uden at tilføre noget afgørende nyt. Det dur ikke med tilbageblikket, og det vi gjorde sidste år. 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 en parabol, så at sige, hvor den ankommende fremtid kan komme igennem. De kanaler, vi fanger det her på, er de der mere intuitive, der har med vores dannelse at gøre. 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.

At Teori U er blevet central på EUD, tog afsæt i en dag, hvor en mindre gruppe medarbejdere og ledere 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 hjerte. Vi ønskede 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 gå nye veje var i høj grad sat af nødvendighed. Frafaldet på EUD var højt og stigende, hvilket både påvirkede taxameteret 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 oprindelig ansat til at rationalisere med fokus på topstyring og centralisering. Selv om han selvfølgelig stadig har øje for omkostninger og taxameter, 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. For eksempel har en it-lærer besluttet at smide alle gamle bøger og opgaver ud, og i stedet fokusere på, hvad det er 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 helt anden måde, siger Hans Henning Nielsen.

Uden at gribe til traditionelle evalueringer om elevernes tilfredshed på en skala fra 1 til 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 lykkedes at nedbringe frafaldet.

Samspelet 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 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.

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 for eksempel 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, for eksempel 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 Balanced ScoreCard som afsæt for vores strategiarbejde. 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”, for det giver plads til tvivlen – og til håbet.

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.

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.

Ydre og indre stemmer

Scharmer beskriver i sin bog modstanden i de forskellige faser i U-modellen som stemmer. At der i løbet af bevægelsen gennem U’et vil være ydre eller indre stemmer, der taler mod at tage nye perspektiver ind, sætte sig i andres sted eller gøre noget, hvor man kunne risikere at tabe ansigt.

Tina Bue har som leder først og fremmest mødt modstand fra sine 28 ledelseskollegaer i kommunen, hvor nogle mener, at hendes projekt er umuligt, og at hun må være blind for de virkelige problemer. Det har ind imellem fået hende til at tvivle, men så har hun vendt sig mod sine medarbejdere og sit ledelsesteam, der bakker hende op.

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, at det er for u håndgribeligt. Når vi bevæger os ud i områder, hvor vi mangler sprog – og det gør man med U-teorien – så er det svært at få greb om. Så det er ikke nødvendigvis en modstand mod selve U-bevægelsen, men mere noget med, at her rækker mine evner ikke, siger Hans Henning Nielsen.

Derfor er der også meget fokus på netop at træne den empatiske kommunikation på arbejdspladsen EUD 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, at der er grænser for, hvor hurtigt man kan gå frem med U. 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 er vant til at gå i dybden med sig selv, kan risikere at blive ofre for både gruppepres og karismatiske personers evne til at ekspliciterer 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, siger Michael Stubberup.

Teori U og de positive resultater

Selv om de tre ledere har arbejdet relativt kort tid med Teori U som ramme og inspiration for deres ledelsesarbejde, så oplever de alle, at 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, 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 Danmarks-historien, 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 i forhold til medarbejdertrivsel skiller EUD sig markant ud fra sammenlignende skoler ved at score højt på åbenhed og gennemsækelighed, kendskab til strategien, tillid til nærmeste leder samt troværdighed. Endelig er sygefraværet meget lavt på skolen.

Paradigmeskift?

Om Teori U markerer et paradigmeskift, vil vi først vide om en årrække. Alligevel tør Michael Stubberup godt se Teori U i et større perspektiv :

- Jeg kunne faktisk godt se Teori U med dens socialøkologiske og anderledes forståelse af ledelsesbegrebet som et delement 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

