

Theory U – en ny ledelsesteknologi

Af Jane Blichmann, Coaching Institute



Jane Blichmann er erhvervspsykolog og Master of Management Development, MMD, fra Copenhagen Business School. Hun har forestået omfattende udviklings- og forandringsprocesser i større danske virksomheder og er grundlægger af konsulentvirksomhederne PROGRÈS Human Resource Development A/S og Blichmann HRM A/S samt senest Coaching Institute.

Jane har gennem en årrække fungeret som personlig coach for en række topledere, direktioner og ledelsesgrupper og er forfatter til bogen "Executive coaching" sammen med erhvervspsykolog Stig Kjerulf.

Jane har endvidere været præsident for International Coach Federation (ICF) Danish Chapter i 2008 (indtil d. 1. juli 2008), og hun forventer at graduere som Master Certified Coach (MCC) fra ICF

i løbet af efteråret 2008.

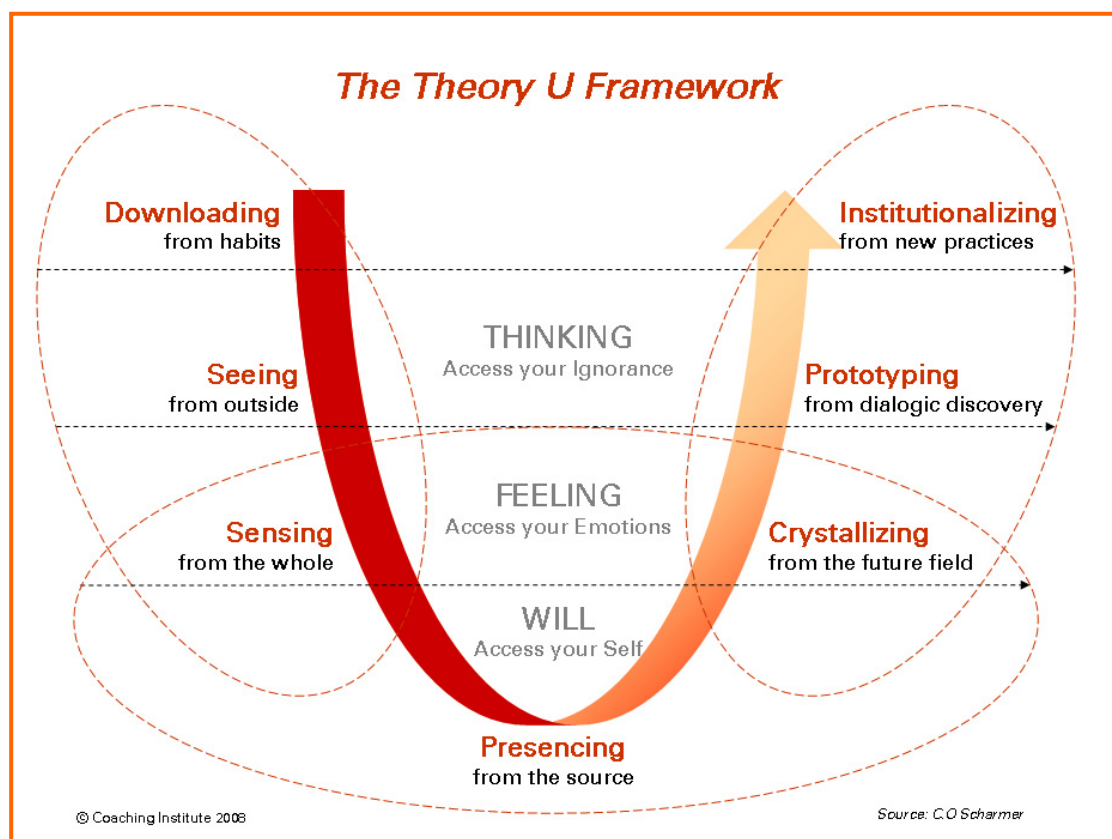
Jane Blichmann har i det sidste års tid studeret og praksisrelateret Theory U med henblik på at udbrede kendskabet til de nyeste ledelses teknologier. Dette har resulteret i programmet "Theory U – strategisk ledelsesinnovation", der skal give topledere, direktioner, ledelsesgrupper og kreative talenter indsigt i de tanker og praktiske implikationer, der udspringer af Theory U. Artiklen er således udarbejdet på baggrund af Jane Blichmanns arbejde med Theory U i teori og praksis. Se mere på www.ci.dk.

Erhvervslederens løsninger på fremtidens komplekse udfordringer ligger i deres indre - i ubevidste kreative og intuitive ressourcer - mener en af verdens førende ledelses- og innovationsforskere, C. Otto Scharmer fra MIT Sloan School of Management. Hans banebrydende transformationsteori "Theory U" vil snart blive den vej, som mange ser som indgangen til strategisk ledelsesinnovation.

Moderne erhvervsledere, der tror på kontinuerlig innovation som virksomhedens vigtigste konkurrenceparameter, skal ikke sidde og afvente tegn på, hvordan fremtiden vil forme sig. Så er løbet kørt, for fremtiden begynder at dukke op, før nutiden er omme.

De ledere, som vil være på forkant i et globalt marked, præget af stigende kompleksitet og skarp konkurrence, gør klogt i selv at skabe deres fremtid og dermed et fundament for virksomhedens bæredygtighed.

Nogle skeptikere vil muligvis tænke... "ny varm luft fra ledelsesteoriens overdrev". De vil opdage, at de har taget meget fejl, når det gælder Theory U.



Downloading af fortiden kan ikke bruges til at løse fremtidens problemstillinger

En USA's hotteste og mest provokerende ledelses- og innovationsforskere, den tyskfødte C. Otto Scharmer fra MIT Sloan School of Management er ophavsmand til det banebrydende værk "Theory U: Leading from the Future as It Emerges" (på dansk "Theory U: Lederskab der åbner fremtiden").

Det er et stort værk, hvori han præsenterer en ny ledelsesteknologi til gennemførelse af transformationelle forandringsprocesser, et "must" for virksomhedsledere og

organisationer, som indser, at det at tage udgangspunkt i status quo, når man skal forandre, ikke rækker til at imødekomme fremtidens ukendte udfordringer.

Scharmer ikke blot påstår, at man som virksomhedsledelse kan skabe virksomhedens fremtid, han advokerer direkte for, at visionære virksomhedsledere *bør* gøre det.

Store internationale virksomheder og institutioner, der har brugt hans teori og metodik kan dokumentere, at det har givet mærkbare resultater, da de først proaktivt tog fat på at skabe fremtiden med udgangspunkt i egne intuitive og kreative ressourcer. I stedet for blot at fremskrive viden og bruge gamle velafprøvede metoder.

Dette årtis vigtigste teori om ledelse og organisation

Scharmers Theory U handler nok om intuition og kreativitet, men adskiller sig væsentligt fra mange klassiske værker om kreativitet.

En af de førende danske ledelsesforskere, professor Steen Hildebrandt, anser Scharmers bog for "dette årtis vigtigste bog inden for ledelses- og organisationsområdet" og anfører som det nye, at bogen peger direkte ind i det enkelte medansvarlige reflekterende menneske.

Med selve formuleringen "Leading from the future as it emerges", antyder Scharmer implicit, at der grundlæggende er to forskellige kilder til begrebet læring. Den ene er læring fra fortidens erfaringer – den anden er læring fra fremtiden, i takt med at den viser sig for os.

Theory U gør op med den første kilde, som indebærer risikoen for at gøre, som man plejer i en tid, der byder på udfordringer, der ikke kan løses med fortidens erfaringer.

Scharmer lægger således også luft til vidensamfundets fremtidsforskning, som i vid udstrækning tager afsæt i fremskrivning af en mangfoldighed af lagrede informationer.

Derfor betragter han den udprægede tendens til "downloading" af tilgængelige informationer som bespænd for seriøs innovation. For løsningerne er i Scharmers optik ikke at finde i de eksisterende informationer, men inde i mennesket, hvis det vil se, mærke og turde dem.

Scharmer selv lægger ikke skjul på, at de ledere, som med udbytte kan bruge hans model, skal besidde et ret højt abstraktionsniveau og være i stand til at bruge deres intuition.

Det frie kreative rum

Selve Theory U er resultat af et otte år langt forskningsarbejde, som blandt andet har omfattet interviews om innovation og ledelse med 150 udvalgte ledere, som havde det til fælles, at de alle var fremtidsorienterede beslutningstagere, der skulle træffe valg i situationer præget af høj kompleksitet.

Formålet med hans forskningsarbejde var at undersøge hvilke drivende kræfter, der ligger bag udviklingsprocesser og samtidig få afdækket, ud fra hvilke bevidsthedsniveauer, nytænkning opererer.

Scharmer identificerede under processen egenskaber, der gik igen hos alle de interviewede ledere: Alle besad både den evne til at opfange og samkøre enorme mængder af forskelligartet information, som karakteriserer kompetent lederskab, og var samtidig i stand til at agere hurtigt på en nyudviklet idé.

Hvad der ydermere har været afgørende for hans senere udformning af Theory U, var opdagelsen af, at de enkelte ledere brugte ukonventionelle metoder i den periode, der gik fra, at de havde indsamlet og behandlet information og til, at de traf selve beslutningen.

I denne mellemliggende fase, udførte lederne det, som han i sin Theory U kalder "presencing" (presence + sensing).

Lederne etablerede simpelthen et mentalt, kreativt frirum, væk fra virksomhedens dagligdag, hvor deltagerne kunne være nærværende og derigennem koncentrere sig om indsigtfuld udveksling af ideer, samtidig med, at de kunne mærke efter dybt inde i hjertet, hvilke følelser, udvekslingen af ideer, affødte hos hver især.

Parallel til det hvide lærred

Den legendariske ledelsesguru Peter F. Drucker er nok den første, der provokerede fremtidsforskningen, da han udtalte "The best way to predict the future, is to create it!".

Det er her, Scharmer følger op ved i Theory U at skabe en operationel model til den ledelsesmæssige transformationsproces, der i sit udgangspunkt tager afsæt i billedkunstnerens udfordring og måde at arbejde på.

Den mentale og følelsesmæssige situation, som kunstneren står over for med det hvide lærred, svarer meget godt til den situation, en gruppe virksomhedsledere befinder sig i, når de starter deres proces eller bevidsthedsrejse med at skabe deres eget fremtidsscenario.

For kunstneren handler det også om at finde de indre ressourcer, den indre inspiration, sortere og mærke efter for at skabe et værk, der ikke bare bygger på fortidens afprøvede resultater, men afsøger nye grænser og uopdyrkede udtryksformer.

Theory U sigter mod løsninger på komplekse sammenhænge

Scharmers Theory U, som i sin tilgang kan forekomme vanskelig tilgængelig, beskrives overvejende intuitivt, metaforisk og symbolsk. Og der er i en vis forstand tale om læring fra et helt nyt og udvidet udgangspunkt, end vi tidligere har mødt i ledelses- og organisations-udviklingsteoretisk sammenhæng.

Han arbejder konkret med syv ledelsesfærdigheder, som han selv har defineret, og som giver grundlag for at strukturere en praksis, som forbinder de indre menneskelige ressourcer med verdens mange løsningsrum, og som dermed øger mulighederne for at skabe sammenhæng og bæredygtighed.

Fokus er først fremmest rettet mod evnen til at kreere brugbare løsninger i komplekse sammenhænge. Processen giver derimod ikke mening der, hvor kompleksiteten er lav, hvor der er nærhed i tid og rum, hvor fremtiden er forudsigelig, eller hvor det sociale felt, forstået som ledelsesteamet, er relativt overens i holdninger og værdier.

Der, hvor Theory U kan føre til forandringsmæssige kvantespring, er derimod i det sociale felt, i den ledelsesgruppe, der i forvejen er præget af diversitet og som har mod til at slippe holdninger og intuitive indfald løs.

Theory U skal munde ud i handling

At arbejde med Theory U sigter mod en U-vending billedligt talt og skal ende i konkret handling.

Og den proces, som virksomhedsledere gennemgår i arbejdet med Theory U i et fokuseret frirum, væk fra virksomhedens dagligdag og afbrydelser, er ikke bare nogle dages dybdeddykning i de indre ressourcer eller avanceret mindmapping.

Det er en proces, som forenklet beskrevet, i sit forløb bevæger sig trin for trin fra at lytte til sine omgivelser, modtage informationer uden straks at reagere, at lytte med hjertet i stedet for hjernen, at komme i kontakt med sit indre Jeg, at skabe opmærksomhed omkring selve processen, for så at nå ind i den fase, der begynder at ligne handling.

Det er i denne fase, at man begynder at arbejde mere konkret med mulige løsningsmodeller – det Scharmer kalder "prototyping" – for til sidst at ende med den kreative nytænkende handling, der skaber mening, og som skal danne grundlag for, at virksomheden eller organisationen kan agere på fremtiden.