

# Teori U

af erhvervspsykolog, executive coach,  
Master of Management Development Jane Blichmann, jb@ci.dk,  
ejer af Blichmann HRM samt Coaching Institute, www.ci.dk

---

Teori U er at forstå som såvel teori og metode tilpasset det 21. århundredes krav til ledelse, og er et reflekteret opgør med fortidens ledelsesforståelse. En forståelse, der overvejende er tilpasset tidligere århundredes tænke- og funktionsmåder, og iboende savner tilstrækkelig kraft relateret til de udfordringer en accelererende kompleksitet stiller os alle overfor.

Teori U gør op med forældede ledelsesmetoder og medvirker til at styrke den nødvendige modernisering relateret til såvel vor gængse vanepregede tænkemåde som vores ledelsesteknologier.

U'et udfordrer og styrker vor evne til at se nye bæredygtige muligheder, og øger vor vilje til at handle i relation til den fremtid vi ønsker for os selv og vor omverden, og fører dig ind i en verden, der tilbyder nye måder at tænke, lede og lære på. En fornyende indsigt vi i årtier har savnet.

### 1. Hvorfor Teori U?

#### Nuværende ledelsestænkning

Vor nuværende ledelsesmæssige tænkning tager overvejende udgangspunkt i forståelser og grundlæggende antagelser tilpasset det 19. og 20. århundredes samfundsstrukturer. Der er i den klassiske ledelsestænkning tale om tankeprocesser, der overvejende bevæger sig på overfladen. Med dette menes, at tænkningen først og fremmest koncentrerer sig om synlig adfærd, og viser mindre interesse for dybdegående processer. Den udspringer derfor fra et niveau, hvor

interessen er centreret om det umiddelbart synlige og overfladeorienterede.

I det 19. og 20. århundrede har vi udnyttet naturen til at tilfredsstille vore behov, snarere end at lære af den. Manglen på respekt for såvel naturen som livets dynamik, samt den menneskelige og mellemmenneskelige kapacitet er alarmende tydelig. En handlemåde, vi er ved at forstå, ikke vil være hensigtsmæssig i det kommende århundrede.

Vi står over for ledelsesmæssige udfordringer som ingen andre ledere tidligere har stået med.

- Virksomhedernes konkurrencemæssige fordele udhules tidligere end nogensinde
- Adgangsbarrierer nedbrydes gennem let tilgang til teknologiske løsninger
- Webaserede kommunikationssystemer er af betydning for den enkelte virksomhed og mindsker mulighed for kontrol
- Internettet forskubber forhandlingskraften fra producent til forbruger
- Vi agerer som mennesker for langsomt og trægt på ændringerne
- Magtbalancerne ændres
- Vi har ikke respekteret naturens balancer i tilstrækkelig grad.

En virkelighed, der kræver fornyet organisatorisk og ledelsesmæssig tænkning, samt udvikling af tilhørende kompetence.

### Kompleks verden

Behovet for at tænke nyt såvel indholdsmæssigt som procesmæssigt er markant til stede.

Vi har således behov for at udvikle redskaber, tilpasset dynamikken i det 21. århundrede. Dette fordrer ikke blot, at vi forholder os kritisk til det 20. århundredes ledelsestænkning, men også at vi sætter os ind i de mekanismer, en kompleks virkelighed er underlagt.

Vi har behov for at forstå, hvornår vi har at gøre med en lav grad af kompleksitet, hvor vi uden vanskeligheder kan betjene os af det 20. århundredes tænkning, og samtidig opnå forståelse for i hvilke sammenhænge, vi har at gøre med en høj grad af kompleksitet. En kompleksitetsgrad, der fordrer ledelsesmæssig nytænkning og kreative ledelsesmæssige tilgange.

Anskuet ud fra et ledelsesmæssigt perspektiv er der opstået et behov for, at vi som ledere trænger dybere ned i tanke- og læringsprocesserne, og at vi tilegner os metoder til dette. På samme vis som den lærende organisation førte os videre i vor ledelsesmæssige formåen, således vil også de nyeste ledelsesteknologier herunder Teori U være medvirkende til at give ny indsigt. Kort sagt har vi behov for i dag at finde nye veje og udvikle nye processer, der medfører genuin ny ledelsestænkning og -filosofi.

Vi savner således i dag svar på en lang række ledelsesmæssige spørgsmål, og vi mangler at se ledelsesinnovationen udfolde sig optimalt. Udviklingen på ledelsesfronten har stået stille, og der er det seneste århundrede reelt ikke sket meget. Der er sket så lidt nyt i relation til ledelse og ledelsesprocesser, at det næsten ikke er til at få øje på.

Verden har forandret sig markant, mens banebrydende nytænkning i relation til ledelse har manglet. En kompleks verden kræver mere end klassisk ledelsesforståelse, og vore ledelsesprocesser har derfor behov for en kraftig revision.

#### **Ledelse: en kunststart**

Ledelse i det 21. århundrede er en krævende metier, og en kunststart, der ikke mindst fordrer, at vi arbejder sammen med naturen og ikke imod den, herunder den menneskelige natur. Ingen tvivl om at vi har et stykke vej at gå, og at vi har et accelererende behov for at nå langt videre.

Vi har ikke mindst behov for at finde modet til radikal nytænkning. Modet til at gøre op med de begrænsende tænkemåder, vi i dag ledelsesmæssigt er præget af. Vi har behov for at påbegynde en proces, der i højere grad end vi hidtil har set, indtænker de ledelsesmæssige fordringer, en accelererende kompleksitet og turbulent verden stiller.

I 1980'erne og 90'erne flyttede fremsynede ledere deres fokus i retning af et mere procesorienteret og lærende perspektiv, der kom til at betyde en øget og berigende grad af opmærksomhed på tværgående processer.

Ønsket var at lære af såvel fejl som succeser for på denne måde at lade fortidens handlinger skabe læringsmæssig base for fremtidens handlinger. Læring med fokus på det velfungerende og succesfyldte er i dagens human ressource filosofi i særlig grad fremherskende, og har præget den gængse ledelsestænkning igennem de seneste år. Der henvises i denne sammenhæng til motiverende anerkendende principper udsprunget af positiv psykologi. Alt med refe-

rence til det der er kaldt den lærende organisation. En organisationsform, der bestemt har sine fortrin, men som disse til trods overvejende bygger på bagudrettede erkendelser.

I mere end tre århundreder har den vestlige kultur udviklet og raffineret den samme efterhånden velkendte historie om ledelse. En historie, der begyndte som en drøm om at forstå systemer på samme måde, som vi forstår maskinen. En forståelsesmåde, som har gennemsyret stort set hele vor organisatoriske og ledelsesmæssige tænkning frem til i dag.

#### Tekniske løsninger

I forbindelse med ethvert problem har vi benyttet os af og foretrukket tekniske løsninger, og vort business sprog er endt med at være stærkt præget af en teknisk, mekanisk forståelsesmåde.

Sammen med den dominante historie og forståelsesmåde, bød vi samtidig kontrollerende processer velkommen. Et behov, der igennem tid skulle vise sig at blive accelererende. I dag hvor vi har teknologien til rådighed, er der stort set ingen grænser for, hvad vi ønsker og magter at kontrollere.

Vi har som mennesker en tilbøjelighed til at gøre mere af det vi allerede kan.

Vi har, så at sige fortrængt, at mennesket er alt andet end mekanik, og består af vilje, passion, omsorg, intuition, følelser og iboende rummer adskillige former for intelligens, herunder spirituel intelligens. Mennesket er komplekst, og skal ikke forstås teknisk og mekanisk. Anskues mennesket mekanisk, vil vi gå galt i byen, og vi vil blot kunne udnytte en brøkdel af vore iboende ressourcer.

Komplekse udfordringer lade sig ikke løse gennem en teknisk mekanisk tilgang, hvilket har resulteret i, at en række udfordringer er forblevet uløste og fortsat fremstår som gåder.

Når vi som ledere på det individuelle plan mødes af ikke kontrollerbare menneskelige komplekse processer, som eksempelvis stærk passion eller andre former for emotionelle reaktioner, kan vi iagttage to fremherskende reaktioner.

Enten aktiveres forsvaret hos lederen og medarbejderen opfattes som "fejlbehæftet", for følsom og anskues dermed som en tingslig størrelse, der må fixes og efterfølgende kontrolleres. Mennesket tingsliggøres. Eller vi kan ledelsesmæssigt, til forskel fra bebrejdelsen, vælge at stille skarpt på vore

egne ledelsesmæssige antagelser og tænkemåder. Ved at anskue den passionerede eller emotionelle medarbejder som energifyldt, og gennem ændrede handlemåder sikre, at energien bruges til gavn for helheden har vi i højere grad forstået hvilke omfattende ressourcer mennesket rummer, og vi har taget vor emotionelle intelligens i anvendelse. Den sidste reaktionsform er karakteristisk for den modne reflekterede leder, der forstår mennesket som netop menneske og ikke som en ting.

Vi ved alle, at dette er lettere sagt end gjort, og i sin essens er det en del af de aspekter, Teori U blandt mange andre peger på, nemlig behovet for at aktivere den enkeltes såvel som helhedens fremtidige potentiale.

### Skifte position

Vi har i stigende grad behov for at skifte position, hvorfra vi tænker. At skifte tænkemåde præget af en øget helhedsforståelse, forekommer mange at være en udfordring. Det er ikke længere tilstrækkeligt, at det blot er toppen af organisationen eller virksomheden, der tænker i helheder. I en kompleks verden har vi behov for, at vi alle magter denne opgave for i den forstand at udvikle komplekstolerante organisationer. En forståelse som vi eksempelvis også kan finde hos erhvervsguruen Robin Sharma, der for nylig i sit foredrag i Børsen Executive Club satte fokus på at udvikle lederegenskaber hos samtlige medarbejdere.

En turbulent og stressende virkelighed betyder alt for ofte, at tid til refleksion og omtanke, samt kræfter til at tænke nyt nedprioriteres. Vi ser ikke helheden, blot delen. Vi tror fejlagtigt, at der skal tilføres yderligere kompetencer til de enkelte dele, og at vanskelighederne alene lader sig løse gennem forskellige former for tilvækst, baseret på samme grundlæggende antagelser som skabte vanskelighederne. Vi erkender ikke, at vi står midt i et *paradigmeskift*. Vi udnytter i dag langt fra den menneskelige kapacitet fuldt ud, og vi har mere end nogensinde behov for at konfrontere os selv med nye veje, muligheder og tænkemåder, der tilsammen muliggør en bedre og mere *meningsskabende* udvikling.

Vi står over for en massiv og mulig tilvækst indlejret i såvel bevidste som før-bevidste kreative og intuitive humane ressourcer og processer, som vi først gennem de seneste år, gennem Teori U, har fået et sammenhængende bud på, hvordan det er muligt at forløse.

Inden vi her tager fat om dette bud er det væsentligt at skabe klarhed for, hvordan kompleksitet i denne sammenhæng

anskues. Hvad betyder det, at der er tale om høj grad af kompleksitet?

## 2. Kompleksitet

*Det komplicerede versus det komplekse*

At noget er komplekst forveksles ofte, med at noget er kompliceret.

Begreberne anvendes synonymt og kommer let til at forhindre en reel forståelse for, hvad kompleksitet er.

Det komplicerede og det komplekse er to meget forskellige dimensioner.

Det komplicerede lader sig udrede, måske ikke altid af lægmanden, men af eksperten. Af den eller de personer, der har et dybt kendskab til området eller systematikken.

En bilmotor er for nogle af os kompliceret. Vi søger en specialist, såfremt noget virker forkert eller er brudt ned. Vi henvender os til nogle, der ved bedre, og får bilen repareret.

En motor er ikke at betragte som værende kompleks, men kan derimod være yderst kompliceret.

For at forstå hvornår en eventuel problemløsning bør benytte sig af processer beregnet for løsning af vanskeligheder med en høj grad af kompleksitet, må vi kende forskel på det komplekse og det komplicerede.

*Det komplicerede er præget af en overvejende logisk struktur, hvorimod det komplekse er en dynamisk og bevægelig struktur.*

Ledelse af mennesker er at betragte som en dynamisk og bevægelig proces, og er en metier der må betragtes som kompleks.

Den accelererende kompleksitet, som vi mødes af, og som tillige præger vort ledelsesarbejde, kræver processer, der er tilpasset til netop disse forhold.

Vi vil nedenfor beskrive tre forskellige former for kompleksitet, der alle har betydning for området ledelse og organisation.

- Dynamisk kompleksitet
- Social kompleksitet
- Emergerende<sup>1</sup> kompleksitet.

### Dynamisk kompleksitet

Dynamisk kompleksitet opstår, når årsag og virkning glider fra hinanden i tid. Årsagsvirknings forholdet er fortsat til stede, men grundet den lange tidshorisont imellem dimensionerne lader forholdet sig ikke umiddelbart afdække.

Lad os illustrere dette gennem anvendelsen af eksempler med CO<sub>2</sub>-udslip. Vi ser ikke straks effekten af vor CO<sub>2</sub>-udledning. Det er snarere sådan, at vi først efter en længere periodes udslip kan se effekten. Vi oplever oftest ikke effekten før det, er for sent, og kommer til at stå med problemer, som det kan være yderst vanskeligt at overvinde.

Vi kan iagttage selv samme form for kompleksitet i ledelsesmæssige sammenhænge. En sammenhæng som formentlig vil være langt de fleste ledere bekendt.

En gruppe kan være udsat for utilstrækkelig ledelse uden at dette i udgangspunktet nødvendigvis giver vanskeligheder. Efter en periode vil vi trods dette alligevel iagttage en radikal ændring i performance, uden at vi kan pege på én bestemt udløsende faktor.

Der er tilsyneladende ingen direkte årsagsvirknings sammenhæng, der kan føres hen til en konkret ændring af adfærd, men derimod en indirekte sammenhæng og ophobning, som på et givet og uforudsigeligt tidspunkt vil vise sig, i denne sammenhæng som manglende performance.

Des længere tidsmæssig afstand der eksisterer mellem årsag og virkning, des højere grad af dynamisk kompleksitet afspejler problemfeltet.

### Social kompleksitet

En høj grad af dynamisk kompleksitet vil tillige medføre en accelererende grad af social kompleksitet.

Globalisering og anvendelse af informationsteknologi skaber differentieret viden og øger i betydelig grad den sociale kompleksitet.

Denne form for kompleksitet er især forment af de mange millioner aktørers forskelle i interesser, holdninger, grundlæggende antagelser og værdier. Det uforudsigelige består i,

- 1) Gyldendals Fremmedordbog: Emergen = Opdukken, det skabende udviklingsprincip, udvikling hvorunder noget helt nyt dukker op,

## Globalisering

at vi ikke er i stand til at forudsige hvilket organiserende tema, der bliver det næste.

Mange ledere ønsker at præge udviklingen gennem forudsigelsens linser. Dette er imidlertid en gold forestilling i sammenhænge hvor kompleksitetsgraden er høj. I sådanne sammenhænge skal en langt større ydmyghed til, og styringsaspektet må afløses af involverende reflekterede processer.

Gennem årene har denne bogs forfatter haft det privilegium at arbejde sammen med ekstraordinære personer i relation til en lang række udviklings- og forandringsprocesser. Processer der lykkes bedst når "kloge Åge" lægges på hylden. Den for mange ledere fristende måde at kommunikere på – at fortælle den anden hvordan tingene hænger sammen, må i en højkompleks sammenhæng suspenderes. En suspension til fordel for evnen til *at stille sig i det åbne*, og derved give plads for alternative synspunkter og alternative fortolkninger af en mulig "sandhed".

### Emergerende kompleksitet

Emergerende kompleksitet er præget af mindst tre dimensioner:

1. Løsningen på problemet er ukendt
2. Problemet selv er under udvikling
3. Hvem der er udslagsgivende aktører er uklart.

Når den emergerende kompleksitet er høj er vi tvunget til at forholde os til situationen, som den måtte udvikle sig.

Denne form for kompleksitet bliver ofte fremherskende, når både den dynamiske og den sociale kompleksitet er høj, men kan tillige opstå i andre sammenhænge.

Emergerende kompleksitet har udspring i sammenhænge, hvor der ikke eksisterer nogen form for endegyldigt svar. I stedet må svaret findes igennem en løbende proces. Der eksisterer derfor heller ikke nogen bestemt retning, idet retningen bestemmes af processen, der må forme sig *øjeblik for øjeblik*.

Tingene folder sig ud efterhånden som de viser sig.

Et problem indeholdende en emergerende kompleksitet, vil bedst kunne faciliteres af personer der er tæt på udfordringen, og direkte involveret i problemstillingen, hvilket stiller særlige fordringer til procesforståelse og gennemførelse.



**Usikkerhed**

Des højere grad af emergerende kompleksitet des mindre giver vore erfaringer mening. Vi har behov for at gå helt nye veje. Dette gælder såvel ledelsesmæssigt som i relation til generelle og involverende processer, der vil være i stand til at generere den nødvendige nytænkning.

Den usikkerhed og tvivl, der følger med en høj grad af emergerende kompleksitet medfører ofte, at vi mødes af personer som ønsker at skabe sikkerhed og derfor mere eller mindre bevidst befinder sig i en situation, hvor processen kortsluttes ved at gennemtrumfe en bestemt løsning.

Ønsker vi derimod at indgå i løsningen af komplekse problemstillinger, er vi nødsaget til at tænke anderledes, og må i en række sammenhænge underkende en rationalistisk tilgang, der overvejende er baseret på troen på, at verden er forudsigelig, og løsninger dermed kan baseres på erfaringsdannelsen.

Nedenfor er gengivet en oversigt over de tre former for kompleksitet.

Kompleksitet	Høj	Middel	Lav
<b>DYNAMISK</b>	Ingen sammenhæng mellem årsag og virkning	Delvis sammenhæng mellem årsag og virkning	Direkte sammenhæng mellem årsag og virkning
<b>SOCIAL</b>	Mangfoldige og mange modsatrettede holdninger og værdier	Forskelle i holdninger og værdier grupper imellem	Generelt sammenfaldende holdninger og værdier
<b>EMERGERENDE</b>	Fremtiden er uforudsigelig	Den nære fremtid er delvist forudsigelig	Fremtiden er relativt forudsigelig

Figur 1.

Det er dette whitewater af forskellige processer vi fleksibelt og tænksomt må lære at orientere os i.

### 3. Teori U

I erkendelse af de fordringer en accelererende kompleks virkelighed stiller til os alle, har en af verdens førende ledelses- og innovationsforskere, Carl Otto Scharmer, fra Massachusetts Institute of Technology, gennem en længere årrække udviklet og udarbejdet en banebydende meta- og transformationsteori, som er kaldt *Theory U* med undertitlen, *Leading from the Future as it Emerges*. En teori, der har givet genklang over hele kloden, og i dag betragtes som et af de væsentligste bud på nytænkning inden for nødvendigheden af at indgå i transformationsprocesser og sikre en tilstrækkelig ledelsesinnovation.

Som undertitlen antyder, er teorien, der er fænomenologisk forankret, et bud på, hvad der skal til, hvis vi ikke blot skal lære af fortiden men også af fremtiden, således som denne viser sig i nuet.

U-teorien gør til en vis grad op med den første kilde – læring fra fortiden – og dermed risikoen for at gøre, som man plejer i en tid, der byder på udfordringer, som ikke kan løses med datidens erfaringer.

Otto Scharmer lægger således også indirekte luft til viden-samfundets fremtidsforskning, som i vid udstrækning tager afsæt i fremskrivning af en mangfoldighed af lagrede data.

Scharmer betragter den udprægede tendens til downloading af tilgængelige data som bespænd for nytænkning. Løsningerne er i Otto Scharmers optik ikke at finde i downloadede data, men inde i mennesket, hvis den enkelte og grupper samt hele samfund magter at se, mærke og ville dem.

De ledere, som vil være på forkant i et globalt marked, præget af stigende kompleksitet og accelererende konkurrence fra andre kontinenter, gør klogt i at sætte sig ind i, hvad læring fra fremtiden betyder, og hvordan vi som erhvervsfolk vil kunne tage denne læringsform i anvendelse i vore virksomheder og organisationer.

Vi ved det jo godt – fremtiden dukker op, før nutiden er omme, en viden vi dog alt for sjældent gør brug af og aktiverer.

Enkelte skeptikere vil muligvis tænke – endnu en gang varm luft fra ledelsesteoriens overdrev. Disse vil opdage at de har taget meget fejl, når det gælder Teori U.

En lang række af vore gængse *grundlæggende antagelser*, tjener os ikke længere, og det hjælper os ikke at forsøge at fastholde en tænkning, der er forældet. Teori U kommer derfor med nogle anvisninger på, hvad vi kan gøre for at komme i kontakt med det ankommende.

Fordringen bliver at stoppe *op*, og gøre det legitimt at stille spørgsmål ved traditionelle handle-mønstre, og gennem dybdegående refleksion at erstatte disse handle-mønstre med nye og mere bæredygtige. Kort sagt:

*Stop downloading!*

Teori U peger på en massiv og mulig tilvækst indlejret i såvel bevidste som førbevidste kreative og intuitive humane ressourcer og processer, som vi først i dag gennem arbejdet med U'et har fået mulighed for at forløse. Dette sker ikke mindst, fordi Teori U har givet os en forståelsesramme og skabt et sprog, som vi kan deles om, og dermed arbejde ud fra.

Otto Scharmers U-teori, som i sin originale tilgang kan forekomme vanskelig tilgængelig, beskrives i hans værk overvejende intuitivt, metaforisk og symbolsk. Der er i en vis forstand tale om en teori, der ikke blot er forankret i en vestlig kulturforståelse, men også i en østlig, hvilket kommer til at betyde, at Teori U overskrider den gængse fragmentering mellem vest og øst.

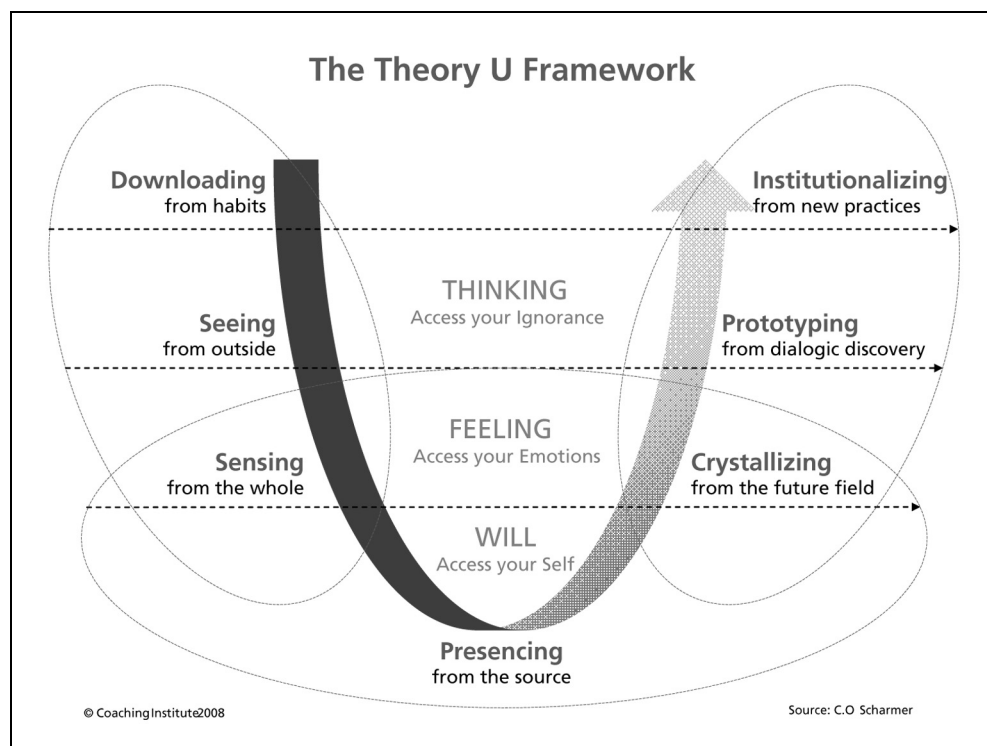
Fokus er først fremmest rettet mod evnen til at kreere brugbare løsninger i komplekse sammenhænge. Processen giver derimod mindre mening der, hvor kompleksiteten er lav.

### Reflektorisk dybde

At arbejde med U-teorien sigter mod en U-vending, billedligt talt, og nøjes ikke med at skabe reflektorisk dybde men sikrer også via U'ets højre side at refleksionen tages i anvendelse og finder rum for konkret praksis.

Generelt er der tale om en proces, der fordrer såvel dybde og refleksion som bredde og dermed inddragelse af relevante aktører, samt udvidelse af de enkelte systemer.

## 4. Teori U framework



Figur 2. U'et og dets perspektiver

U'ets framework er illustreret i ovenstående model. Modellen angiver syv forskellige procesformer, der hver især beskriver differentierede positioner, hvorfra og hvor mod opmærksomheden kan være rettet. Endvidere er der tale om tre indre mentale processer, det åbne sind, det åbne hjerte og den åbne vilje. Endvidere perspektiveres disse indre processer i relation til barrierer for deres udfoldelse. Herom sidst i denne artikel.

I nedenstående korte gennemgang af U'ets syv niveauer, er det forsøgt at fastholde tænkningen i Otto Scharmers værk, således forstået, at teksten vil forholde sig loyalt til det teoretiske stof. Perspektivering af de enkelte niveauer vil dog bero på en yderligere fordybelse. En fordybelse, der ud over Otto Scharmers værk, tillige vil kunne findes i den nyeste litteratur på området jfr. litteraturanvisningerne.

## 1. Downloading

Det første opmærksomhedsfelt eller niveau er af Otto Scharmer kaldt downloading. Der er her overvejende tale om mangel på opmærksomhed, idet processerne her er præget af vanetænkning og automatik.

Scharmer anvender metaforen downloading, idet et større antal mennesker allerede kender denne handleform fra it-verdenen, hvor det at downloade beskriver et genbrug.

Downloading er således en gentaget proces, uden at nogen form for nytænkning er involveret.

Vor downloadende adfærd og vore vaner er ofte så indgroede, at vi ikke selv lægger mærke til det stivnede i vor måde at agere på. Det vil derfor fordre en del ledelsesmæssig opmærksomhed at "kortslutte" downloading processer.

Psykologen Fritz Perls har anskuet samme fænomen fra en lidt anden og mere udviklingspræget vinkel, og har udtrykt følgende:

*"It's the awareness... of how you are stuck, that makes you recover".*

## 2. Seeing

Næste fase i U-processen er seeing.

Når vi går forbi rutinen, og begynder at iagttage verden på ny, er vi inde i en proces, der her er kaldt seeing. Nu iagttager vi ikke længere med repetition og bekræftelse for øje, men snarere for at få øje på afvigelserne fra det vante billede.

At gøre sig parat til at undres og åbne mentalt op, er en forudsætning for at gå fra downloading til seeing.

Mange mennesker kender oplevelsen af at noget forekommer anderledes end forventet, hvorefter vi stopper op og enten vælger at afvise oplevelsen eller undres. En undren, der kræver bevidst opmærksomhed og evne til at forholde sig til verden med et åbent sind. Vi flytter så at sige opmærksomheden fra os selv til konteksten.

Skiftet fra downloading til seeing forekommer ofte naturligt, og er en simpel proces, om end der ofte vil være tale om forstyrrelser.

Den begrænsende faktor relateret til forandringsprojekter er evnen til at åbne sindet så meget op, at vi er i stand til at se dybt, klart, skarpt og kollektivt. Vi har behov for at hæve os over den vanemæssige måde at se tingene på, og i lighed med kunstneren forsøge at se ting på nye og anderledes måder. Er vi i stand til at se det velkendte på nye måder med et dugfriskt blik, har vi bevæget os mod et dybere bevidsthedsniveau, og har flyttet os fra downloading til seeing. Vi ændrer perspektiv, og kan derved forholde os til andre dele af virkeligheden end vor egen, uden dog i denne position at ændre grundlæggende antagelser.

### 3. Sensing

Næste niveau i bevægelsen gennem U'et er betegnet sensing. Atter skifter opmærksomheden kvalitet og den kvalitet, vi finder i sensing, er præget af fordybelse, emotionalitet og selvrefleksion.

I relation til sensing feltet er opmærksomheden rettet mod den anden på en sådan måde, at vi næsten er den anden, eller forsøger at stille os i den andens sted. Ikke forstået som et ureflekteret plagierende ståsted, men forstået som indlevelse og evne til at anskue selvet gennem den andens perspektiv.

*“I et hvilket som helst møde mellem mennesker ligger en uudtalt fordring, uanset under hvilke omstændigheder mødet finder sted og hvilken karakter det har. Ikke at høre eller ikke at ville høre det andet menneske betyder at mennesket selv overses og dermed op-hører med at eksistere”*

Løgstrup<sup>2</sup>

Løgstrup påpeger her en enkelt af de kvaliteter, at høre, samtidig med at han påpeger rationalet der ligger bag forståelsen for denne kvalitet. Begge dimensioner hører til sensing opmærksomhedsfeltet.

Sensing rummer i en vis forstand et helhedssyn, idet vi gennem sensing får mulighed for at iagttage os selv gennem den anden eller de andre. Vi kommer på denne måde i tættere kontakt til det system, vi selv er en del af, og som vi selv er medvirkende til at påvirke. Vi responderer på systemet, og systemet responderer på os.

---

2) K. E. Løgstrup, Den etiske fordring, Gyldendal, 1991,

Når vi skifter fra seeing til sensing;

1. Skaber vi yderligere fordybelse og tager såvel egne som andres fornemmelser, intuition og refleksioner alvorligt
2. Omdirigerer vi bevidstheden til hvad der måtte dukke op
3. Sanser og udnytter vor sociale intelligens og indlevelses-evne
4. Ser os selv som en del af det samlede system.

Sensing betyder i denne sammenhæng *at fornemme*, og stiller krav om at hele sanseapparatet tages i anvendelse. Det er i denne sammenhæng Otto Scharmer taler om open heart. Der er således tale om en langt bredere funktionsmåde, end vi har set det ved seeing, som overvejende er præget af en rationel funktionsmåde.

I sensing processen involveres følelseslivet optimalt, og forskydningen af opmærksomhed fra seeing til sensing indikerer, at sansningen udspringer fra et helhedsperspektiv, idet vi sanser koblingen imellem delene, hvorved helhedsperspektivet rejses. Opmærksomheden rettes således mod helheden, hvilket tillige kommer til at betyde, at processen former sig langsommere end ved seeing, og ofte involverer et bredere felt af aktører.

Sensing er en form for opmærksomhed, der ikke blot angår det, som foregår i det enkelte menneske, men tillige indeholder sansning af samspillet mellem person og system.

Sensing rummer således forståelse for, at den enkelte selv er en del af systemet, og derved både påvirker og påvirkes af dette.

En forståelsesmåde der tillige er velkendt fra den systemiske tænkning.

Der er i relation til sensing tale om en dynamisk cirkularitet, som illustrerer at alle dele hænger indbyrdes sammen, og vender tilbage til hinanden i stadig nye former.

Opmærksomheden omdirigeres fra jeg-et til den anden eller de andre, og en øget grad af fordybelse påbegyndes.

Hvor der i seeing bliver stoppet op eller nulstillet og opmærksomheden bliver vendt via undren og nysgerrighed mod omverdenen, vender opmærksomheden i sensing mod sammenhænge.

Det er sammenhængen mellem systemet, den anden og personen selv, der er i fokus.

Du begynder at se dig selv som en del af systemet, frem for at se systemet ude fra.

Vi så tidligere, hvordan seeing opmærksomheden sprang fra periferien af egne grænser, men ikke overskred disse, idet person og omgivelser blev forstået som værende adskilt. I sensing er opmærksomheden derimod bragt uden for egne grænser, og omgivelserne anskues i højere grad ud fra helheden. Dette kommer til at betyde, at de personlige grænser udviskes, således forstået, at person, relation og system ses som værende dialektisk sammenkoblede, hvilket vil sige, at man ikke vil kunne forstå en enkelt del uden at involvere de øvrige dele i forståelsen.

#### 4. Presencing

Ordet presencing er et konstrueret udtryk.

Presencing er en sammenkobling af sensing (sansning) og presence (nærvær i nuet).

#### Nærværende i nuet

Presencing dimensionen er forståelsesmæssigt det vanskeligste af de syv begreber i U'et, idet begrebet mere end nogle af de øvrige knytter an til uvante tænkeformer relateret til en herskende tænkning i den vestlige kultur. Tænkeformen i presencing er i vid udstrækning hentet fra østligt inspireret filosofi, hvilken det overvejende antal af vestligt orienterede ledere ikke er særskilt bekendt med. Ikke desto mindre er denne del af processen væsentlig at opfange og forstå, idet det er i dette opmærksomhedsfelt den menneskelige energi og kreative kraft lader sig manifestere.

Skal vi oversætte ordet presencing, er det ord der kommer tættest værensformelse. Et ord der knytter an til spørgsmålene: Hvem er jeg, og hvad er jeg til for? Det er da også sådanne spørgsmål, der danner grundlag for presencing, idet en central dimension i opmærksomhedsfeltet er at sikre kobling mellem person og opgave.

Otto Scharmer er inspireret af flere østligt orienterede kilder heriblandt buddhistisk tænkemåde.

I tusinder af år har buddhister studeret sindet, og baseret på deres observationer, har der gennem århundreder udviklet sig en taxonomi (klassificering) til forståelse af menneskets



bevidsthedsudvikling. Et arbejde der kontinuerligt er raffineret gennem en ubrudt linje af læremestre.

En buddhistisk forståelse og lære vi på en lang række områder i dag kan få bekræftet af en vestlig videnskabelig og kognitiv tilgang.

Det kan være vanskeligt at skelne presencing fra sensing.

Dette skyldes ikke mindst at presencing ligner sensing på en række områder, om end der forekommer væsentlige forskelle.

Presencing og sensing er begge tæt relateret til evnen til at fornemme. Vi så tidligere, at sensing drejede sig om at fornemme den anden, de andre, eller systemet. Fokus var her på at se sig selv som dialektisk sammenhængende med omverdenen. Sensing viser dermed hen til, vor evne til at begribe helheden (det systemiske).

Presencing derimod flytter opmærksomheden væk fra helheden, til selve kilden hvorfra den menneskelige autentiske energi og kraft springer. En energi der naturgivent og dermed potentielt er til stede, og som udgør vort ikke realiserede iboende potentiale. En opmærksomhed der kommer til at betyde, at verden snarere anskues ud fra fremtidige muligheder, frem for de allerede realiserede muligheder. Fremtidige muligheder der gennem presencing vil kunne manifestere sig i nu'et.

Interessen er således centreret om potentielle og fremadrettet realiserbare muligheder, og er ikke specifikt knyttet til fortiden, endsige et fast og bestemt billede af fremtiden. Et alt for fast billede af fremtiden vil låse processen og vil ikke skabe den nødvendige åbenhed. I presencing stadiet er alle muligheder åbne, og konkrete beslutninger om hvad og hvordan er suspenderet.

*Presencing handler om at skabe forbindelse til potentialet, og derved forløse de fremtidige muligheder, for at bringe disse ind i øjeblikket, ind i nu-et.*

Der er tale om en tilstand, hvor vi løbende bringes i stadig bedre kontakt med vort autentiske jeg.

Sagt på en anden måde, så vil evnen til at komme i kontakt med selvets dybere lag betyde, at fremtiden så at sige bevæger sig mod selvet. På samme måde som psykologisk forskning har vist os, at en bestemt forventning styrer hvad vi perciperer<sup>3</sup>, vil en *ikke*-forventning og bevidst "tomhed"

medvirke til alternative og nye perceptioner, og gøre det muligt selv at *være* den forandring, der ønskes skabt. Her ved opnås det fulde commitment og den fulde motivation.

### 5. Crystallizing

Når vi træder igennem presencing nåleøjet, er det første der sker overraskende for mange – *intet*.

Der bliver stille, og processen er overvejende præget af eftertænksomhed. Det opleves, hvordan sind, hjerte og vilje er åbne for det nye og ankommende, og den enkelte tør næsten ikke sige noget af frygt for at indsigten forplumres.

Vi åbner hele vort væsen, og fornemmer til tider intuitivt, og til andre tider mere klart konturerne af helt nye veje og muligheder. Her stopper det meditative og refleksionen, og det drejer sig i stedet om at sanse og mærke det nye komme, samt uforbeholdent at lytte til det, der måtte dukke frem.

Der er behov for en stærkt fokuseret opmærksomhed, således at der opstår en klar oplevelse af, hvad den enkelte eller gruppen mærker.

For at skabe klarhed omkring dette anvendes en crystallizing proces, der drejer sig om at klarlægge en eller flere visioner baseret på erkendelserne fra venstre side af U'et. Dette vil sige at vi ud fra vort autentiske Jeg samt vore optimale muligheder former en eller flere visioner. Selve processen ligner på en række områder vore normale visionsprocesser. Trods dette er der dog en væsentlig forskel, idet *visionen i crystallizing finder sit udspring i et dybere bevidsthedslag end vi normalt ser visionsprocesser udspringe fra*.

Første skridt er således, at klargøre vision og intension, og herefter anvende et sprogbrug, der er tydeligt og utvetydigt.

### 6. Prototyping – at udforske fremtiden gennem handling

Efter at have skabt forbindelse til kilden via processerne i den venstre side af U'et, samt presencing og crystallizing, er næste skridt at påbegynde handlefasen.

Det første skridt i denne proces er *prototyping*.

- 
- 3) Som Bruner og Postman (1949) viste i deres forsøg med fem spillekort, hvoraf det ene har enten forkert farve eller form, påvirkes individets perception af kognitive faktorer som forventninger. Man ser det kort, man forventer at se.

Ordet prototyping kommer fra det græske ord prototypon, der betyder "primitiv form".

Prototyping er at forstå som de første spæde skridt mod en endelig form, relateret til forandrings- og fornyelsesprocesser, og har overvejende karakter af eksperimenter. At prototype er at *anskueliggøre et koncept før det er færdigt* og fuldt udviklet, og derved i stand til på et tidligt stadie at påvise om et givent koncept vil kunne gøres funktionelt. Ideen med prototyping er at give anledning til hurtig og løbende feedback, således at der skabes læring og udvikling skridt for skridt. Der er således tale om en *dynamisk proces*, hvor tingene udvikler sig iterativt via gentagne processer.

Set i et organisatorisk perspektiv handler dette om tiltag, der ofte vil være knyttet til selvorganiserende processer, som udspringer af den energi og det engagement u-processen skaber. En proces formet som en række prøve fejle processer.

Udgangspunktet for iværksættelsen af prototypes er den tætte og nære forbundenhed til den inspiration, der er blevet skabt gennem presencing.

At fastholde inspirationen sker ikke nødvendigvis af sig selv, og fordrer konstant opmærksomhed, således at processen ikke "løber baglæns", og erstattes af simpel downloading.

At forblive tro mod egen intension er til tider krævende, og er en indsats, der fordrer vedholdenhed. En vedholdenhed, der ikke bør undervurderes. På trods af vanskelighederne med at fastholde vore grundlæggende intentioner, har vi kunnet iagttage, hvordan prototyping medvirker at bevare såvel inspiration som intention.

## 7. Institutionalizing – Performing

Efter at have foretaget en læringsrejse gennem en eller flere prototypes, er vi klar til den endelige udformning, indeholdende de væsentligste læringspointer fra de gennemførte prototypes.

Fokus er skiftet fra mikrokosmos til hele systemet. Prototypen bringes i spil og integreres i infrastrukturen, hvor den får mulighed for at udfolde sig.

I forbindelse med performing dimensionen er understøttende ledelse derfor af stor betydning, idet det spæde liv,

skabt i prototypen, har behov for at vokse sig stort og magtfuldt.

Vi ved fra enkelte cases, der er stødt på vanskeligheder i fasen mellem prototyping og performing, at der her skal tages højde for en vis modstand. Scharmer peger i denne sammenhæng på tre tærskler, der skal overvindes på forskellige steder i procesforløbet. Tærskler, han har kaldt, VOJ Voice of Judgement, VOC Voice of Cynicism og VOF Voice of Fear. Et forhold, der i sin grundstruktur er en almen forsvars-, modstands- og afværgebevægelse, som må iagttages, reflekteres og igennem en proces. I denne sammenhæng har ledere i dag stærkt behov for selv at magte procesarbejdet, eller alliere sig med personer, der er dygtige proceskonsulenter.

#### *Opmærksomhedsfelter*

Vor forståelse udgøres af forskellige lag af opmærksomhed samt positioner, hvorfra vi anskuer verden.

#### **Lag af opmærksomhed**

U'et perspektiverer fire for vor udvikling yderst centrale positioner.

1. Jeg-i-mig, der angår vanetænkning, alene baseret på egne erkendelser, oplevelser og erfaringer. Personen er lukket omkring selvet. (Downloading)
2. Jeg-i-det, der angår det, som opfattes med alle sanser *åbne*. Open mind. Overvejende rettet mod omverdenen og relationerne. (Seeing)
3. Jeg-i-dig, der angår det, som føles indefra med *hjertet*. Open heart. Tillige en emotionel dimension. (Sensing)
4. Jeg-i-nu, der angår det, den enkelte erkender skabt fra *inderste* i det menneskelige væsen. Open will. Der er her fokuseret på betydende mening og meningsskabelse relateret til; hvem er jeg? Og hvad er min opgave? (Presencing)

Alle positioner og opmærksomhedsniveauer, der alt efter hvilken position opmærksomheden springer fra, vil styre indsigt, dybde i erkendelser og dermed tillige påvirke vore handlinger.

Samtlige processer i venstre side af U'et dækker endvidere tre sammenhængende perspektiver, hvilket gør teorien til en meta- teori:

- Det individuelle – mikro perspektiv
- Det relationelle – meso perspektiv

- Det samfundsmæssige – makro perspektiv.

Ethvert levende system er i stand til at handle ud fra mere end et udgangspunkt, og vi er som mennesker i stand til at skifte opmærksomhedsfelt og position.

De tre mest almene opmærksomhedsfelter, downloading seeing og sensing, er velkendte for langt de fleste af os.

Det første felt angår en egocentrisk form for opmærksomhed, hvor opmærksomheden er rettet mod os selv – mod *selvet*.

Det andet almene felt angår opmærksomhed rettet mod omverdenen og *den anden*.

Den tredje almene form angår et opmærksomhedsfelt der er rettet mod det *samspil* og den proces der udspiller sig imellem selvet og omverdenen, gennem det relationelle og systemiske perspektiv.

De tre af de fire opmærksomhedsfelter vil som sagt ikke være særsomt vanskelige at relatere sig til, hvorimod det sidste felt, der er af mere spirituel eksistentiel karakter. På samme måde kan vi iagttage forskelle i opmærksomhedsformer og positioner relateret til det organisatoriske perspektiv.

Systemet vil kunne anskue verden ud fra et snævert "selvcentreret" perspektiv. Organisationen forholder sig blot til sig selv, og åbner ikke op for omverdenen.

Vi vil tillige kunne iagttage organisationer, der evner at åbne op over for andre systemer og eller stakeholdere. Dette vil være organisationer præget af åbenhed.

Endelig kan vi iagttage systemer der stiller sig i relation til andre systemer i forsøget på at skabe synergi eller emergens.

### Skifte position

Alle forskellige positioner hvorfra verden anskues, og som har dyb betydning, ikke blot for hvordan organisationen opfatter sig selv, men også for evnen til at skabe bæredygtige resultater.

Enkelte personer såvel som organisationer er således i stand til at skifte position eller opmærksomhedsfelt, hvilket vil sige, at tænkningen individuelt eller kollektivt kommer til at springe fra forskellige *kilder*. Kilder, der fleksibelt har behov for at blive afstemt efter den grad af kompleksitet en given fordring måtte rumme.

I en kompleks verden er evnen til at skifte mellem forskellige opmærksomhedsfelter central. Vi iagttager imidlertid en hvis stivhed, og at disse skift samt den nødvendige fleksibilitet alt for sjældent forekommer. Dette kommer til at betyde at evnen til at indgå i og skabe genuin fornyelse, forandring og transformation forringes betydeligt.

Såfremt vi bliver i stand til at ændre det udgangspunkt, *hvorfra* hvor tænkning springer, og dermed flytte vort opmærksomhedsfelt, vil vi i højere grad blive i stand til at matche kompleksitetens udfordringer.

Otto Scharmer har betegnet vor manglende forståelse for positionsskiftets nødvendighed, som vor tids ledelsesmæssige *blinde plet*.

Det opmærksomhedsfelt vi handler ud fra, er ofte baseret på kendte mønstre og vanetænkning. Vi repeterer så at sige tidligere tanke- og handleformer igen og igen uden at tage os tid til at reflektere særskilt over, om udgangspunktet for tænkningen er tilstrækkelig.

Fungerer processerne i udgangspunktet ikke, vil vi ofte kunne iagttage, at vi anstrenger os yderligere for blot at gøre mere af det samme. Vi er så at sige fanget i vort eget snævre opmærksomhedsfelt eller tænkemåde, og risikerer at "løbe panden mod samme mur" igen og igen.

For at kunne skifte udgangspunkt har vi behov for at kunne *nulstille eller suspendere (letting go)* det aktuelle opmærksomhedsfelt, samt at magte at byde det gryende nye velkomment (letting come). Processer, mange vil være forholdsvis ukendte med. Vi har derfor behov for at lære at stoppe op. Vi har så at sige behov for at finde *modet* til at påbegynde en mental proces, hvor vi *bevidst* vælger at anskue problemstillinger fra andre opmærksomhedsfelter. Vi har behov for at åbne op for nye forståelser. Forståelser, der i højere grad end i udgangspunktet, er rettet mod den ankomende fremtid. Vi har behov for at samles omkring Teori U.

### 5. Afsluttende kommentarer

Ovenstående artikel er alene beregnet til at skabe inspiration. Den korte gennemgang vil ikke være i stand til at yde såvel teori som metode fuld respekt, og vil blot kunne fokusere på dele af rammen, og er dermed indholdsmæssigt langt fra tilstrækkelig til at kvalificere til praktisk og konkret

---

anvendelse af U'et. Artiklen er alene at betragte som et "frysetørret" inspirationsgrundlag.

Med dette håber jeg, at du har fået lyst til at fortsætte fordybelsen i Teori U's mangesidige og tankevækkende perspektiver.

For yderligere fordybelse henvises til:

Steen Hildebrandt & Michael Stubberup, *Bæredygtig Ledelse – ledelse med hjertet*, Gyldendal Business, 2010

Lone Belling & Thomas Gerstrøm (red.), *Fortællinger fra U'et*, Dansk Psykologisk Forlag 2010

Jane Blichmann, *Stop Downloading – rundt om Teori U*, Gyldendal Business 2011. (Bogen udkommer primo 2011 og rummer omfattende procesredskaber og metoder til brug for det konkrete og praktiske arbejde gennem U'et.)