



# U teori

Af Pia Torreck, UPTION

- Et filosofisk bud på ny lederadfærd
- Det indre øjeblik, hvor store ledelsesbedrifter bliver født
- Find din mission – dit større formål
- En mental erkendelsesrejse – at se med friske øjne
- En bedre verden – vejen til en ny samfundsmodel
- Den bedste måde at komme fra A til B
- Kvaliteten af din opmærksomhed lige nu

Otto Scharmer, lektor fra MIT i Boston, har skrevet bogen Teori U (udkom 2007) og fortæller, at

- De dygtigste ledere er mere åbne, lyttende og nærværende.
- De undrer sig, observerer og opdager nye muligheder, som ingen andre har set.
- De tager fra en indre kilde – ”den blinde plet”.

Disse dygtige ledere og innovatører som Otto Scharmer har interviewet og brugt 10 år på at forstå, har evnen til

- At slippe fortiden og i stedet begynde at handle ud fra fremtiden, mens den spirer frem.
- At nulstille og åbne op for de muligheder, som viser sig.
- At åbne sig for et dybere lag af indre viden.

Otto Scharmer hævder, at han har fundet nøglen til at forløse denne verdens lederskab, så vi fremover bliver i stand til at tage beslutninger, der ikke blot skaber vækst i en krisetid, men også kan forvandle verden til et langt bedre sted.

*“De resultater, du skaber, udspringer af den sindstilstand, du har, når du udfører dem”*

*C. Otto Scharmer, Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA*

---

Otto Scharmer har udviklet en beskrivelse af en række af mentale bevægelser, der kan hjælpe den enkelte til at blive mere

- Kreativ, nyskabende, problemløsende, dygtig....

Især ved at gøre brug af U'ets bevægelser – og ikke blot genbruge kendte erfaringer og genbruge dem (downloading).

U'et tre bevægelser:

1. At iagttage verden med et åbent sind – observere og sanse
2. At reflektere og tillade indre viden tage form
3. At omsætte indsigter til nyskabelser



Det kræver, at du tør observere, åbne dit sind, suspendere, give slip, være, tage imod, lade det nye fremtøse, afprøve noget absolut nyt...

**1. Observere:** Først handler det om at åbne sindet. Vi møder typisk udfordringer med fortidens erfaringer og dømmes hurtigt en ny situation ved at sætte den i en eksisterende boks, så alt er ved det gamle og velkendte. Det blokerer for nytænkning. Derfor skal den mentale rygmarvsrefleks bekæmpes.

“Det første, vi skal gøre, er at observere, observere, observere. Man bliver nødt til at tale med mennesker, få input fra folk uden for systemet, iagttage hvad der sker og føle efter,” siger Scharmer.

**2. Reflektere:** Den næste fase handler om refleksion og retræte. Vi skal bearbejde, hvad vi har set og lært, og lade nye muligheder tage form. Vi skal med andre ord åbne hjertet for nye valg og veje.

“Her handler det for lederen om at skabe et rum, hvor nye muligheder kan materialisere sig uafhængigt af fortiden. De vigtige spørgsmål i forbindelse med f.eks. finanskrisen er, hvem vi er, hvad der er ved at ske, hvad vi kan gøre, hvem vi skal beholde, hvad kilden til vores identitet er – hvor skal vi hen. Denne fase er, hvor nye ting har deres begyndelse, hvor ideerne bliver født.”

Dette er, hvad Scharmer kalder for “presencing” – det kreative øjeblik, hvor man ser fremtiden og fornemmer, hvilken vej man som leder skal gå. Det er som udgangspunkt en meget personlig oplevelse. Tricket er at få andre med på den rejse, så oplevelsen bliver kollektiv. Fordi lederskab både er en personlig proces, der handler om at forløse en indre viden, men også en social proces.

**3. Teste og justere:** Den tredje fase i U-teorien - handler om at udforske ideerne, teste dem af og nok så vigtigt: Justere dem i takt med, at ny viden skaber nye erkendelser.

”Vi taler ofte ideer ihjel, fordi der er modstand mod det nye. Det nytter ikke. Når fremtiden er ukendt, bliver vi nødt til at teste, teste og teste og tage beslutninger i takt med, at fremtiden udfolder sig gennem vores handlinger. Den største fejl er at lære for langsomt. De fleste ledere i dag agerer ud fra systemer og modeller, der bygger på veldokumenteret viden. Det virker bare ikke, når fremtiden er ukendt. Her handler det om hurtig prototypeudvikling, om at udforske mulighedernes rum og om at lære af den viden, man genererer i processen.”

**1. CO-INITIATING:**

**Build Common Intent** stop and listen to others and to what life calls you to do

**2. CO-SENSING:**

**Observe, Observe, Observe**  
go to the places of most potential and listen with your mind and heart wide open

**3. PRESENCING:**

**Connect to the Source of Inspiration, and Will**  
go to the place of silence and allow the inner knowing to emerge

**5. CO-EVOLVING:**

**Embody the New in Ecosystems** that facilitate seeing and acting from the whole

**4. CO-CREATING:**

**Prototype the New** in living examples to explore the future by doing

## Fortiden giver ikke svaret

Mange kreative mennesker arbejder allerede i dag på denne måde. Men i langt de fleste virksomheder og offentlige organisationer foregår beslutningerne ifølge Scharmer fortsat ved, at man downloader fortidens lære og forsøger at navigere i fremtiden ud fra den. Hvilket som regel ikke fører noget nyt med sig.

”Downloading” beskriver det, at vi anvender fortidens erfaringer i nutiden på en ureflekteret måde.

”Downloading” er ikke forkert – det er endda ok – til løsning af visse opgaver. Men til andre tider – handler det om at være opmærksom på, at der foregår ”downloading”.

Det er ikke svært at finde ud af, hvornår folk ”downloader”, og for enhver, der leder en gruppeproces, er det nyttig viden. Når folk sidder og taler høfligt sammen uden for alvor at være ærlige, så ”downloader” de. For lederen – og Scharmers postulat er, at det reelle lederskab kan du påtage dig fra en hvilken som helst position i gruppen – det handler om at rykke gruppen til en mere produktiv samtaleform.

*Det ubevidste er problemet – ikke erfaringerne i sig selv*

## Presencing

Det er Otto Scharmer, der har opfundet begrebet *presencing*, som er en sammensmeltning af ordene *presence* og *sensing*, og han bruger ordet til at beskrive den tilstand, hvor vi begynder at tænke og handle ud fra fremtiden, mens den opstår.

Presencing sker nede i bunden af U’et.

- Når man bevæger sig ind i presencing-stadiet, frigør man sig og begynder uforbeholdent at opfatte ud fra den fremtidige mulighed, der ligger i nuet. Altså ud fra det, der vil kunne realiseres, hvis du vil. Der er tale om en tilstand, hvor vi får adgang til vores virkelige væsen – vores kerne -, skriver Scharmer, velvidende, at det er svært stof for mange erhvervsledere, som er vant til at have mere fokus på bundlinjen end på deres eget indre.

For en hel del ledere har det betydet flere timer eller dages ophold alene i naturen – for at finde ind til kernen. For derefter at bevæge sig opad U’et igen.

*»Kollektiv indre viden tillader fremtiden at tale til nutiden«.*

## U-teoriens 3 ”indre fjender”

Når det kan være svært at nå til dette særlige øjeblik, skyldes det, at der er tre fjender, der skal overvindes, før du kan navigere frit, siger Scharmer og beskriver ”fjenderne” således:

**1. Vanetænkning:** Du møder noget nyt og bruger en gammel mental forestilling, der bagatelliserer det nye. Det blokerer.

**2. Kynisme:** Du indser, at der er noget nyt, men distancerer dig fra det for at beskytte dig. Det betyder, at du ikke kan få det nye ind under huden og arbejde med det, du kan ikke føle det, få det til at blive en del af din tænkning. Det blokerer.

**3. Frygt:** Du er bange for at fejle. Du tør ikke give slip på det gamle. Det blokerer.

At give slip på en verden for at træde ind i en ny, som vi ikke kender.

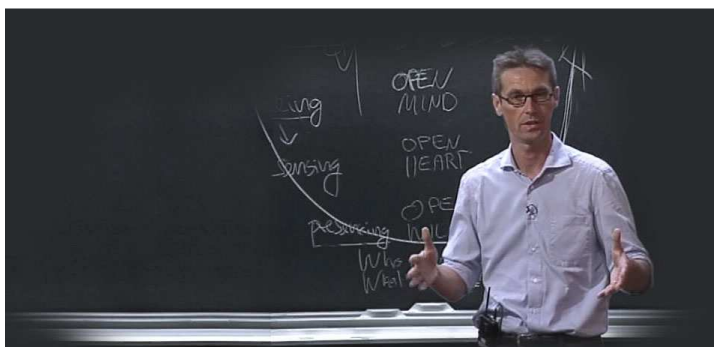
Det kræver personligt mod og overbevisning.

## Hvorfor U-teori?

Jeg læste i 1996 Peter Senge "Den Lærende Organisation" og så derefter på verden på en helt ny måde.

Sådan er det også med U-teori. U-teori er en bog, der vil dig noget. Den forstyrrer din verden. Den er i fuld samklang med tidens trend, der peger på Mindfulness og meditation. Den er i fuld overensstemmelse med bæredygtighed og social ansvarlighed:

- Vi kan gøre mindre og opnå langt mere effekt
- Vi kan agere i autentisk harmoni og tjene på det
- Vi kan skabe værdi i overflod der er bæredygtig



## Om Otto Scharmer

Otto Scharmer tyskfødt lektor fra Massachusetts Institute of Technology, MIT.

*"Find ud af, hvad der adskiller de bedste ledere, tænkere, entreprenører, videnskabsfolk og virksomheder fra de gennemsnitlige."*

I 1996 sendte McKinsey & Company en ung forsker ud på, hvad der skulle blive begyndelsen til en livsrejse. Nu tolv år senere, efter at have interviewet 150 af klodens mest kreative mennesker, har Claus Otto Scharmer givet sit svar. Teori U handler om mennesker, grupper og organisationer, som har lært at lytte til, hvad livet kalder dem til at gøre.

Han har talt med personer som Tom Peters, Brian Arthur, Rupert Sheldrake, Buckminster Fuller, Lao Tzu, Carl Jung, m.fl., for at identificere lederskabets essens.

## Litteratur, links og lækkerier.

Bogen "Teori U", Otto Scharmer

Bogen "Stop downloading", Jane Blichmann

Bogen "Fortællinger fra U'et", Lone Schilling m.fl.

Bogen "Den kreative kraft i innovationsledelse", Thea Mikkelsen og Mette Møller

Maiken Vørs Jeppesen på [http://www.hrip.dk/?s=teori\\_u](http://www.hrip.dk/?s=teori_u)

[www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com)

Otto Scharmers egen hjemmeside, hvor der findes publikationer, weblog og meget mere information om forfatteren og udgivelser.

[www.blog.ottoscharmer.com](http://www.blog.ottoscharmer.com)

Otto Scharmers weblog.

[www.theoryu.com](http://www.theoryu.com)

Den officielle hjemmeside for bogen Theory U. Find biografi, introduktion til bogen samt 'executive summary'.

[www.presencing.com](http://www.presencing.com)

Hjemmesiden for Presencing Institute, hvor du finder en lang række 'tools' og nyheder om brug af teorien.