



🕒 9 min. 👁️ 📌 12-02-2010

Kreativitet som ledelsesværktøj

Claus Otto Scharmers Teori U har vundet stort indpas i ledelseskredse i hele verden. Dette skyldes især, at det er en klar og overskuelig model med mange dimensioner, som kan tilpasses den enkelte leders situation. Her præsenteres en model og tankegang for, hvordan Teori U kan bruges til at skabe innovative forandringer i organisationer.

Skribentinfo



[Michael Breum Jakobsen](#)

Chefkonsulent
Innobox

'Stop downloading and start listening' er hovedpointen i den tysk-amerikanske forsker Claus Otto Scharmers banebrydende Teori U. Hvis du ikke vil gå direkte fra fortid til handling uden den mindste forandring, så må du dykke ned i U-processen og tage forandringen alvorligt – altså bevæge dig ind i en læringsproces. Første skridt er at stoppe op og se dig omkring: lytte til verden. Enten alene som leder eller sammen med dine medarbejdere.

Otto Scharmer har flere gange de seneste år besøgt Danmark, ligesom utallige Teori U-grupper er opstået rundtomkring i landet. Professor Steen Hildebrandt skriver i forordet til bogen, at det er en teori om nutiden set med fremtidens øjne. Det kræver nye vaner, nye tilgange og ikke mindst ny selverkendelse at gå ind i U'et og den virkelige forandringsproces.

Og verden har brug det. Vi har ikke længere patent på viden eller vidensarbejde, men må være mestre i fortløbende at skabe og opdyrke forandringer og dermed skabe nye innovative produkter, koncepter og serviceydelser.

Inden for innovation og kreativitet er Danmark stadig et af verdens førende lande. Det var en af konklusionerne i EU's analyse af EU-landenes innovationsevne i European Innovation Scoreboard 2008.

Således bliver Danmark betegnet som en "innovation leader", når det gælder evnen til at udvikle nye idéer, koncepter og produkter i sammenligning med lande som Frankrig, Holland, Norge, Irland og Italien. Men det pointeres samtidig, at udviklingen stort set er gået i stå i Danmark. Der skal altså banebrydende forandringer og idéer frem, for at vi kan bevare denne status.

Kreativ tænkning og forandring er ligesom et maratonløb. Idéerne og energien kommer fra dig selv. Mange ledere har i dag et stort ønske om at blive bedre til at få gode idéer og arbejde mere kreativt i organisationen samt implementere dette som kultur i virksomheden. Den simple løsning er klar: Du er nødt til at træne evnen – både selv som leder og sammen med dine medarbejdere.

Her kommer Teori U ind. Det er en klar og overskuelig model med mange dimensioner, som kan tilpasses den enkeltes situation, ligesom der ligger uanede niveauer i modellen. Teori U handler i høj grad om at forbinde til kilden – et aspekt, som er uhyre vigtigt for mange organisationer i disse år. Det handler om helt grundlæggende at finde frem til det dybere felt af muligheder, som lederen og dermed organisationen har.

Jeg oversætter gerne med "mavefornemmelse", da det netop er at lede fra en endnu ukendt fremtid, men have så meget tro på sig selv og de muligheder, som man handler på, at der også er stor sandsynlighed for, at forandringen og indsatsen lykkes.

Kreative udviklingsprocesser i organisationer

Ledere, mellemledere samt projekt- og teamledere har i en turbulent verden brug for et praktisk værktøj og en klar model til at lede kreative udviklingsprocesser, hvad enten det drejer sig om idéudvikling, konceptudvikling, strategiudvikling eller organisationsudvikling. Teori U kan være med til at skabe overblikket over, hvilke niveauer man må gå igennem, for at der opnås en ægte og grundlæggende forandring.

U-modellen beskriver den proces, som skal til, for at en person/organisation/kultur lærer at tage nye forandringer ind og handle på dem. Teori U er opstået som en ny ledelsestankegang, hvor man tager fremtidens forandringer med i de beslutninger, som man tager i nuet.

I mine øjne kan man også betragte Teori U som en ny form for læringsteori, som tager fat, hvor andre slap. Otto Scharmer interesserer sig især for begrebet presencing – altså at man er i stand til at "act in an instant". Det vil sige, at reaktioner på forandringer kommer som en integreret del af personen, organisationen eller kulturen, alt afhængigt af hvilket niveau vi bevæger os på.



Otto Scharmers Teori U vises i denne model med de forskellige niveauer, som læringstilgangen arbejder med.

Modellens udgangspunkt er den U-formede pil, som angiver processen, man må gå igennem, når forandringer sætter sig fast og bliver til ny læring og dermed til vedvarende forandring. Hvis man blot DOWNLOADER, så ændrer man ikke noget i forhold til de vaner, man har. Billedet er personen, der blot får fyldt viden direkte oveni gennem et åbent låg i hovedet. Man handler på mønstre og vaner fra fortiden, men ændrer intet i sine handlinger. Næste skridt er at blive opmærksom og SE. Det kræver, at man kan suspendere gamle mønstre. Redskabet er observation – altså at man bliver opmærksom på nogle forandringer omkring sig. Dette kobles med SANSNINGEN og fornemmelsen af, at noget nyt er på vej. Disse tre niveauer udgør venstre side af modellen, der alle er analysefærdigheder.

Scharmer siger: "I pay attention this way – therefore it emerges this way." Det er altså ens fokus som leder, der er med til at angive, hvilke muligheder og perspektiver der skabes handlinger i forhold til. Det kan derfor være centralt at have en værktøjskasse, så man har mulighed for at gå ind i og blive i dette niveau. Stil for eksempel dig selv disse spørgsmål:

- Hvordan griber jeg en forandringsproces an?
- Hvilke konkrete metoder tager jeg i anvendelse?
- Hvem er væsentlig at inddrage i processen?
- Hvilke udfordringer har jeg lige nu i forhold til ledelse af organisationen?

Metoder og værktøjer

Det omkringliggende niveau af værktøjer og metoder udgør i mine øjne den mest centrale del af Teori U. Her kommer Otto Scharmer lidt til kort, da det primære fokus er udlægning af teorien. Måske er det også, fordi det dybest set drejer sig om metoder, som vi allerede kender og bruger. Her er et par eksempler:

- **Customer journey mapping:** Et værktøj til at visualisere, hvordan kunder/borgere interagerer med medarbejderne og organisationen. Formålet er at gøre interaktionen mere serviceminded i forhold til borgerne.
- **Visuelle metoder:** Brug af observationer, fotodokumentation (giv hver medarbejder et engangskamera), visuelle referater, billedkort etc.
- **Brainstorming:** En afsøgning af, hvilke idéer og initiativer der er væsentlige at tage med i det videre arbejde. Det er vigtigt, at brainstormingen er fri, så der først senere lægges vurderinger og sortering indover.
- **Trendspotting:** Man må også åbne sig for de ting, som sker i omverdenen. Hvordan griber andre organisationer lignende forandringer an? Man kan hente inspiration og samle viden, indtryk og erfaringer, så man på den baggrund får et bedre grundlag at træffe beslutningerne på.
- **Tænkeredskaber og analysemetoder:** Brug forskellige metoder til at se på forandringen i organisationen for at være sikker på at komme hele vejen rundt. Edward de Bonos "Seks Tænkehatte" eller kortspil fra IDEA eller Thinkpax kan være anvendelige.
- **Stakeholder interviews:** Dette beskæftiger Scharmer sig en del med. Man inviterer interessenter ind for at komme med idéer, bud og synspunkter i forhold til den forestående forandring.

Den kreative kultur i organisationen opstår efter min mening, når man er i stand til aktivt at bruge dette yderligere niveau af værktøjer rundt om U-modellen. Hvis jeg skal koble til mine egne arbejdsområder, som er innovation, kreativitet og iværksætteri, så kobler der sig bestemte teknikker og værktøjer på, som bliver væsentlige at lære. Hvis man vil lære innovative kompetencer, må man forstå at se på verden, observere nye trends og tendenser og se muligheder. Derfor giver det mening at arbejde med trendspotting samt antropologiske og sociologiske metoder. Således kan hver enkelt organisation og fagligt område udbygge U-modellen med sit eget niveau af teknikker og værktøjer til ANALYSE, som kan understøtte den forandringsproces, som U-teorien sætter fokus på.

En anden pointe er, at man som leder (og medarbejder) må have et "response repertoire" af metoder, så man hele tiden har et værktøj til at gribe en given udfordring an med. Man må for eksempel have alle basale dele til at kunne igangsætte en kreativ proces eller "læringsrejse", som Scharmer kalder det. Skal man først ned i receptionen og bestille Post-its hjem, så er den kreative forandring og idéudviklingen allerede død på forhånd.

Teori U: Lederskab der åbner fremtiden

Giver man slip, så når man til bunden af U'et, hvor man PRESENCER eller på dansk laver skabende nærvær. Man når frem til det punkt, hvor man ikke kan sidde det overhørig, som man har observeret og analyseret: Der opstår en indre motivation til at handle, og dermed bevæger man sig op i højre del af U-processen. Nu har man samlet så meget information i ANALYSE-siden i modellen, at man kan bevæge sig over i HANDLINGS-siden.

Begrebet PRESENCING er en sammentrækning af ordene sensing (sansning) og presence (at være til

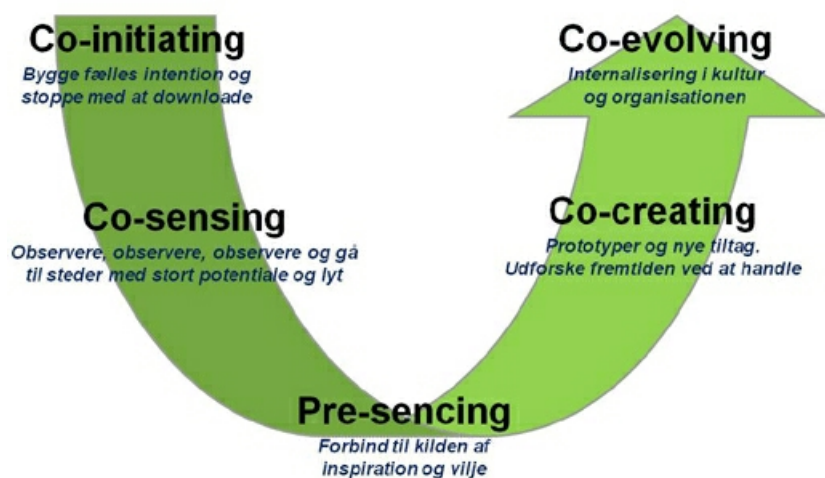
stede i nuet). Dette begreb er det nye i Otto Scharmers måde at anskue tingene på. Presencing bliver centrum for det akkumulerede fokus og observation, som lægger grund for nye handlinger og dermed læring – i min optik oversat med "mavefornemmelsen som leder".

Næste skridt i modellen er UDKRYSTALLISERING, hvor visioner og intentioner begynder at forme sig til nye initiativer eller konkrete handlinger og afprøvninger. Næste skridt igen er PROTOTYPER, hvor man afprøver sit projekt eller initiativ i forskellige sammenhænge. Det kræver en åbenhed og villighed til at lade tingene udspille sig og lade det ske.

Igen kan der kobles et yderligere niveau af værktøjer og færdigheder uden på U-modellen. Vil man udbygge medarbejdernes kreative kompetencer, så kommer teknikker til idéudvikling, idéopsamling og facilitering af kreative processer også ind her, ligesom træning i team- og gruppesamarbejde er helt essentielt. Sidste niveau i U-modellen er, at det nye lader sig institutionalisere og realisere i konkret HANDLING eller ændring af adfærd. Man opnår med andre ord resultater gennem praksis og evt. en ny organisationsstruktur.

Alle niveauer kræver åbent sind, åbent hjerte og åben vilje både af personen og af den omgivende organisation. Er processen kollektiv som i vores tilfælde, så kan man også tale om at SAM-SANSE i analysesiden og at SAM-SKABE i handlingssiden. Presencing bliver så til det øjeblik, hvor man er sammen om, at ændringen sker, og grundlaget for noget nyt sættes i gang.

Presencing som fælles proces

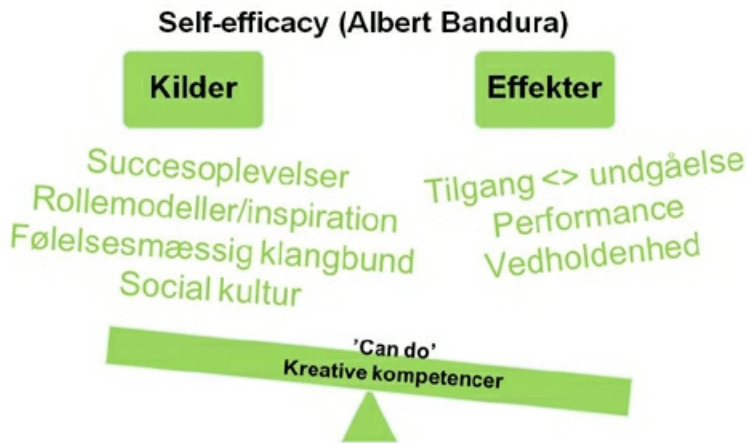


Ser man U-teorien som en kollektiv proces, kan der udbygges med disse niveauer.

Vær facilitator for innovationen

Den sidste pointe er, at lederen skal turde gå foran. Lederen skal være rollemodel for forandringsprocesser, således at der kan skabes en række succesoplevelser med forandringer og kreative processer.

Den kreative organisation



Med inspiration fra Albert Bandura opsættes en model for den kreative organisation.

Ser man på begrebet "self-efficacy", som Albert Bandura er ophavsmanden til, så bliver det tydeligt, at fire områder er væsentlige for at opnå en organisation, der aktivt kan modsvare forandringer. For det første er det væsentligt, at der er rollemodeller, som medarbejdere (og ledere) kan spejle sig i. Der er nogle, som er nødt til at gå foran i de kreative forandringsprocesser, så de samtidig kan agere inspiratorer, videnspersoner og ildsjæle – mange steder kaldet forandringsagenter.

For det andet må der skabes succesoplevelser med forandringsprocesser – både for den enkelte og for hele organisationen. Hermed bliver vidensdeling og formidling omkring de enkelte initiativer helt centralt, så der bliver en gennemsigtighed, i forhold til hvilken forandring organisationen bevæger sig ud i.

Dernæst er det væsentligt, at der er en følelsesmæssig klangbund hos den enkelte, forstået på den måde, at medarbejderen må føle sig godt rustet og parat til forandringen og om muligt coaches undervejs i processen. Sidst men ikke mindst må der være en social kultur på arbejdspladsen om, at forandringer er af det gode, og at alle, inklusive lederne, kan lære af processen. Disse er alle at opfatte som kilder.

Ser man på effekterne, så kan der komme en tilgang eller en undgåelse: Går man ind i forandringsprocessen med frisk mod, eller vil man helst søge udenom? En anden effekt er performance, hvor man finder sin måde at præstere på i forhold til forandringen – finder sin rolle og sit energiniveau. Og sidste led er en vedholdenhed i relation til faktisk at klø på og få gennemført og implementeret forandringen.

Træning af medarbejderne er ikke nok. Virksomheden må sætte innovation og kreativitet ind i en større ramme, hvis der skal ske et løft i kompetencer. Kun på den måde kan der arbejdes med at ændre daglige rutiner, arbejdsgange og opgaver. Ledelsen skal derfor være den primære kilde til at facilitere processer hen over organisationen samt fordele ressourcer til det kreative arbejde.

To kilder til læring

Otto Scharmer er i bund og grund optaget af, hvorfra menneskers handlinger udgår. Hvad er det, der gør, at

vi mennesker forandrer os og verden omkring os, og hvordan lærer vi på en bedre måde at råde i en ukendt fremtid? Med begrebet presencing forsøger Scharmer at nå frem til kilden til den måde, vi handler på. Han har gennem sit arbejde og sin forskning gjort sig store erfaringer med forskellige former for organisatorisk læring.

Han har fundet frem til to basale kilder til læring, nemlig læring ud fra fortidens erfaringer og læring ud fra fremtiden, mens den spirer frem. Den første type læring er velkendt og ligger til grund for de fleste indlæringsmetoder. Men læring fra en ukendt og opdukkende fremtid er endnu et meget ukendt fænomen i alle dele af samfundet. Nogle vil nok indvende, at man ikke kan lære af fremtiden. Min påstand er her, at man ved hjælp af Otto Scharmers model kan gøre mere eller mindre kvalificerede forsøg på det.

"Det indbefatter at fornemme, rette bevidstheden mod og handle ud fra et nærvær i nuet og ens optimale fremtidige muligheder. Det højest opnåelige i et fremtidsperspektiv, som det samtidig er op til os selv at bringe til live." (Teori U).

Vi må altså som ledere arbejde med konkrete analysemetoder og -teknikker, men samtidig bevæge os over mod handling og konkret udførelse. En leder, der forstår at have overblikket over, hvilke redskaber der er nødvendige for medarbejdere i dag, vil jeg mene, har en stor innovativ kompetence at trække på. Samtidig viser arbejdet med Otto Scharmers Teori U, at lederens viden, erfaringer og refleksioner om de innovative forandringsprocesser er væsentlige for at kunne danne ramme for udvikling af medarbejdernes og organisationens innovative kompetencer.

