



🕒 5 min. 👁 27-05-2011

Danske ledere har nøglen til innovation

Ledere kan ikke løse tidens fundamentale problemer med løsninger, der hører en anden tid til. Vi skal, mener den tysk-amerikanske forsker og manden bag Teori U, Otto Scharmer, individuelt og kollektivt finde modet til at genfinde vores autentiske jeg, og lade innovation og forandringer udspringe af en dybere og mere personlig kilde. I den proces har skandinaviske ledere et forspring, mener Otto Scharmer.

Skribentinfo

[Kirsten Weiss](#)

Forfatter og organisationskonsulent
Kirsten Weiss Kommunikation

Hvordan omformer og redefinerer vi de organisationer og de organisatoriske strukturer, der i en verden i hastig forandring synes at have spillet totalt fallit?

Hvordan giver vi plads til ledere og et nyt lederskab, hvor mennesker får deres løn for at være i stand til at lytte til andre – til kollegaen, medarbejderen og samarbejdspartneren – og næsten bogstaveligt talt formår at hoppe over i deres sko og føle det, den anden føler?

Hvordan skaber vi nye kilder til innovation og entreprenørskab, når trangen til at falde tilbage i tillærte og trygge tankemønstre er så stærk?

Og hvilken rolle kan skandinaviske ledere spille i bestræbelserne på at opbygge et mere autentisk og bæredygtigt lederskab?

Den tysk-amerikanske forsker Otto Scharmer fra MIT – Massachusetts Institute of Technology – har flere gange fremhævet de skandinaviske lande som laboratorier for et mere autentisk lederskab med rum for refleksion og fordybelse.

Da hans bog "Teori U – Lederskab der åbner fremtiden" udkom i Norge i foråret 2011, tog Otto Scharmer, på et besøg i Oslo, igen de skandinaviske muligheder op og pegede på, at skandinaviske ledere har en mere umiddelbar tilgang til kollektive processer. Og måske i højere grad end f.eks. ledere i en klassisk hierarkisk ledelseskultur formår at give rum til både at lytte til eget hjerte og de kollektive processer i organisationen.

Otto Scharmers sociale teknologi for transformativ forandring og innovation inviterer til en rejse ned igennem det U, der er omdrejningspunktet for en model af Otto Scharmers tanker.

Han bruger U-formen til at beskrive og illustrere den bevægelse, der er nødvendig for at skabe forandring. Bevægelsen er beskrevet som en rejse ned i bunden af U'et og op igen.

En rejse ned i U'et

Otto I bogen "Teori U – Lederskab der åbner fremtiden" anvender Scharmer U'et til at beskrive flere "rejser" – men de grundlæggende fem bevægelser består af:

- Kooperativ initiering: Lyt til andre og det, livet kalder dig til at gøre □ Kooperativ sansning: Søg hen til de steder, der har de største muligheder, og lyt med dit hjerte og dit sind vidtåbent
- Kooperativ "presencing": Træd et skridt tilbage og reflekter, lad den indre forståelse og viden springe frem
- Kooperativ skabelse: Skab en prototype af det nye mikrokosmos og udforsk fremtiden gennem handling
- Kooperativ udvikling: Frembring innovative økosystemer ved at se og handle ud fra den helhed, der er ved at opstå

På rejsen ned i U'et – en rejse, hvor mennesket på vejen slipper de gamle måder at erfare, se og mærke på – åbner det kreative frirum, Otto Scharmer har døbt presensing, sig. Presensing – sammensat af ordene presence og sensing – er stedet, en tilstand, hvorfra mennesker med åbent sind, åbent hjerte og åben vilje kan skabe de rette løsninger på fremtidens udfordringer.

Her har ledere, hvis de har modet til det, mulighed for at slippe de gamle antagelser og mønstre og finde det ukendte sted i sig selv – den blinde plet, hvorfra menneskers bevidsthed og intentioner opstår, og vores handlinger udgår.

At lægge sine forudfattede holdninger fuldstændig bag sig og lytte til andre mennesker med det, Otto Scharmer kalder åbent hjerte, åbent sind og åben vilje, er lettere sagt end gjort. Også i en skandinavisk kontekst.

Trangen til at tænke "jeg ved, hvad du vil sige, før du åbner munden – og jeg ved oven i købet også, hvad jeg selv vil svare" stikker dybt. Også i skandinaviske ledere og medarbejdere. Men en grundlæggende mere kollektivistisk og humanistisk indstilling til andre mennesker og deres holdninger – f.eks. eksemplificeret i dialog, flade hierarkier og den nok så udskældte rundkredspædagogik – giver basis for lettere at slippe egne antagelser og forudfattede meninger.

Jeg er ikke min jakke

Det handler ikke bare om at smide alt det gamle over bord; alene af den grund at det næppe er

menneskeligt muligt for selv den mest reflekterede ledere. Men om i symbolsk forstand, som Scharmer beskriver det, at være i stand til at tage sin jakke af og hænge over en stoleryg, mens man taler med andre mennesker.

Lederen smider ikke sin jakke, sine holdninger, sin erfaring, sin viden, sit jeg, på lossepladsen, men suspender i dialogen med sine medarbejdere, alt det forudfattede. Og lytter til andre. Den leder, der er i stand til på et højere niveau at lytte, mærke og kende til sig selv, er endog i stand til at gå et skridt videre ind i refleksionens rum og erkende, at jeg er ikke min jakke – jeg har en jakke.

Skandinaviske ledere har i kraft af et mere kollektivistisk tankesæt med flere "bløde", humanistiske værdier lettere ved at nå det refleksive niveau, mener Otto Scharmer. De vil, i hvert fald i en klassisk skandinavisk organisationskultur med flade hierarkier og tradition for dialog mellem høj som lav, møde et mindre højspændt og mindre konfliktfyldt miljø.

Der er stadig i Skandinavien rum for den kollektive kreativitet. Autentisk lederskab findes naturligvis kloden rundt. Men Skandinavien har med sine ledelsestraditioner, der i høj grad er bygget på lav magtdistance, inkluderende tankegang og relationsopbyggelse, et godt fundament at gå videre fra.

Relationer er afgørende for at skabe innovation, og Otto Scharmer kobler i sin sociale teknologi den skabende proces med beskrivelsen af en grundlæggende menneskelig struktur – og det menneskelige behov for refleksion. Som er helt nødvendigt, men i en presset hverdag ofte efterlades meget lille plads.

Derfor vil skandinaviske ledere, der ønsker at gå nye veje og finde nye kilder til inspiration og innovation, heller ikke undgå at møde de tre stemmer på deres vej, som Otto Scharmer har døbt: Fordømmelsens stemme, Kynismens stemme og Frygtens stemme.

Den første, Fordømmelsens stemme, taler ud fra alle de gamle, trygge, vante vaner – og om at det er halsløs gerning at bevæge sig udenfor de vante stier.

Den anden, Kynismens stemme, fortæller lederen, der forsøger sig med lytning og empati, at begge dele gør et menneske sårbart. Og selv om du godt ved, at sårbarhed er en nødvendig egenskab for en autentisk leder i det 20. århundrede, så gør det stadig ondt at blotte sig.

Den tredje, Frygtens stemme, taler om at fejle. At blive latterliggjort i sin stræben. At blive udstødt af gruppen. Og ultimativt om dødsangsten.

Lederen som katalysator

Det kræver sin leder – også i en skandinaviske organisatorisk kontekst – at turde sætte sig selv i spil som menneske og åbent erkende, at det ikke er alting vi kan have vished eller sikkerhed for.

At turde sætte foden på ukendt grund er udfordringen for det 20. århundredes leder, mener Otto Scharmer, der ser lederen som katalysator for forandringer. Ikke ham eller hende, der alene tegner landkortet op og med sin magt i baghånden beder andre om at gå samme vej.

Opgaven er i langt højere grad at tegne landskabet op og i en kollektiv og dialogbaseret proces at få skabt nye løsninger. Med lederen som katalysator for forandringer og nytænkning.

Der er, som Otto Scharmer, beskriver det, selv i velorganiserede samfund som de skandinaviske, en følelse af, at strukturer må og skal genopfindes. At noget gammelt er ved at dø. Og noget nyt er på vej. Derfor man et nyt skandinavisk lederskab heller aldrig bygge på frosne forestillinger og vaner, der ikke kan udfordres. Men gerne på en indre nødvendighed og på de bedste af de skandinaviske værdier.

Om Otto Scharmer

Otto Scharmer, forfatteren og manden bag Teori U, er seniorlektor ved Massachusetts Institute of Technology og stifter og leder af Presencing Institute, der er et levende laboratorium for skabelse af sociale teknologier. Her er udgangspunktet at undersøge, hvorfor nogle virksomheder er bedre til at skabe innovation og udvikling end andre. Sin U-teori har Otto Scharmer udviklet over mange år – blandt andet via de erfaringer, han har gjort som konsulent for globale virksomheder og internationale institutioner, for eksempel med udarbejdelse af ledelsesprogrammer. Bogen "Teori U" udkom i USA i 2007, på dansk i 2008, og senest i marts 2011 i Norge, hos forlaget Ankerhus. Konsulenthuset Ankerhus, der står bag forlaget, arbejder med at operationalisere tankerne fra bogen i deres rådgivning af ledere og organisationer. Otto Scharmer er forfatter til mange bøger, blandt andet "Presence: An Exploration of Profound Change in People", Organizations and Society. Bogen er skrevet sammen med blandt andre Peter Senge.

Læs også:

[Kreativitet som ledelsesværktøj](#)

