

STEEN HILDEBRANDT

## Forord

## Banebrydende storværk om ledelse

*Teori U* udkom i USA i 2007. Den var svar på en længsel. Der var et ophobet behov for netop denne bog. Dens forfatter har rejst verden rundt og mødt, talt med og talt til mange mennesker i mange dele af verden. Dialogen om U'et var allerede i gang, da bogen udkom. Bevidstheden om U-tænkningen var ved at udvikle sig. Bogen er en manifestation og en anledning til at tage nogle dybere erkendelsesmæssige skridt. Bogen har vakt betydelig opsigt, usædvanlig megen opsigt – verden over. Og det bør den også, for det er den vigtigste bog i lang tid inden for... ja, ikke blot inden for ledelsesområdet i snæver forstand, men inden for det samfundsvidenskabelige område i bred forstand.

Det er en bog om nutiden set med fremtidens øjne – kunne man sige. Det er en bog om nutiden, så sandt som ledelse finder sted i nuet. Men ledelse finder sted ud fra en forståelse af fortiden – ud fra konstruktioner af fortiden, og ledelse finder sted ud fra en forståelse af fremtiden – ud fra konstruktioner af fremtiden. Det er det skabende nærvær i det bevidste og kreative møde i nuet mellem konstruktioner af fortid og fremtid, der er det essentielle.

Det er en stor ære at få lov at skrive forordet til en så væsentlig og markant bog, som *Teori U* er. Jeg har kendt forlaget og Ankerhus gennem mange år. Jeg har kendt Claus Otto Scharmer som kollega gennem en årrække. Mit første møde med ham fandt sted i Danmark, og faktisk i Ankerhus-sammenhæng, for mere end ti år siden – en smuk sommerdag i et smukt lyst lokale med udsigt over Lillebælts blå vand.

Dette er en smuk bog. Det er en bog, der har sommerens lysintensitet over sig, samtidig med at den rummer en dyb alvor. Det er en bog, der er præget af mod og erkendelseslyst. Det er en bog, der har så megen visdom, klarhed og håb i sig, at den vil få meget stor betydning for vores forståelse af og evne til at lede virksomheder og verden i en meget kompliceret fremtid.

Vi lever i en periode med intense konflikter og massive institutionelle fejltagelser, en periode karakteriseret ved smertefulde afslutninger og håbefulde begyndelser – såvel på nationalt som på globalt niveau. En tid, hvor det føles, som om noget er ved at ændre sig dybtgående og dø, mens noget andet, som Vaclav Havel har formuleret det, "wants to be born". Sådan skriver C. Otto Scharmer i dette nye storværk om at lede ud fra fremtiden, efterhånden som den viser sig for os. Vores tids krise er ikke blot en enkelt leders eller et enkelt lands krise eller konflikt. Vores tids krise består i, at store gamle sociale strukturer og tankesæt dør, og vi skal udvikle noget andet at sætte i stedet. Det kan denne bog hjælpe os med.

Formålet med bogen er, siger Scharmer, at skildre en social teknologi vedrørende transformationelle forandringer, som vil hjælpe ledere med at møde de udfordringer, som de står over for. Formuleringen "leading from the future as it emerges" indebærer, at Scharmer ser to forskellige kilder for læring: nemlig læring fra fortidens erfaringer og læring fra fremtiden, as it emerges, dvs. efterhånden som fremtiden viser sig for os. Det er en meget vigtig betragtning, og det er en væsentlig del af hele det nye tankesæt, som den nye sociale teknologi, Teori U, repræsenterer.

*Teori U* er en bog om fremtidens samfund, om industrisamfundets afløser. Den foregiver på intet tidspunkt, at der er lette løsninger. Der er ingen gentagelser af simple gamle modeller. Bogen peger direkte ind til det enkelte medansvarlige og reflekterende menneske. Det menneske, der handler ud fra sit hjerte. Løsningerne er inde i mennesker, hvis mennesker, det vil sige dig og mig, vil se, mærke og turde dem. Der kræves nye tanker, ændrede holdninger, sociale forståelser og bevidste færdselsregler. Ændrede ledelses- og samarbejdsformer. Men der er løsninger. Der er veje. Og hvis vi vil, kan vi finde dem og gå dem.

Vi skal tilbage til navne som Kurt Lewin, H. A. Simon, James March, Edgar Schein, Chris Argyris og Francisco Varela og andre af de helt store for at finde bøger og forskere, der er på højde med det værk, som vi her står med. Bogen fremstår som en markant og lovende fortolkning af det samfund og tankesæt, der skal afløse industrisamfundet, og den formulerer sociale indsigter og metoder, der kan og skal hjælpe os med at udvikle fremtidens samfund og virksomheder. Det er en sammenhængende, nuanceret og i dybden argumenteret og udfoldet teori- og begrebsbygning, vi står med, og derfor en bog, som vil komme til at danne skole. Generationer af social- og ledelsesforskere vil bygge videre på dette gigantiske og skelsættende bidrag, som C. Otto Scharmer hermed har fremlagt.

Bogen har krævet en formidabel indsats af sin forfatter, og den kræver en til-

svarende stor indsats af sin læser. Den er gennemarbejdet, den er pædagogisk i sin fremstilling, og samtidig er den krævende og omfattende. Dette er netop kendetegnende for gode bøger. Af hjertet velkommen til *Teori U* på dansk.

Århus, juni 2008

Steen Hildebrandt

*Professor, ph. d.*

*Handelshøjskolen, Aarhus Universitet*

## Indledning

Udfordringerne og hvad vores tids krise kalder os til • Den blinde plet • Ind på den sociale mark – det sociale felt • Det strategiske udgangspunkt – det arkimediske punkt • Ændring i vores opmærksomhedsfelt • Teori U: At lede ud fra den optimalt opnåelige fremtidige mulighed • En ny videnskab • Vores 'markvandring':

Denne bog

Vi lever i en tid med intense konflikter, en tid hvor vores samfundsskabte institutioner og strukturer totalt har udspillet deres evner og forfejlet deres mål. En tid, hvor vi oplever pinen fra fortiden, men også en tid med spiren til en ny, mere optimistisk fremtid. Det er en tid, hvor det synes som om, noget grundlæggende er ved at flytte sig og forsvinde, mens noget andet er ved at blive født.

Som den tjekkiske forfatter og præsident Václav Havel udtrykker det: "Jeg mener, der er god grund til at sige, at den moderne tidsalder er slut. I dag er der meget, der peger på, at vi er i en overgangsperiode, hvor noget er på vej ud, og en ny smertefuld fødsel er sat i gang. Det synes som om, noget er ved at forgå og har udtømt sig selv, mens noget andet, stadig udefinerligt, er ved at opstå fra ruinerne."<sup>1</sup>

### Udfordringerne og hvad vores tids krise kalder os til

Den spinkle orden og stabilitet, vi oplever omkring os, synes at kunne eksplo- dere når som helst. Tiden er inde til at stoppe op, opdage det nye og erkende, hvad der er ved at opstå ud af fortidens ruiner.

Krisen i vores tid er ikke kun en krise for den enkelte leder, en fragmenteret organisatorisk krise eller en krise vedrørende et særligt land eller en speciel konflikt. Vores tids krise består i, at de gamle sociale strukturer og fortidens tænke- måde reelt er døende. Måden, hvorpå vi hidtil har oprettet samfundsinsti- tutioner og kollektive sociale former, gælder ikke længere.

De, der går i spydspidsen af denne nye udvikling – ledere, lærere, sygeplejepersonale, læger, arbejdere, borgmestere, iværksættere, landmænd og overordnede virksomheds- og regeringsledere – deler denne fornemmelse for den nutidige realitet. De sanser udviklingen og føler presset fra en stadigt stigende arbejdsbyrde, og de oplever at skulle arbejde endnu hårdere for blot at følge med. Mange beskriver deres situation analogt til en trædemølle eller til det at løbe rundt i et hamsterhjul.

Jeg deltog for nylig i et lederseminar med omkring hundrede ledere fra en kendt amerikansk Fortune 500 virksomhed. Taleren, som gav indlæg før mig, havde en rigtig fin pointe i sin indledning. Han mindede forsamlingen om, at for kun 20 år siden havde vi helt alvorlige debatter om, hvad vi skulle gøre med al den *ekstra fritid*, vi snart ville få, når nu den nye kommunikationsteknologi ville frigøre vores ressourcer. Alle i lokalet brød naturligvis ud i stor latter. En pinagtig latter – for realiteten, som alle oplever i dag, er unægtelig en helt anden.

Samtidig med at vi erkender det stigende pres på os selv og vores indskrænkede frihed, kan vi modsat møde bagsiden af det samme system. Et system, hvorunder flere milliarder mennesker er født og opvokset under forhold, som aldrig nogensinde vil give dem en chance for, på en meningsfyldt og retfærdig måde, at deltage i vores globale, socialøkonomiske system. Et af de helt centrale punkter her er og bliver, at vores nuværende globale system kun virker for en relativt lille, udvalgt minoritet af verdens befolkning. I mange andre dele af verden, for langt de fleste af verdens befolkning, virker det overhovedet ikke. Alle kender vel til de statistiske kendsgerninger, der leder mig frem til denne konklusion.

- Vi har skabt en 'blomstrende' verdensøkonomi, hvor 850 millioner mennesker lider af sult og 3 milliarder lever i fattigdom. Verdens fattige – og her taler vi om cirka 80 procent af menneskeheden – lever af blot 15 procent af verdens bruttonationalprodukt.<sup>2</sup>
- Vi investerer betydelige ressourcer i et landbrugs- og fødevarer-system, der skaber en klar ubæredygtig masseproduktion af 'junk food' af lav kvalitet. Føde, som forurener både os selv og vores omgivelser, og som resulterer i en forringelse af muldlaget over et område på størrelse med Indien, svarende til 21 procent af verdens opdyrkelige land.<sup>3</sup>
- Vi bruger enorme ressourcer på sundhedssystemer, der udelukkende behandler symptomer, og som er ude af stand til at identificere de grundlæggende årsager til sundhed og sygdom i vores samfund. Vores samlede

sundhedstilstand i de rigeste lande er ikke bedre end i mange samfund, der bruger langt færre midler.

- Yderligere poster vi betydelige summer i vores uddannelsessystem, men vi har endnu ikke været i stand til at skabe skoler og højere læreanstalter, som kan udvikle menneskers medfødte evne til at tilpasse sig og forme fremtiden. At kunne netop dette, at tilpasse sig fremtiden og udvikle de menneskelige evner i et fremtidsperspektiv, er for mig at se den kernekompetence, som bør udvikles i dette århundrede. Når vi evner at tilpasse os og forme fremtiden, bliver vi medskabere af fremtidens vidensøkonomi, frem for blot ofre for udviklingen.
- Selvom der er alarmerende videnskabelige og empiriske beviser for en accelererende klimaforandring, bliver vi, som et globalt system, ved med at fungere på den gamle måde – som om intet var hændt.
- Over halvdelen af verdens børn lider af forskellige former for deprivation og afsavn, f.eks. fattigdom, krig og HIV/AIDS.<sup>4</sup> Resultatet er, at 40.000 børn dør hver dag af undgæelige sygdomme.

Over en bred kam skaber vores problemløsning effekter og resultater (og bivirkninger), som ingen ønsker. Alligevel lykkes det ikke vores ledere og beslutningstagere at rette kursen ind, og de evner ikke at styre tingene i en anden retning. De føler sig simpelthen lige så fastlåste som os andre i et fælles ridt mod afgrunden.

Det samme er tilfældet med vores samfundsinstitutioner og politiske systemer, hvor vi også har spillet fallit: vi har ikke lært at forme, bøje og fundamentalt ændre vores måder at tænke på, som stammer fra det forrige århundrede, til nutidens realiteter.

De sociale strukturer er i færd med at bryde sammen – dette gælder på lokalt, regionalt og globalt niveau. Disse menneskeskabte strukturer bygger på to særlige paradigmer: på den ene side det præmodernistiske, konventionelle paradigme og på den anden side modernismen, der indbefatter den industrielle tænkning og handling. De har begge givet gunstige resultater i fortiden, men i vores tidsalder er de begge ved at disintegre og opløses.

De fundamentalistiske bevægelser, der er opstået både i vestlige og ikke-vestlige lande, er et direkte symptom på denne disintegration, og de antyder, at en dybere transformationsproces er i gang. Fundamentalisterne siger: "Se, denne moderne, vestlige materialisme virker ikke. Den fratager os vores værdighed, vores levevis, vores sjæl. Lad os derfor gå tilbage til den gamle orden og de kendte konventioner."

Denne modreaktion er for så vidt forståelig nok. Den kan kædes sammen med to centrale karakteristika i nutidens sociale forfald. Det ene er det begreb, som fredsforskeren Johan Galtung benævner *anomie*, refererende til tabet af normer og værdier. Det andet er begrebet *atomie*, nedbrydningen af de sociale strukturer.<sup>5</sup> Det tab af kultur og struktur, der bliver resultatet, fører til udbrud af vold, had, terrorisme og borgerkrig samt til delvist selvpåførte naturkatastrofer på både den sydlige og nordlige halvkugle. Det er, som Václav Havel udtrykker det, som om, noget er ved at forgå og har udtømt sig selv.

Hvad er det så, der er ved at *opstå* af og fra ruinerne fra fortiden? Hvordan klarer vi disse ændringer? Det, der er ved at opstå, oplever jeg som en form for spontant nærvær og kraft, der er begyndt at spire ud fra og gennem små grupper/netværk af mennesker, der er i kontakt med og til stede med det, der opstår. Mennesker, der er åbent orienteret mod fremtiden. Når grupper begynder at handle ud fra de muligheder, fremtiden tilbyder (frem for fortidens erfaringer), begynder de tilsyneladende at etablere sig og betjene sig af et andet socialt felt end det, vi normalt anvender.

Dette felt manifesterer sig gennem en ændring i tankemåden, i samtaleformen og i den kollektive handling. Når der sker et sådant skift, kan mennesker opdage en dybere kilde til kreativitet og erkendelse og dermed bevæge sig ud over fortidens mønstre. De får nu en reel indre kraft – en kraft, som udgår fra deres virkelige jeg. Jeg kalder denne forandring en ændring i det *sociale felt*, fordi dette begreb angiver den type forbindelser, hvorigennem deltagerne i et givet socialt system forholder sig til hinanden, taler, tænker og handler.

Når det først én gang er lykket for en gruppe at operere i denne zone, er det lettere at gøre det anden gang. Det er som om, et usynligt, men permanent, fællesskab er blevet skabt – et stærkt bånd, der knytter gruppen sammen. Det bevares ofte, selvom nye medlemmer optages i gruppen. De følgende kapitler forklarer, hvad der sker, når sådanne ændringer i det sociale felt finder sted, og hvorledes forandringen manifesterer sig på helt forskellige måder.

Ændringen i et socialt felt er mere end blot et særligt øjeblik. Når det opstår, fører det ofte til en mere intens individuel energi og bevidsthed, en vedvarende uddybning af ens fornemmelse af oprigtighed og personligt nærvær og en forklaret følelse af at være på vej i den rigtige retning. Individerne oplever endvidere betydelige arbejdsmæssige og personlige triumfer.

Efterhånden som debatten om vores tids krise og krav begynder at tage form, er der tre udpræget forskellige meninger, der giver sig til kende:

1. Aktivister fra retro-bevægelsen: "Lad os vende tilbage til den gamle ver-

- densorden." Nogle retro-bevægelser har tydelige, fundamentalistiske tilbøjeligheder, men ikke alle. Ofte er denne indstilling et udtryk for et ønske om at genoplive en gammel form for religion og trosbaseret åndelighed.
2. Forsvarerne af status quo: "Lad os bare køre videre. Blive ved med at gøre det samme og lad os klare os så godt, vi kan. Det samme og det samme." Denne holdning er baseret på den generelle opfattelse af moderne, videnskabelig materialisme.
  3. Fortalere for gennemgribende individuelle og kollektive forandringer: "Er der ikke en måde, hvorpå man kan bryde med fortidens mønster og styre ind på vores optimale fremtidige muligheder og begynde at agere derudfra?"

Det er min personlige opfattelse, at vi i den nuværende, globale situation trænger til en ændring til denne tredje mulighed, som i mange henseender allerede er i sin vorden. Men vi bliver først nødt til at give slip på de gamle, indgroede problemløsningsmønstre og de kollektive handlemåder og i stedet møde og skabe forbindelse til vores bedste muligheder og stræbe højest muligt.

Formålet såvel med denne bog som med den forskning og de erkendelser, der har bidraget til den, er at nå frem til en 'social teknologi' til transformativ forandring. Metoder, der bedre vil bringe os i stand til at møde de udfordringer, vi står over for i nutiden. Jeg tænker her på en social teknologi, der både adresserer ledere inden for alle samfundsgrene, hvad angår evnen til at møde udfordringer, og som samtidig adresserer vores individuelle liv.

Ledere befinder sig ofte i situationer, hvor de, for at leve op til det der forventes af dem, må lære at operere i et fremtidsperspektiv, der repræsenterer det optimalt opnåelige. De kan ikke blot sidde fast i et mønster af erfaringer fra fortiden, hvis de vil opnå succes i deres handlinger. Når jeg her bruger begrebet 'leder', mener jeg ikke bare de udnævnte, formelle ledere, men alle de mennesker, der er med til at skabe forandring eller forme vores fremtid.

Denne bog er dermed skrevet bredt, både for ledere og for forandringsaktivister i virksomheder, offentlige instanser, græsrodsbevægelser og alle andre steder i samfundet.

Jeg har ofte bemærket, hvorledes innovatører og de dygtigste udøvere af et erhverv opererer ud fra en dybere, mental proces. Denne proces kalder jeg 'U-processen'.

Denne proces trækker os hen imod en ny mulighed og lader os handle *ud fra* en ændret indre tilstand, hvor vi ikke blot reaktivt reflekterer over og reagerer på tidligere erfaringer. Men for at nå dertil må vi blive bevidste om og erkende



den grundlæggende 'blinde plet', der eksisterer både inden for ledelse og i det daglige liv.

## Den blinde plet

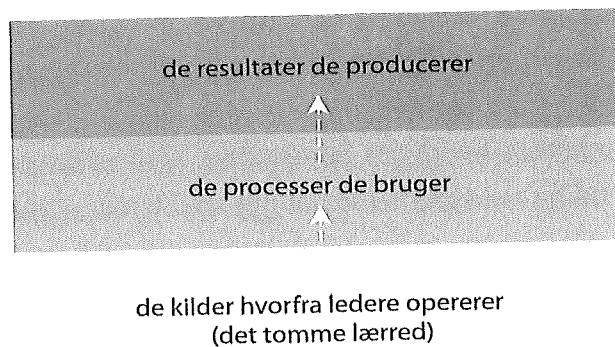
Den blinde plet er det sted inden i os, eller omkring os, hvor vores bevidsthed og intentioner opstår. Det er det sted, hvor alle vores handlinger principielt udgår fra. Grunden til, at pletten synes *blind*, er, at den repræsenterer en usynlig dimension i vores sociale felt, i vores daglige erfaringer og i den sociale omgang mellem mennesker.

Denne usynlige dimension i det sociale felt handler om de kilder, hvorfra et givet socialt felt opstår og manifesterer sig selv. Det kan sammenlignes med den måde, hvorpå vi betragter en kunstners værk. Der er her mindst tre mulige perspektiver:

- Vi kan fokusere på den *konkrete ting*, der er resultatet af den kreative proces, f.eks. et maleri.
- Vi kan fokusere på *processen*, hvorigennem maleriet opstår.
- Eller vi kan betragte kunstneren, mens han/hun står foran *det tomme lærred*.

Med andre ord, vi kan betragte et kunstværk, *efter* det er skabt (tingen), *mens* det bliver skabt (processen), eller *før* skabelsesprocessen begynder (det tomme lærred eller kildedimensionen).

Hvis vi overfører kunstneranalogien til ledelse, så kan vi betragte en leders arbejde ud fra tre forskellige vinkler. Først kan vi se på, *hvad* lederen gør. Der er skrevet masser af bøger ud fra den synsvinkel. Dernæst kan vi se på, *hvordan* han/hun gør det, altså på de processer en leder gør brug af. Det er det perspektiv, vi har brugt i managementlitteraturen og i ledelsesforskning de sidste 15 til 20 år.



FIGUR 1.1 TRE PERSPEKTIVER, SOM EN LEDER KAN ARBEJDE UD FRA

Vi har tidligere analyseret alle aspekter og områder af lederes arbejde ud fra en procesvinkel. Vi har også indhentet megen nyttig indsigt og forståelse ud fra dette perspektiv. Men vi har aldrig systematisk set på lederes arbejde ud fra det tredje perspektiv, det tomme lærreds perspektiv. Det spørgsmål, som vi har ladet stå ubesvaret, lyder: Hvorfra udgår egentlig en leders tanker og handlinger, hvor er kilden til tanken?

Første gang, jeg begyndte at bemærke denne blinde plet, var under en samtale med den nu afdøde direktør for Hanover Insurance, Bill O'Brien. Han fortalte mig, at det vigtigste, han havde lært efter i mange år at have ledet organisatoriske læringsprojekter og faciliteret forandringsprocesser i virksomheder, var, at spørgsmålet, om en intervention lykkes eller ej, faktisk afhænger af den *indre tilstand* hos den, der foretager interventionen.

Den bemærkning ramte en særlig nerve hos mig. Den hjalp mig til at forstå, at det, der betyder noget, ikke er, *hvad* ledere gør, eller *hvordan* de gør det. Det er den 'indre tilstand', den indre kilde, hvorudfra de opererer, hvorfra alle deres handlinger udgår, der gør forskellen. Den blinde plet, der her er tale om, er en fundamental faktor i ledelse og i de sociale videnskaber. Den berører også vores almindelige sociale omgang.

I vores daglige arbejdsliv og personlige liv er vi som regel klar over, *hvad* vi gør, og *hvad* andre gør. Vi forstår også for det meste, *hvordan* vi gør det – de processer, vi og andre anvender, når vi handler. Men hvis vi stillede spørgsmålet: "Hvorfra udgår vores handlinger?" ville de fleste af os blive svar skyldig. Vi kan ikke se *udgangspunktet*, *kilden* til den måde, vi handler på. Vi kan ikke udpege det sted, hvor vores bevidsthed og intentioner har deres oprindelse.

Jeg har tilbragt de sidste ti år af min professionelle karriere inden for organisatorisk læring, og det vigtigste, jeg har lært, er, at der er *to forskellige kilder* til læring: læring ud fra *fortidens* erfaringer og læring ud fra *fremtiden*, mens den spirer frem. Den første type læring, ud fra *fortidens* erfaringer, er velkendt og veludviklet. Det er den, der ligger til grund for langt de fleste af vores indlæringsmetoder, 'best practice' og vores fremgangsmåde inden for organisatorisk læring.<sup>6</sup> Den anden slags læring derimod, læring ud fra *fremtiden* i sin vorden, er stadig i det store og hele ukendt.

Der var adskillige mennesker, der, når jeg fremlagde ideen om den anden kilde til læring, sagde, at det var en tåbelig ide. Den  *eneste* måde at lære på, påstod de, var ved at lære af erfaringer – altså fortiden. "Otto, det er da ikke muligt at lære af fremtiden! Lad være med at spilde din tid!" Men efter at have arbejdet med udvikling og haft lederhold fra mange forskellige sektorer og fagområder har jeg indset, at ledere faktisk og reelt ikke kan håndtere de udfordringer, de

står over for, ved kun at trække på det allerede indlærte og på erfaringen.

Det er der forskellige årsager til. Erfaringer er langt fra unyttige, men ofte er tidligere erfaringer ikke til hjælp, når der er tale om helt nutidige problemer. Jeg har modsat ofte arbejdet med grupper, for hvem tidligere erfaringer faktisk var det største problem og udgjorde den største blokering for at komme frem til kreative og gode løsninger på givne udfordringer.

Jeg begyndte samtidig at bemærke, at de ledere, der gjorde det største indtryk på mig, og som var de dygtigste, tog deres udgangspunkt i en helt anden kerneproces. En proces, der trak dem positivt i retning af de fremtidige muligheder, frem for blot at anvende fortidens erfaringer. Jeg tænkte ved mig selv: "Hvordan kan vi blive bedre til at fornemme og skabe en forbindelse til en fremtidig mulighed? En mulighed, som kun er i sin vorden, en spire på vej til at opstå?"<sup>7</sup>

Jeg begyndte at kalde det at tænke og handle ud fra den spirende fremtid for 'presencing'.<sup>8</sup> Begrebet er på engelsk en sammensmeltning af begreberne 'presence' og 'sensing'. Det indbefatter at fornemme, rette bevidstheden mod og handle ud fra et nærvær i nuet og ens optimale fremtidige mulighed. Det højest opnåelige i et fremtidsperspektiv, som det samtidig er op til os selv at bringe til live.

Denne bog beskriver processen og resultatet af en rejse, der for mit vedkommende har varet i ti år. Rejsen er blevet færdiggjort og realiseret udelukkende med baggrund i støtte og samarbejde fra en enestående gruppe af inspirerende kolleger og venner.<sup>9</sup> Det spørgsmål, der har ligget til grund for denne rejse, er: Hvordan kan vi handle ud fra den spirende fremtid (mens den opstår), og hvordan kan vi få adgang til, aktivere og realisere de dybere lag i det sociale felt?

## Ind på den sociale mark – det sociale felt

Som enhver landmand ved, er en mark et sammensat, levende system, ligesom jorden er en levende organisme. Jeg voksede op på en gård i nærheden af Hamburg, i Tyskland. En af de ting, min far lærte mig – han var en af pionererne for biodynamisk landbrug i Europa – var, at det vigtigste i organisk landbrug er jordkvaliteten. "Hver eneste mark," forklarede han mig, "har to aspekter: det synlige, det vi ser på overfladen, og det usynlige, det der ligger under overfladen."

Udbyttets kvalitet – det synlige resultat – er en funktion af jordkvaliteten, af de elementer i marken, som er mest usynlige for det menneskelige øje. Mine ideer om sociale 'marker', eller felter, starter lige præcis her: at [sociale] felter er den *grundlæggende* forudsætning, den levende jord, hvorfra det, som først senere

bliver synligt, gror. Og på samme måde som en landmand retter sin opmærksomhed mod at bevare og forbedre jordkvaliteten, således retter en god organisationsleder sin opmærksomhed mod at bevare og forbedre kvaliteten af den sociale 'mark' – på den 'gård', hvor ansvarlige ledere arbejder hver eneste dag.

Hver søndag tog mine forældre mig og mine brødre og min søster med på en *Feldgang*, en 'markvandring', udover alle gårdens marker. Indimellem standsede min far op og samlede en klump jord op fra en plovfure for at undersøge og forstå de forskellige jordtyper og strukturer. "Jordkvaliteten," forklarede han, "afhænger af en hel række levende enheder – millioner af organismer, der lever i hver eneste kubikcentimeter jord." Deres indsats er tilsammen nødvendig for, at jorden kan ånde og udvikle sig til et levende system.

Denne bog er en invitation til at tage en 'markvandring' henover det sociale landskab i vores nutidige, globale samfund. Og ligesom vi gjorde det i min barndom under vores *Feldgang*, vil vi nu og da standse op ved en plovfure og samle et lille stykke data op, som vi vil undersøge nærmere for bedre at forstå netop dette område af det sociale felt.

Som Jonathan Day fra McKinsey & Company engang bemærkede om sine erfaringer med at hjælpe globale virksomheder igennem en gennemgribende transformationsproces: "Det er det usynlige, der har den største betydning."<sup>10</sup>

Men hvordan kan vi begynde at se det og se klarere og mere bevidst på, hvad dette skjulte område indeholder?

### Det strategiske udgangspunkt – det arkimediske punkt

Hvad er det strategiske udgangspunkt, hvis man bevidst skal *flytte* et socialt felts struktur? Hvad kunne bruges som et *arkimediske punkt* – det, som sætter processen i gang, som ville få det globale sociale felt til at udvikle sig og flytte sig?

For min far var svaret klart. Hvor sætter du 'løftestangen'? På jorden. Du koncentrerer dig hele tiden om at forbedre kvaliteten af muldlaget. Hver dag. Det rige muldlag er det meget tynde lag af levende materiale, der udvikler sig gennem en forbindelse mellem to verdener, der er tæt forbundne: den synlige over overfladen og den usynlige nedenunder. Ordene 'kultur' og 'kultivering' udgår begge fra denne tænkning om at forbedre muldlaget. Landmænd 'kultiverer' muldlaget ved at gøre forbindelsen mellem de to verdener *dybere*, konkret ved at pløje, harve osv.

Så hvor er det tilsvarende balancepunkt, når det drejer sig om et *socialt* felt? Det er principielt nøjagtigt det samme sted: det findes i forbindelsespunktet og i sammenhængen mellem den synlige og den usynlige dimension af det sociale

felt. En organisations frugtbare 'muldlag' er dér, hvor disse to verdener mødes. Dér, hvor den synlige og den usynlige verden mødes; dér, hvor de to forbindes og griber ind i hinanden.

Med hensyn til sociale felter, hvad er da det synlige? Det er, hvad vi *gør, siger og ser*. Det er de sociale handlinger, der kunne fastholdes og nedfældes med et videokamera. Og hvad er det usynlige område? Det er den *indre tilstand*, ud fra hvilken deltagerne i en situation opererer. Det er den *kilde*, hvor alt, hvad vi gør, siger og ser, udspringer fra. Ifølge O'Brien er det den blinde plet eller det sted, hvor vores opmærksomhed og vores hensigter opstår, som med hensyn til effekt er altafgørende, hvis du vil være en effektiv leder – en leder, der kan skabe fremtidstilstande, der er forskellig fra fortiden.

I første del af denne bog, "Det tilfældige møde med vores blinde plet", vil jeg fremsætte den påstand, at vi mere eller mindre står over for det samme problem på alle niveauer, i alle systemer og i alle sektorer i vores samfund. For at klare de udfordringer, vi står over for, er det tvingende nødvendigt, at vi kommer til at forstå og ændre det *indre rum*, hvorfra vi opererer. Vi skal være bevidste om begge dimensioner samtidig: *hvad* vi siger, ser og gør (den synlige sfære) og det *indre rum*, ud fra hvilket vi handler (vores usynlige sfære, hvor vores opmærksomhed og vores hensigter har deres udgangspunkt, og hvorudfra de opererer). Jeg kalder denne sfære, som forbinder begge dimensioner, for *opmærksomhedsfeltet*. Det svarer til muldlaget inden for jordbrug, idet det forbinder begge dimensioner i feltet.

*At blive i stand til kollektivt at erkende vores opmærksomhedsfelt*, dvs. at alle forstår og er opmærksomme på det indre rum, hvorfra vores handlinger udgår (og at denne erkendelse sker snart), kan vise sig at blive det vigtigste redskab vi har, hvorudfra vi kan skabe et skred i det sociale felt i dette århundrede (og videre frem). Det er nemlig den *eneste* del af vores fælles bevidsthed, som vi selv kan kontrollere fuldstændigt.

Eftersom vi selv skaber dette opmærksomhedsfelt, kan vi heller ikke skyde skylden på andre, hvis vi ikke kan frembringe det. Men når vi har lært det, kan vi begynde at bruge dette felt som en løftestang/et hjælpemiddel til praktisk og reel forandring. Det sætter os i stand til at handle på en anderledes måde. Vi kan ændre systemet i takt med, at vi erkender vores opmærksomhed og det sted, hvorfra den udgår. Men for at dette kan ske, må vi flytte det indre rum, hvorudfra vi opererer.

## Ændring i vores opmærksomhedsfelt

Kernepunktet i ledelse er at flytte det indre rum, hvorfra vores handlinger udgår, både individuelt og kollektivt.

Jordlagene i min fars marker omfatter både tynde og dybe lag. Ligesådan er der i vores sociale felter fundamentalt forskellige lag (felter) af opmærksomhed, der også går fra tynde til dybe. Opmærksomhedsfelterne handler om forholdet mellem den iagttagende og den, der bliver iagttaget. Det handler om den måde, hvorpå vi forholder os til verdenen. De varierer alt efter det sted eller den position, hvorfra vores opmærksomhed udgår i forhold til den organisatoriske grænse mellem den iagttagende og den, der bliver iagttaget. I min forskning, der har resulteret i udgivelsen af denne bog, har jeg observeret, at der er fire forskellige steder eller positioner, der hver især skaber forskellige opmærksomhedsfelter.

De er:

1. *Jeg-i-mig*: det, som jeg opfatter, baseret på den måde jeg er vant til at se og tænke på
2. *Jeg-i-det*: det, som jeg opfatter med alle mine sanser åbne og med et åbent sind
3. *Jeg-i-dig*: det, som jeg koncentrerer mig om og føler indefra med mit hjerte åbent
4. *Jeg-i-nu*: det, som jeg forstår ud fra det inderste af mit væsen ved at opfatte med min åbne vilje

De fire opmærksomhedsfelter adskiller sig fra hinanden med hensyn til det *sted*, hvorfra bevidstheden (og hensigten) udgår: henholdsvis vane, åbent sind, åbent hjerte og åben vilje. Enhver handling udført af en person, en leder, en gruppe, en organisation eller en lokal gruppe mennesker kan ske på disse fire forskellige måder.

Før at uddybe denne forskel, lad os tage et eksempel i det at lytte. Efter at have arbejdet mange år med grupper og organisationer har jeg identificeret fire forskellige former for lytning:

"Ja, ja, det ved jeg godt." Det er den form for lytning, jeg kalder 'downloading', hvor man lytter ved at bekræfte vanemæssige forestillinger. Er man i en situation, hvor alt det, der sker, bekræfter, hvad man allerede ved, lytter man ved 'downloading'.

"Nåh, ser man det!" Denne anden måde at lytte på er baseret på fakta eller er genstandsfokuseret. Man lytter efter kendsgerninger og nye, ikke-tidligere

bekræftede oplysninger. I denne type af opmærksomhed fokuserer man på det, der er anderledes end det, man allerede ved. Man lukker af for den indre, dømmende stemme og lytter til de stemmer, der står lige over for en. Faktuel lytning er grundlaget for god videnskab. Man stiller spørgsmål, og man er nøje opmærksom på de svar (data), naturen giver en.

"Jo, jeg ved nøjagtig, hvordan du har det/oplever det." Denne tredje, og dybere, form for lytning er empatisk. Er man virkelig engageret i en samtale og er fuldt opmærksom, kan man opdage et grundlæggende skred i det indre sted, hvorfra lytningen udgår. Så længe vi opererer ud fra de første to former for lytning, udgår den fra et sted, der ligger inden for vores eget mentale-kognitive område. Men når vi lytter empatisk, flytter vores opfattelse sig. Vi går fra at stirre på den objektive verden, der består af ting, tal og fakta, til at lytte til historien om et levende system, et jeg. For at kunne gøre dette må vi aktivere og 'stemme' et bestemt instrument: det åbne hjerte, dvs. den empatiske evne til at knytte forbindelse til et andet menneske eller et levende system. Når det sker, kan man mærke, at der sker et virkeligt skred. Man glemmer sin egen 'dagsorden' og begynder at se, hvordan verden ser ud igennem den andens øjne. Når man opererer på den facon, føler man ofte, hvad den anden person vil sige, før ordene bliver formuleret. Og man kan endda fornemme, om personen vælger de rigtige eller forkerte ord og begreber til at udtrykke noget. Det er først muligt at foretage den bedømmelse, når man har en direkte fornemmelse for, hvad vedkommende ønsker at sige, før man analyserer, hvad der faktisk er blevet sagt. Empatisk lytning er en færdighed, der kan dyrkes og udvikles ligesom andre menneskelige relationer. Det kræver, at man aktiverer en anden form for intelligens: hjertets intelligens.

"Jeg kan ikke udtrykke i ord, hvordan jeg har det. Hele mit væsen kører ligesom langsommere. Jeg føler mig roligere, mere nærværende og mere som om, dette er min sande natur. Jeg er forbundet med noget udover mig selv." Dette fjerde lytteniveau går langt udover den aktuelle situation og forbinder os med en dybere virkelighed, der er på vej frem. Det er det, jeg kalder 'skabende lytning' eller det at lytte fra det sted, hvorfra fremtidige muligheder er ved at spire frem. Et sådant lytteniveau kræver, at vi bruger ikke blot vores åbne hjerte, men også vores åbne vilje – vores evne til at knytte forbindelse til den optimalt opnåelige fremtidige mulighed, der er ved at spire frem. Når vi arbejder med mennesker på dette niveau, fokuserer vi på at skaffe vores gamle jeg af vejen og skabe plads. En åbning, der lader en anden form for nærvær manifestere sig. Vi søger ikke længere efter noget udenfor os selv. Vi føler ikke længere empati med nogen, der står over for os. Vi er på et nyt stade. Samhørighed eller 'nåde' er måske det ord, der kommer nærmest til

at beskrive denne oplevelse, der ikke kan trækkes op til overfladen og udtrykkes i ord.

Man vil bemærke, at dette fjerde lytteniveau adskiller sig fra de andre med hensyn til struktur og resultat. Man ved, at man har opereret på det fjerde niveau, når man, efter at samtalen er slut, indser, at man ikke er den samme person, som da man startede. Man har gennemgået en næsten umærkelig, men grundlæggende forandring. En transformation, der har forbundet en til en dybere kilde til forståelse af, hvem man virkelig er, og en følelse af, hvorfor man er her, en forbindelse til en dyb følelse af, at noget er ved at skabes: ens nye, sande Jeg.

### Teori U:

#### At lede ud fra den optimalt opnåelige fremtidige mulighed

Vi bruger alle, i enhver handling vi foretager os, en af disse fire forskellige måder at lytte på. Vi anvender et af disse opmærksomhedslag, hvad enten vi handler alene eller i en stor gruppe. Jeg kalder disse forskellige måder at handle på for opmærksomhedsfelter. De samme aktiviteter kan have vidt forskellige resultater *alt efter de opmærksomhedsfelter, hvorfra en aktivitet udføres*. Med andre ord: *Jeg lytter [på denne måde], derfor fremkommer [dette resultat]*.

Dette er den skjulte dimension i vores fælles, sociale proces. Den er vanskelig at forstå og ikke særlig lettilgængelig, og den er nok det mindst anvendte hjælpemiddel til grundlæggende forandring i dag. Jeg har derfor udviklet Teori U for bedre at få os til at forstå de *kilder*, hvorfra al social handling konstant opstår.

Teori U fokuserer på det centrale spørgsmål i denne bog: Hvad skal der til for at lære og handle ud fra fremtiden, mens den formes? I kapitel 2 vil vi følge dette kerneproblem for at få en dybere forståelse af, hvordan vi leder, hvordan vi lærer, og hvordan vi handler ud fra niveau 1 og 2 (reaktion og hurtig korrektion) til niveau 3 og 4 (gennemgribende transformation og forandring).

De enorme udfordringer, vi møder i disse turbulente tider, tvinger alle institutioner og alle former for fællesskaber og organisationer til at forny sig og omtænke sig selv. For at dette skal lykkes, må vi spørge: "Hvem er vi? Hvorfor er vi her? Hvad er det, vi ønsker at skabe sammen?" Svarene på disse spørgsmål varierer alt efter, hvilken opmærksomhedsstruktur vi anvender til at besvare disse spørgsmål. De kan gives ud fra et rent materialistisk-deterministisk standpunkt (når vi opererer på niveau 1 og 2), eller de kan gives ud fra et mere holistisk perspektiv, der også omfatter de mere subtile, mentale og bevidste åndelige kilder, der indgår i skabelsen af en ny social realitet (niveau 3 og 4).



## En ny videnskab

Hensigten med denne bog er ikke blot at fremhæve en blind plet inden for ledelse. Den vil også forsøge at afdække en skjult dimension i den sociale proces, som vi alle møder hver eneste dag. For at gøre det muligt må vi bringe vores nuværende form for videnskab op på et andet niveau. Eleanor Rosch fra University of California plejer at udtrykke det på denne måde: "Videnskab skal udføres med klogskabens sind." Videnskab, som vi kender den i dag, er måske stadig på et begynderstadiet.

I 1609 opfandt Galileo Galilei et teleskop, hvorigennem han kunne se Jupiters måner. Hans observationer var tydelige beviser for den kætterske kopernikanske teori om et heliocentrisk univers. 66 år tidligere havde Nicolaus Kopernikus offentliggjort et dokument, der fremsatte den revolutionære ide, at solen – og ikke jorden, som hævdede af Ptolemæus – var universets centrum. I det halve århundrede siden offentliggørelsen blev Kopernikus' teori mødt med ekstrem skepsis, især fra den katolske kirkes side. Da Galilei så ind i sit teleskop, vidste han, at Kopernikus havde ret. Men da han fremkom med sine synspunkter, først i private samtaler og senere på skrift, blev han, ligesom Kopernikus, mødt med stærk modstand fra den katolske kirke, som hævdede, at hans meninger var kætterske, og de fremstillede ham for Inkquisitionen. I sine forsøg på at forsvare sine meninger opfordrede Galilei sin katolske modpart til selv at se ind i teleskopet og se beviset med egne øjne.

Men selvom visse katolske ledere støttede Galileis holdning, nægtede hovedparten af kirkelederne at se det overvældende syn. De vovede ikke at gå ud over Biblens dogmer. Selvom det lykkedes kirken at skræmme den 70-årige Galilei under Inkvisitionsretssagen (hvor han blev tvunget til at tilbagekalde sine synspunkter), så sejrede han til sidst, og i dag anses han for grundlæggeren af den moderne eksperimentalfysik. Galileo Galilei var banebryderen for moderne videnskab, fordi han ikke gav op, fordi han så ind i teleskopet og lod de data, der fremstod fra observationerne, lære ham, hvad der var sandt, og hvad der var usandt.

Og nu, 400 år senere, er vi måske på vej til at skrive endnu en banebrydende historie. Galilei forvandlede videnskaben ved at opfordre os til at bruge vores øjne og andre sanser til at samle eksterne data. Nu står vi over for at kunne udbyde og udvide denne metode ved at samle et meget mere subtelt sæt data og erfaringer indefra. Vi må derfor opfinde en ny type 'teleskop': et, der ikke bare hjælper os med at se, hvad der er langt væk – Jupiters måner – men et andet, der gør os i stand til at se den observerendes blind plet. Dette ved at flytte fokus bag ud til dets indre kilde: til det jeg, der udfører den videnskabelige aktivitet.

De instrumenter, vi har brug for til at flytte fokus bagud til dets kilde, er ikke kun et *åbent sind*, den sædvanlige måde at analysere og undersøge på, men også et *åbent hjerte* og en *åben vilje*. Disse finere aspekter af observation og viden vil blive diskuteret mere detaljeret senere.

Den forvandling, som videnskaben er ved at gennemgå, er ikke mindre revolutionerende end Galileo Galileis. Og modstanden fra den siddende videns 'paver' vil ikke blive mindre end den, Galilei mødte fra den katolske kirke. Når man ser på de globale udfordringer, vi står over for, må vi dog erkende, at det, der kræves af os, er en ny syntese mellem videnskab, social forandring og udvikling af jeg'et (eller den personlige bevidsthed).

Det har været almindelig praksis, at socialvidenskabs- og managementeksperter anvendte metoder og paradigmer, de lånte fra naturvidenskaberne, f.eks. fysikken; men jeg mener, det er på tide, at socialvidenskaben træder ud af skyggen og etablerer en avanceret metode, der integrerer videnskab (tredjepersonsperspektivet), social forandring (andenpersonsperspektivet) og udviklingen af jeg'et (førstepersonsperspektivet) og skaber en samlet ramme for handlingsforskning. En forskning, der er baseret på den personlige bevidsthed.

En sådan ramme er allerede ved at tage form ud fra to væsentlige udviklingstendenser i samfundsvidenskaberne, der har fundet sted i løbet af de sidste 50 år. Den første er, hvad der normalt betegnes som 'handlingsdrejningen', som blev udviklet af Kurt Lewin og hans efterkommere i forskellige beskrivelser af handlingsvidenskab i anden halvdel af det 20. århundrede.<sup>11</sup> Den anden udvikling fulgte efter i slutningen af det 20. og i begyndelsen af det 21. århundrede og bliver ofte benævnt som den 'reflektive drejning'. Men det ville måske være mere korrekt at betegne den som den *selvreflektive* drejning hen imod forskellige bevidsthedsmønstre. Denne nye syntese, som er under udvikling, forbinder alle tre vinkler: videnskaben (at lade de objektive data tale), handlingsforskningen (man kan ikke forstå et system, medmindre man forandrer det) og udviklingen af den personlige bevidsthed og jeg'et (at sætte fokus på den blinde plet).

For 2.300 år siden skrev Aristoteles, uden tvivl den største foregangsmand og fornyer inden for vestlig tankegang, (i Bog VI af sin *Nikomacheiske Etik*) at der er fem forskellige måder, hvorpå den menneskelige sjæl kan forstå sandheden. Videnskaben (*episteme*) er kun én af dem.<sup>12</sup> Videnskab (*episteme*) er, ifølge Aristoteles, begrænset til ting, der ikke kan være anderledes, end de er (med andre ord: ting, der er betinget af nødvendighed). De fire andre måder at forstå sandheden på gælder derimod for alle andre realitetssammenhænge og livet i almindelighed.

De er: kunst eller frembringelse (*techne*), praktisk visdom (*phronesis*), teoretisk

visdom (*sophia*) og intuition eller evnen til at opfatte primære principper eller kilder (*nous*). Indtil nu har vores moderne videnskaber stort set været begrænset til *episteme*. Men tiden er inde nu til at udvide vores syn på videnskab til at indbefatte de andre måder at opfatte sandheden på, nemlig anvendte teknologier (*techne*), praktisk visdom (*phronesis*), teoretisk visdom (*sophia*) og evnen til intuitivt at opfatte kilderne, hvorfra bevidsthed og hensigt udgår (*nous*).

## Vores 'markvandring': Denne bog

### Struktur

Efter første del "Det tilfældige møde med vores blinde plet" fortsætter vi til anden del "Indtræden i U-feltet".

Derefter følger tredje del "'Presencing': En social teknologi til ledelse af gennemgribende innovation og forandring".

Den første del af denne 'markvandring' behandler forskellige aspekter af den blinde plet. Det er mit postulat, at det centrale spørgsmål i vores tid er at ramme den blinde plet – det indre sted, ud fra hvilket vi handler og fungerer – på tværs af alle systemniveauer. På hvert eneste af disse niveauer står vi over for det samme problem: det er umuligt at møde tidens udfordringer, med mindre vi ændrer vores indre tilstand og sætter fokus på den blinde plet – udgangspunktet for vores bevidsthed og handling.

I anden del vil vi udforske *den grundlæggende proces*, der består i at sætte fokus på den blinde plet – hvordan kan det gøres? Tredje del af vores 'markvandring' er centreret omkring en opsummering af denne grundlæggende proces i form af en *udviklingsgrammatik*, der herefter er delt i to dele: en ny social teori (Teori U) og en ny social teknologi (24 principper og praktiske anvendelser af 'presencing').

Bogen slutter med en epilog "Et globalt 'Presencing-In-Action' universitet fødes". Her er ideer og en vidtstrakt plan for et globalt handlingsuniversitet, der giver forslag til praktiske måder at integrere videnskab, bevidsthed og dybtgående social forandring.

I de følgende 24 kapitler har jeg inkorporeret min viden og forståelse baseret på interview med 150 enestående teoretikere og folk med praktiske erfaringer inden for strategi, viden, innovation og ledelse fra hele verden. Det er også vigtigt at forstå, at denne bog er baseret på min egen livshistorie – som en hvid, mandlig europæer, der nu er bosat i USA – og også på min forskning på MIT universitetet i Boston. Derudover bygger den på en lang række refleksionsse-

minarer i samarbejde med kolleger og andre forskere. Teori U er endvidere et produkt af konsulentarbejde og 'handlingsforskning' med ledere af NGO'er og globale virksomheder, bl.a. DaimlerChrysler, GlaxoSmithKline, Hewlett-Packard, Federal Express, McKinsey & Company, Nissan, Oxfam, PricewaterhouseCoopers og Shell Oil.

Jeg er altid blevet inspireret af at arbejde nært sammen med kolleger inden for den skabende kunst, f.eks. Arawana Hayashi, som har udviklet de praktiske former for 'embodied presence' og er leder af et projekt, hvor vi arbejder sammen om at frembringe en ny kunstform, vi kalder 'Social Presencing Theater'.<sup>13</sup>

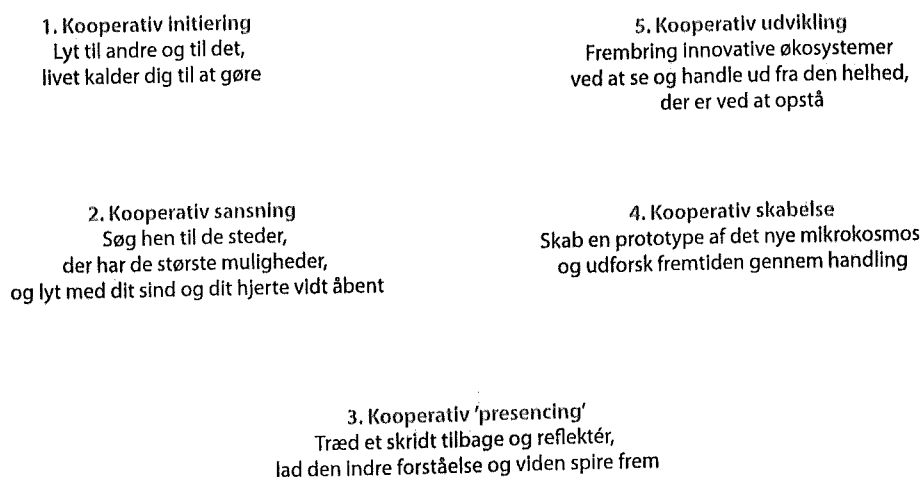
Bogen indeholder også en række illustrationer baseret på mine egne håndtegnede figurer samt mere professionelt udførte tegninger, der illustrerer nogle af ideerne meget bedre, end ord kan. Jeg håber, de vil hjælpe til forståelsen af nogle af de ideer, der er sværest tilgængelige.

### *Formål*

Denne bog har tre forskellige formål. Den giver en social grammatik for det sociale felt, der belyser den blinde plet (kapitel 15, 20). Dernæst giver den eksempler på denne grammatik ved at afsløre fire fundamentale metaproceser, der er forudsætningen for den kollektive proces med at skabe social realitet fra det ene øjeblik til det andet. Disse processer er: tankevirksomhed, samtale, strukturering og forbindelse på et globalt niveau (global ledelse) (kapitel 16-19). Og endelig skitserer bogen en social frihedsteknologi, som får denne metode op at stå gennem et sæt principper og praktisk anvendelse af 'presencing' (kapitel 21).

De 24 principper fungerer som en støbform og udgør et hele. På den anden side kan de også fremstilles som fem bevægelser, der følger U-kurven (se figur 1.2). Disse fem bevægelser er:

- *Kooperativ initiering*: Lyt til andre og til det, livet kalder dig til at gøre
- *Kooperativ sansning*: Søg hen til de steder, der har de største muligheder, og lyt med dit sind og dit hjerte vidt åbent
- *Kooperativ 'presencing'*: Træd et skridt tilbage og reflektér, lad den indre forståelse og viden spire 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



FIGUR 1.2 FEM BEVÆGELSER I U-PROCESSEN

### Metode

Vores 'markvandring' anvender tre metoder: fænomenologi, dialog og kollaborativ handlingsforskning. Alle tre tager stilling til det samme nøgleproblem: sammenknytningen af viden, realitet og jeg'et. Og de følger alle sentensen fra Kurt Lewin – grundlæggeren af aktionsforskningen – ”man kan ikke forstå et system, med mindre man forandrer det.” Men hver metode lægger vægt på forskellige ting: fænomenologi fokuserer på førstepersonsperspektivet (den individuelle bevidsthed), dialog på andenpersonsperspektivet (konversationsfelter) og handlingsforskning på tredjepersonsperspektivet (hvordan institutionelle mønstre og strukturer fungerer).

Man vil bemærke, at jeg i denne bog ikke primært refererer til individuelle ledere, men til vores fordelte eller kollektive lederskab. *Alle mennesker forårsager forandring uanset deres formelle stillinger eller titler. Lederskab i dette århundrede betyder at flytte den kollektive opmærksomhedsstruktur – vores lytteevne – på alle niveauer.*

Jeffrey Hollender, grundlægger og administrerende direktør for Seventh Generation [et amerikansk firma, der fremstiller husholdningsprodukter uden giftige tilsætningsstoffer] har udtrykt det således: ”Lederskab handler om være bedre til at lytte til helheden, end nogen anden er.” Se dig omkring. Hvad ser du? Lederskab foregår nu på globalt niveau, og det betyder, at vores opmærksomhed og lytteevne skal udvides fra at omfatte det individuelle (mikro) systemniveau og sammenspillet mellem grupper (meso) til det globale (mundo) niveau. Det positive er, at det er de samme *skjulte fokuspunkter* for transfor-

mationen af *opmærksomhedsfelter*, der går igennem alle niveauer. Disse omdrejnings- eller fokuspunkter, som bliver diskuteret hele bogen igennem, gælder for systemer på alle niveauer.

Men her kommer så det kritiske: Denne proces er ikke gratis. Det at operere ud fra det fjerde felt, hvor fremtiden er ved at spire frem, indebærer en forpligtelse: en forpligtelse til at give slip på alt det ikke-essentielle og at leve i henhold til princippet om at 'give slip og tage imod', det som Goethe beskriver som essensen af den menneskelige rejse (fra "Selige Sehnsucht" fra West-östlicher Divan (1819), oversat af Emil Aarestrup)<sup>14</sup>:

Førend denne Død du fandt,  
Denne Leven op erfoer,  
Er du kun en Sorgens Gjæst  
Paa denne dunkle Jord.

Den virkelige kamp, der foregår i verden i dag, er ikke mellem civilisationer og kulturer, men mellem de forskellige fremtidsperspektiver, der er mulige for os og vores art at realisere lige nu. Det, der står på spil, er valget mellem, hvem vi er, hvem vi gerne vil være, og hvorhen vi ønsker at lede den verden, vi lever i. Det virkelige spørgsmål er da: Hvorfor er vi her?

Vores gamle ledelsesstruktur er ved at synke i grus, ligesom Berlinmuren gjorde det i 1989. Det, vi har brug for i dag, er ikke blot en ny holdning til ledelse. Vi bliver nødt til at gå langt videre end til ledelseskonceptet. Vi må finde frem til en dybere og mere praktisk integration af hovedet, hjertet og hånden – af de former for intelligens, vi finder i det åbne sind, det åbne hjerte og den åbne vilje – både på det individuelle og det kollektive niveau.

Jeg opfordrer alle til at tage med på min opdagelsesrejse!

## FØRSTE DEL

## Det tilfældige møde med vores blinde plet

**V**i kan alle genkende og tolke social adfærd, når vi ser den: mennesker, som taler, ler, græder, skændes, leger, danser eller beder. Men hvorfra stammer vores handlinger? Hvad er det for et sted dybt inde i os selv (eller omkring os), hvor kernen i vores adfærd opstår?

For at besvare det spørgsmål vil det være formålstjenligt at se på en kunstners kreative arbejde på tre måder: a) Først kan vi se på resultatet af hans/hendes arbejde, tingen, det færdige maleri. b) Dernæst kan vi betragte ham/hende, mens han/hun arbejder: vi kan se processen, hvor de dynamiske penselstrøg skaber kunstværket. c) Endelig kan vi iagttage ham/hende stående foran *det tomme lærred*.

Det er dette tredje perspektiv, der er grundlaget for de principielle spørgsmål i denne bog: Hvad sker der foran det helt hvide lærred? Hvad får kunstneren i gang med at tage det første penselstrøg?

Denne bog er skrevet for ledere, for de individer eller grupper, der skaber innovation eller forandring – dette er 'kunstnerne'. Alle ledere og innovatorer, hvad enten det er inden for forretningslivet, samfundet, regering eller græsrodsbevægelser, er i samme situation som førnævnte kunstner: de skaber noget nyt og bringer det frem i lyset.

Det åbne spørgsmål er: Hvilke udgår deres handlinger? Vi kan se, *hvad* de gør i en ledelsessituation. Vi kan også se, *hvordan* de gør det, hvilke strategier og processer de anvender. Men vi kan ikke ud fra handlingen i sig selv spotte det indre sted, den *kilde*, hvor den menneskelige handling opstår, når de for eksempel enten opererer på det optimale niveau, eller, modsat, når de handler uden engagement og forpligtelse.

Det bringer os til det område, jeg kalder vores 'blinde plet'. Den blinde plet er den del af vores 'seen', som vi ikke normalt erkender. Det er det indre punkt, hvor oprindelsen til den måde, hvorpå mennesker og sociale systemer handler, hviler. Denne blinde plet er til stede hver eneste dag, i alle systemer. Men den

er skjult. Det er vores opgave som ledere og foregangsmænd at være opmærksomme på, hvorledes den blinde plet manifesterer sig.

Chileneren Francisco J. Varela, der før sin død i 2001 var professor i kognitiv videnskab og epistemologi ved École Polytechnique i Paris, fortalte mig en gang, at den blinde plet i vores tids videnskab er 'oplevelse'. Denne blinde plet fremstår på mange måder. Vi vil lære den at kende, mens vi sammen fortsætter vores 'markvandring', som er vores læringsrejse.

De følgende syv kapitler giver syv perspektiver, ud fra hvilke vi kan udforske de forskellige måder, hvorpå den blinde plet dukker op som det, der definerer samfundet, videnskaben og systemtænkningen i vores tid. Blinde pletter findes i individer, grupper, institutioner, samfund og systemer, og de afslører sig i vores teorier og ideer i form af dybe epistemologiske og ontologiske antagelser.

Dette er en invitation til, sammen med mig, at udforske de forskellige områder, hvor den blinde plet manifesterer sig. Vi begynder med jeg'et og bevæger os gennem gruppen, organisationen, samfundet og socialvidenskaberne til filosofien.



## KAPITEL I

## Branden og dens konsekvenser

Da jeg den morgen forlod mit hjem for at gå i skole, anede jeg ikke, at det var sidste gang, jeg skulle se vores store, 350-år gamle gård nord for Hamburg. Det var en ganske almindelig skoledag, indtil klokken blev et. På det tidspunkt kaldte lærerinden mig ud fra klassen. "Du må hellere tage hjem nu, Otto," sagde hun. Jeg lagde mærke til, at hendes øjne var lidt røde. Hun sagde ikke, hvorfor jeg skulle skynde mig hjem, men jeg var bekymret og prøvede at ringe fra stationen. Telefonen svarede ikke. Linjen var åbenbart helt død. Jeg havde ingen anelse om, hvad der kunne være sket, men jeg vidste, at det næppe var noget godt. Efter den timelange togrejse løb jeg ud fra stationen og hoppede ind i en taxa. Noget sagde mig, at der ikke var tid til at vente på den sædvanlige bus. Længe før vi var hjemme, så jeg de grå og sorte skyer vælte op i luften. Mit hjerte hamrede, da vi nærmede os vores lange indkørsel. Jeg så flokkevis af naboer, lokale brandmænd og politibetjente og her iblandt mennesker, jeg ikke kendte. Jeg sprang ud af taxaen og løb gennem mængden det sidste stykke op ad vores indkørsel, flankeret af to rækker kastanjetræer. Da jeg nåede gårdspladsen, kunne jeg ikke tro mine egne øjne. Den verden, jeg havde levet i fra den dag, jeg blev født, var væk. Forsvundet. Gået op i røg.

Der var intet – absolut intet – tilbage, undtagen de rasende flammer. Da det begyndte at gå op for mig, hvad det var, der skete foran mine øjne, var det som om, grunden blev revet bort under mine fødder. Det sted, jeg var født, min barndom, min ungdom, var borte.

Jeg bare stod dér og mærkede heden fra ilden og følte det som om, tiden kørte langsommere og langsommere. Efterhånden som mit blik trængte dybere og dybere ind i flammerne, var det som om, flammerne også begyndte at synke ind i mig. Pludselig forstod jeg, hvor knyttet jeg havde været til alt det, der var blevet fortæret af ilden. Alt det, jeg troede, jeg var, var blevet opløst til intet. Alting? Nej, måske ikke alting, for jeg følte, at der var en lille bid af mig selv, der stadig eksisterede. Der var stadig én, der stod og betragtede alt dette. Hvem var det?

I det øjeblik forstod jeg, at der var en hel anden dimension af mig selv, som jeg aldrig før havde kendt, en dimension, der ikke havde forbindelse til fortiden

– den verden, som lige var sunket sammen foran mine øjne – men til fremtiden, en verden som jeg kunne virkeliggøre gennem mit eget liv. Da var det som om, tiden gik i stå; jeg følte mig draget i retning af noget uden for mit fysiske legeme, og jeg begyndte at betragte scenen fra dette hidtil ukendte sted. Jeg følte mit sind falde til ro og svulme i en følelse af klarhed, jeg aldrig havde oplevet før. Jeg indså, at jeg ikke var den person, jeg troede, jeg var. Mit virkelige jeg var ikke knyttet til alle de materielle ejendele, der lå og ulmede i ruinerne. Jeg vidste pludselig, at *jeg*, mit sande Jeg, stadig levede! Det var dette 'Jeg', der var *den seende*. Og denne seende person var mere levende, mere vågen, mere absolut nærværende end det 'jeg', som jeg havde kendt før. De materielle ejendele, som ilden havde fortæret, tyngede mig ikke længere.

Nu da alt var væk, følte jeg mig lettere, friere, parat til at møde den anden del af mit jeg, den del, som drog mig ind i fremtiden – ind i *min* fremtid – ind i en verden, som ventede på mig, som jeg kunne virkeliggøre gennem min rejse fremad.

Den næste dag ankom min 87-årige bedstefar og så gården, og det skulle vise sig at være for sidste gang. Han havde boet i den ejendom hele sit liv, fra 1890. Han havde været til lægebehandling i den forudgående uge op til branden og var derfor ikke hjemme, da det skete. Da han kom til gårdspladsen, lykkedes det ham, tydeligvis med opbud af hele sin energi, at stå ud af bilen og gå over til det sted, hvor min far var i gang med oprydningen efter branden. Han så ikke bare en enkelt gang i retning af de ulmende ruiner. Han gik hen til min far, uden tilsyneladende at bemærke de småbrande, der stadig brændte rundt omkring. Han tog hans hånd og sagde: "*Kopf hoch, mein Junge, blick nach vorn!*" "Hold hovedet højt, min dreng, og se fremad!" Så vendte han om, gik direkte tilbage til den ventende bil og kørte væk. Han døde stille få dage efter.

Det var først mange år senere, at jeg forstod, at min oplevelse foran mit brændende barndomshjem var begyndelsen til en rejse. Min rejse begyndte med erkendelsen af, at jeg ikke kun er ét jeg, men to jeg'er. Det ene jeg er knyttet til fortiden og det andet jeg er forbundet til det, som er potentielt at realisere i fremtiden. Foran ilden oplevede jeg, hvorledes disse to jeg'er begyndte at forbinde sig med hinanden. I dag, 20 år senere og tusinder af kilometre væk, i Boston Massachusetts, stiller jeg stadig spørgsmålet: Hvem er mit sande jeg?

Jeg spørger stadig mig selv, hvordan dette 'jeg' forholder sig til den anden *tidsdimension*. Den, som synes at trække mig væk fra et fremtidsperspektiv i nuet og i stedet vil holde fast i og gentage mønstrene fra min fortid? Og hvordan er det andet 'jeg', det der er mere knyttet til et fremtidsperspektiv, så forbundet til formålet med mit arbejde? Jeg tror, at det er sådanne spørgsmål, der fik mig til

at rejse fra Tyskland til USA i 1994 med henblik på at fortsætte min forskning ved det, der dengang hed MIT Organizational Learning Center. Og det er de samme spørgsmål, der motiverede mig til at skrive de følgende kapitler i denne bog.

## KAPITEL 2

## Rejsen til U'et

Teori U: Begyndelsen • Interview med Brian Arthur fra Xerox  
PARC • Francisco Varela om den blinde plet i de kognitive viden-  
skaber • Lederskabets indre univers

## Teori U: Begyndelsen

Som nævnt i foregående kapitel handler den blinde plet om strukturen og kilden for vores bevidsthed. Første gang, jeg blev opmærksom på den blinde plet, var, da jeg talte med nu afdøde Bill O'Brien, tidligere administrerende direktør for Hanover Insurance. Han fortalte mig, at det vigtigste, han havde lært efter i mange år at have ledet organisatoriske udviklingsprojekter og været medvirkende til forandring i virksomheder, er, at spørgsmålet, om en intervention lykkes eller ej, afhænger af den *indre tilstand* hos den, der foretager interventionen. Den bemærkning ramte en nerve. Det er altså ikke bare, *hvad* ledere gør, eller *hvordan* de gør det. Det er den 'indre tilstand', det indre sted hvorfra de opererer, kilden til deres bevidsthed.

Det betyder jo så, som en logisk konsekvens, at den samme person i den samme situation og med den samme handling kan frembringe vidt forskellige resultater alt efter den indre tilstand, hvorfra handlingen udgår.

Da jeg havde indset det, tænkte jeg videre: "Hvad ved vi om denne indre tilstand? Vi ved på den ene side alt om 'hvad' og 'hvorledes' – de handlinger og processer, som ledere og chefer anvender. Men på den anden side, hvad ved vi egentlig om den indre kilde til handlingerne?" Intet, var min konklusion! Jeg vidste ikke engang, om der kun var én, eller om der var mange indre kilder til adfærd. Er der to? Ti? Vi ved ingenting, fordi svaret ligger i skyggen af vores blinde plet.

Som jeg har erfaret det igen og igen fra professionelle ledere og kreative mennesker, så er det netop denne blinde plet, der gør forskellen. Det er effekten

af denne blinde plet, der adskiller de dygtigste ledere fra gennemsnittet.

Allerede for 2.300 år siden skelnede Aristoteles på den ene side mellem den almindelige videnskabelige 'hvad'-viden (*episteme*) og den praktiske og tekniske 'hvordan'-viden (*phronesis, techne*) fra den indre, mest væsentlige viden, der giver bevidsthed (*nous*) og visdom (*sophia*).<sup>1</sup>

Kort efter min ankomst til MIT så jeg et direkte tv-program om organisatorisk læring. Som svar på et spørgsmål fra publikum gik Rick Ross, medforfatteren til *The Fifth Discipline Fieldbook*, op til tavlen og tegnede følgende figur:

— STRUKTUR —

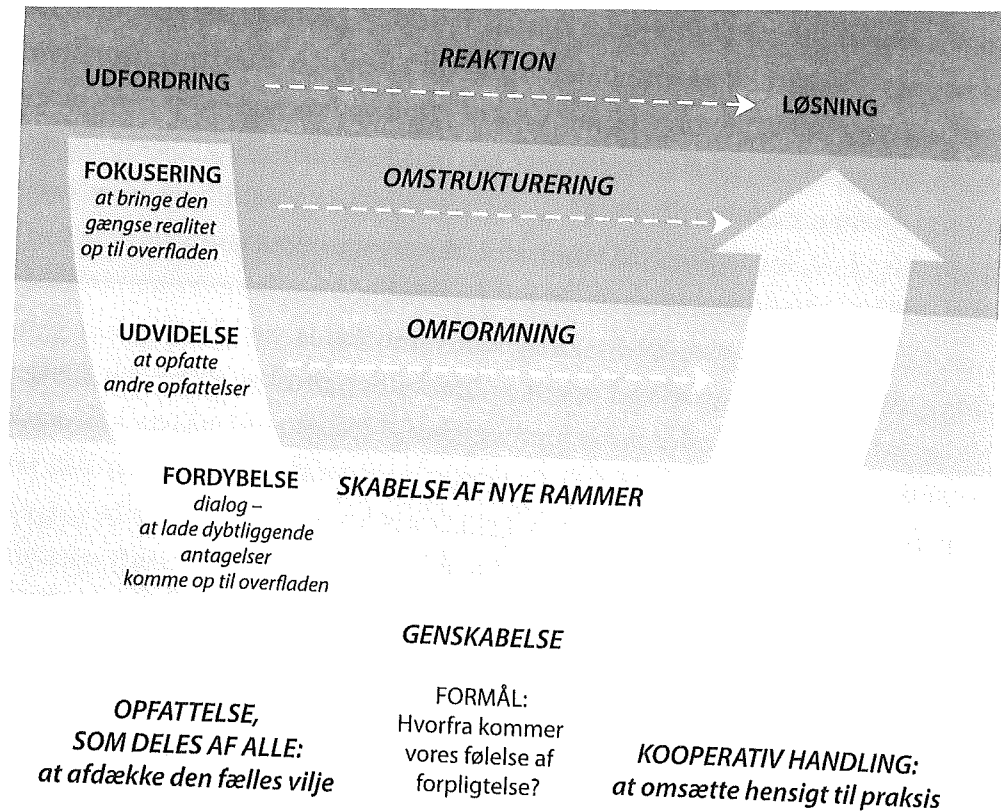
— PROCES —

— TANKE —

FIGUR 2.1 NIVEAUER AF ORGANISATORISK FORANDRING

Da jeg så den enkle tegning, erkendte jeg, at organisatorisk forandring sker på forskellige niveauer. Som i et lynglimt begyndte jeg mentalt at kunne indse disse lag. At få dem ned i et diagram hjalp yderligere, fordi ændringerne fra struktur, til proces, til tanke består af successivt mere og mere subtile ændringer. Da jeg fuldendte tegningen, tilføjede jeg to ekstra niveauer – ét ovenover struktur og ét nedenunder tanke – plus en horisontal dimensionsforandring for at illustrere, hvordan vi bevæger os fra at opfatte noget til virkelig at handle i overensstemmelse med det.

Sådan begyndte det at se ud:



FIGUR 2.2 FEM FORANDRINGSNIVEAUER

Jeg begyndte at kalde bunden af U'et for 'presencing'. Det vil vi komme nærmere ind på i tredje del, men her vil vi kalde det 'at se ud fra vores dybeste kerne'. Det betyder samtidig at sanse og handle ud fra det, der er vores højeste potentiale, når vi ser det i et fremtidsperspektiv. Det er den tilstand, som vi hver især kan opleve, når vi åbner ikke bare vores sind, men også vores hjerte og vilje – det, der får os til at handle – for det bringer os i stand til at betragte det, der er ved at opstå omkring os som nye realiteter.

Hver gang jeg brugte denne referenceramme i præsentationer og i mit arbejde med grupper eller organisationer, bemærkede jeg, hvor dybt det gav genklang hos andre, når jeg talte om det. Efterhånden som de arbejdede med U-billedet, begyndte folk at forstå dets to nøgledimensioner. Den ene ligger i forskellen mellem *opfattelse* og *handling*, repræsenteret af den horisontale akse i modellen, idet vi arbejder fra den dybe kontakt og sansning hen imod at udføre og realisere. Den lodrette akse repræsenterer de forskellige niveauer af forandring, fra det mest overfladiske svar 'reaktion' til det mest dybsindige 'genskabelse'.<sup>2</sup>

De fleste forandrings- og læringsmetoder er baseret på Kolbs læringscyklus,

som sekventielt består af følgende: iagttag, reflekter, planlæg, udfør. De forskellige læringscykluser er baseret på erfaringer fra fortiden. Erfaringen antages at være udgangspunktet for læringsprocessen<sup>3</sup>. Den distinktion, som er beskrevet af Harvards og MIT's Chris Argyris og Don Schön mellem single-loop og double-loop læring, refererer ligeledes til fortidige erfaringer<sup>4</sup>. Single-loop læring afspejler sig i de forskellige niveauer af reaktion og restrukturering, mens det helt at ændre situationen er et eksempel på double-loop læring (som indbefatter en refleksion over ens dybere antagelser og styrende variabler).

Men det dybeste lag af U-kurven – her kaldet genskabelse – går længere end og ud over double-loop læringsbegrebet. Det går ind på en helt anden tidstænkning, fordi den indbefatter fremtiden i sin vorden – og det er dét, jeg i denne bog kalder 'presencing' eller 'U-processen'.

Ideen om U'et opstod naturligvis ikke af ingenting. Den blev udviklet efter mange års arbejde med forandring i en række forskellige kontekster og bevægelser og gennem studier, der er dokumenteret i to af mine tidligere bøger<sup>5</sup>.

Et eksempel på de kilder, der påvirkede mine tidlige tanker om social udvikling og forandring, er den tværkulturelle læringsrejse, jeg foretog for at studere dynamikken i fred og konflikt nærmere. Denne rejse førte mig bl.a. til Indien, hvor jeg satte mig ind i Gandhis metode til ikke-voldelig konfliktløsning – en metode, der er kendt for at indebære en total transformation af en konflikt. Rejsen fortsatte til Kina, Vietnam og Japan, hvor jeg studerede buddhisme, konfucianisme og daoisme i samme hensigt. Alt sammen forskellige indgangsvinkler til udvikling og til livet i almindelighed.

Jeg var også så heldig at komme til at arbejde sammen med helt enestående akademiske ikoner, såsom Ekkehard Kappler og Johan Galtung, som lærte mig, at kritisk tænkning og videnskab kan være en stærk kraft til social transformation og virkelig forandring. Andre kilder, der influerede mit tankesæt, var avantgardekunstneren Joseph Beuys' arbejde og bøger af Henry David Thoreau, Martin Buber, Friedrich Nietzsche, Edmund Husserl, Martin Heidegger og Jürgen Habermas. Men også gamle mestre som Hegel, Fichte, Aristoteles og Platon. Inden for det filosofiske område var det især værker af Rudolf Steiner, hvis ideer om en syntese mellem videnskab, filosofi, bevidsthed og social innovation fortsat er kilde til inspiration i mit arbejde. Hans metodiske baggrund i Goethes fænomenologiske videnskabssyn har også efterladt sig tydelige spor i Teori U.

Den forklarende indsigt, jeg fik ved at læse Steiners *Frihedens Filosofi*, er helt analog til den, som jeg erhvervede efter at have afsluttet mit første forskningsprojekt på MIT sammen med Edgar Schein. Her undersøgte vi alle de forskellige forandringsteorier, som forskere på MIT's Sloan School of Management

igennem tiden havde fremsat.

Da vi prøvede at opsummere og drage konklusioner ud fra alle disse forskellige teorier og udkast, der bestod af en temmelig indviklet integration af forskellige teoridele, kom Ed (Edgar Schein, red.) med følgende bemærkning om vores resultater: "Måske skulle vi gå tilbage til de data, vi har, og begynde helt forfra igen, og så nu tage vores egne oplevelser omkring forandring alvorligt."

Med en omskrivning analog til Steiner: vi må undersøge vores egne oplevelser og *tankeprocesser* på en klarere, mere gennemsigtig og mere grundig facon. Man må stole på sine sanser, sine observationer og sin egen opfattelse og bruge disse som det fundamentale udgangspunkt for enhver undersøgelse, men derefter skal man følge kæden af iagttagelser hele vejen tilbage til dens oprindelse, nøjagtig på samme måde som Husserl og Varela foreslog i deres arbejde om den fænomenologiske metode.

Steiners tanker i *Frihedens Filosofi* fokuserer på den individuelle bevidsthed. *Teori U* udforsker strukturerne i den kollektive bevidsthed<sup>6</sup>.

## Interview med Brian Arthur fra Xerox PARC

I 1999 startede jeg et projekt med Joseph Jaworski, forfatteren til *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*. Vi havde fået til opgave at skabe et indlæringsmiljø, der skulle hjælpe en gruppe funktionschefer – i en organisation dannet af den netop gennemførte sammenslutning mellem Shell Oil og Texaco – med at lære hurtigere og udvikle evnen til innovation i et virksomhedsmiljø under stadig forandring.

Til det formål interviewede vi ledende tænkere inden for innovation, bl.a. W. Brian Arthur, grundlæggeren og forstanderen for Økonomisk Fakultet ved Santa Fe Institute. Han er bedst kendt for sine enestående bidrag til forståelsen af højteknologiske markedsmekanismer. Da Joseph og jeg gik op til Xerox' Palo Alto Research Center (PARC) i Californien, kunne jeg ikke lade være med at tænke på alle de banebrydende tanker og produktideer, der var udsprunget herfra. Lige siden 1970'erne har det oprindelige Xerox PARC team været anset for at være et af de mest produktive forsknings- og udviklingsteam nogensinde. De opfandt Macintosh-type interfacet, som findes på omtrent hver eneste desktop i verden; de opfandt også musen og utallige kerneprodukter og teknologier, der bruges af succesrige virksomheder i dag. Dette inkluderer Apple Computer og Adobe Systems. Det ironiske er, at alle disse opfindelser og gennembrud ikke hjalp moderselskabet, Xerox, som ikke formåede at udnytte disse innovative ideer kommercielt.



I stedet blev disse ideer overtaget og videreudviklet af mennesker og organisationer, som ikke var distraheret af at skulle køre en kopimaskinevirksomhed, der i fortiden var i stand til at skabe overskud. Arthur mødtes med os, og vi gik straks i gang med at tale om de skiftende økonomiske betingelser i forretningsverdenen i dag. "I er vel klar over," sagde han, "at for at få virkelig kraft på en udvikling må man være i stand til at opfatte de mønstre og tendenser, der er på vej, og derefter formå at lade udviklingen indpasse sig efter dem." Han beskrev derefter to forskellige erkendelsesniveauer. "Det første er af den almindelige, kognitive type, som man kan arbejde med i sin bevidsthed. Men der er et dybere lag. Dybere end blot bevidst forståelse. Frem for 'forståelse' vil jeg begrebsmæssigt benævne dette dybere niveau 'det vidende'."

"Prøv at forestille jer," sagde han videre i samtalen, "at jeg kom dumpende ned fra himlen i en tænkt situation opstået i eksempelvis Silicon Valley – ikke et alvorligt problem, blot at jeg befinder mig i en kompleks, dynamisk situation, som jeg prøver at forstå. Jeg ville først iagttage, iagttage og iagttage og så simpelthen derefter trække mig et skridt tilbage. Det er forudsætningen for, at jeg, hvis jeg var heldig, ville komme i kontakt med et dybere niveau inden i mig selv og så lade erkendelse og viden komme frem." Han fortsatte: "Man venter og venter og lader oplevelser af situationen vælte frem, indtil man finder noget, der passer til den. På sin vis er der ikke tale om en beslutning i traditionel forstand. I min tilbagetrækning bliver det åbenbart for mig, hvad jeg skal gøre. Man kan ikke forcere processen. Hvilket resultat, man opnår, afhænger i højere grad af, hvor man kommer fra, og hvem man er som person. Dette har en lang række konsekvenser af afgørende betydning for ledelsesudøvelse. Jeg mener faktisk, at *den afgørende faktor (for innovativ tænkning, red.) er det sted, hvor du har selvkontakt – et sted inde i dig selv.*"<sup>7</sup>

Det, Joseph og jeg fik fortalt den dag, havde en dyb genklang og gav mening i forhold til det, vi tilsvarende havde hørt fra andre ledende innovatører og forandringsagenter. Ledere bliver nødt til at tage stilling til deres blinde plet og arbejde med at kontakte og flytte det indre sted, hvorfra de tænker og handler, og ikke kun handle i det ydre.

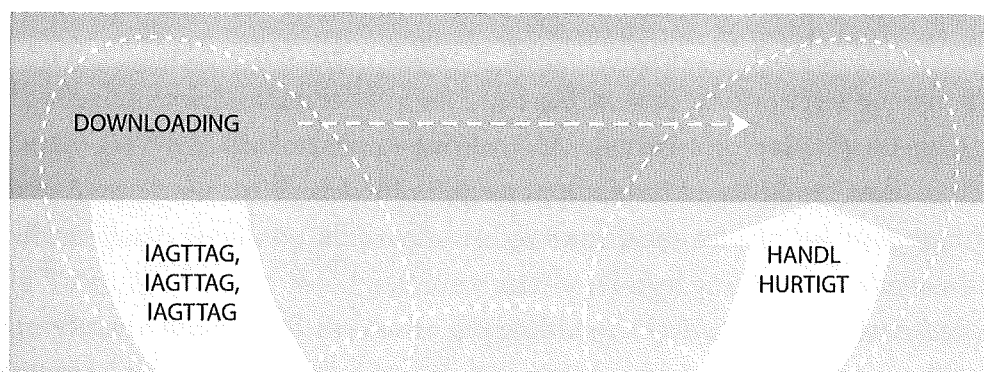
Arthur spurgte, om vi kunne forestille os, hvad der ville ske, hvis Apple Computer f.eks. besluttede at ansætte en administrerende direktør fra et andet globalt firma. Den leder ville medbringe en eller anden form for erfaringsbaseret erkendelse: udgifter ned, kvalitet op, eller hvad det forløsende ord nu kunne blive. Og det ville ikke nødvendigvis virke – ikke i den nye sammenhæng. Men lad os nu forestille os en anden type: at en Steve Jobs kom til – en leder, som har evnen til at distancere sig fra problemet og tænke anderledes. "Da Jobs vendte

tilbage til Apple, var Internettet kun lige kommet frem. Ingen vidste, hvilken betydning det ville få. Se på ham nu. Han fik Apple stablet på benene igen.”

”Topvidenskabsmænd gør det samme,” fortsatte Arthur, ”mens middelmådige videnskabsmænd tager de eksisterende rammer og situationelle betingelser og sammenligner dem. De tænker ikke nyt og bidrager ikke til forandring. Videnskabsmændene i topklasse læner sig tilbage og lader den rigtige model eller struktur tage form. De er ikke mere intelligente end de middelmådige videnskabsmænd, men de har denne evne til selvkontakt, og det er netop det, der gør hele forskellen.”

Denne ’anden måde at vide noget på’ viser sig også hos kinesiske og japanske kunstnere. ”De kan sidde på et klippefremspring med lygter ved siden af sig en hel uge og bare se ud i luften, og så pludselig vil de sige: ”Aaahh” og male noget meget hurtigt,” sagde Arthur.

På vores hjemtur gik det op for os, at samtalen med Arthur havde givet os indsigt i to væsentlige pointer. For det første, at der er forskel på niveauer af erkendelse: den normale (’downloading’ af mentale rammer) i modsætning til et dybere vidensniveau. Og for det andet, at for at aktivere dette dybere vidensniveau skal man gennemgå en tretrinsproces på linje med Arthurs Silicon Valley eksempel: iagttage meget, meget grundigt, knytte kontakt til det, der begynder at forme sig i bevidstheden og derefter skride hurtigt til handling. Det var klart, at der var forbindelse mellem denne samtale og mit tidligere arbejde med U’et. Så jeg tegnede med den inspiration en U-figur på et stykke papir, indtegnede nøglepunkterne fra samtalen med Brian Arthur og viste det til Joseph.



TRÆD ET SKRIDT TILBAGE OG REFLEKTÉR  
*lad den indre forståelse og viden spire frem*

FIGUR 2.3 TRE BEVÆGELSER I U'ET

Det gik op for os, at vi var i gang med noget meget betydningsfuldt. Herefter fulgte en intens periode, hvor vi forklarede, udkrystalliserede og forfinede vores konstruktion. Mit arbejde med Joseph omkring disse emner har lært mig meget om, hvordan man opererer ud fra sin dybere kilde til viden. Hans livshistorie, som han beretter om i sin bog *Synchronicity*, er i sig selv en glimrende illustration af, hvordan en person kan øse af den indre kilde til kreativitet. Det næste spørgsmål var så: Hvad skal der til, for at en gruppe, en organisation eller en institution kan operere på et tilsvarende niveau? Det blev vores fælles udfordring at finde frem til svaret på dette spørgsmål<sup>8</sup>.

### Francisco Varela om den blinde plet i de kognitive videnskaber

Efter turen til Palo Alto viste jeg tegningen af Brian Arthurs tre bevægelser gennem U'et til mange mennesker. Når disse fulgte mig i mønstret med at 'iagttage, træde tilbage og reflektere og derefter hurtigt skride til handling', var der mange, der sagde: "Det kender jeg godt. Det har jeg set hos meget kreative mennesker. Og jeg har set det i særligt kreative øjeblikke i mit eget liv." Men når jeg spurgte dem: "Okay, og hvordan ser din arbejdssituation og dit personlige liv så ud nu?", så svarede de gerne: "Det ser overhovedet ikke sådan ud. Det ligner mere noget i retning af 'downloading'." Det mærkelige er, at de fleste mennesker kender dette dybere sted, hvor kreativitet opstår, men i vores daglige arbejde og liv, især når det drejer sig om store institutioner, er vi ikke i stand til at finde ind til det. Vi er fastlåst i de gamle 'downloading'-mønstre. Hvorfor?

Det er min opfattelse, at grunden til, at vi har svært ved at navigere gennem dette dybere territorium, er, at vi har brug for et kort med højere opløsning. Vi har brug for et arketyrisk kort, der viser de topografiske 'tinder', og afgrundene mellem disse, og også de bratte klippevægge – hindringerne, hvor processen at 'iagttage, iagttage' støder mod muren. Hvordan ville et sådant detaljeret kort med en højere opløsning se ud?

Med det spørgsmål i baghovedet tog jeg af sted til Paris for at samtale med den berømte kognitive videnskabsmand Francisco Varela. På det tidspunkt arbejdede jeg også på et forskningsprojekt sponsoreret af Michael Jung fra McKinsey & Company. Da jeg mødte Varela første gang i 1996, fortalte han mig om den blinde plet inden for den kognitive forskning. "Der er en irreduktibel kerne i selve det at opleve, som bør udforskes ved hjælp af en metode. Med andre ord: problemet er ikke, at vi ikke ved nok om hjernens funktion eller om biologien bag vores liv. *Problemet er, at vi ikke ved nok om det at erfare og erkende.*

Vi har her i Vesten en blind plet på nethinden, når det gælder en metodologisk tilgangsvinkel og redskaberne hertil. Alle tror, de forstår erfaringens og erkendelsens dynamik, men det gør de ikke," var Varelas budskab.

Jeg kunne ikke vide, da jeg sad på Varelas kontor i januar 2000, at det skulle blive vores sidste møde. Varela var en af de mest fremragende og lovende kognitive videnskabsmænd i vores tid; han døde i 2001. I løbet af vores samtale forklarede han, at hans arbejde for tiden indbefattede en tredelt tilgangsvinkel til 'hvordan'et': psykologisk introspektion, fænomenologi og kontemplativ praksis. "Hvad er fælles for disse tre? Hvad er det, alle mennesker har?" spekulerede Varela højt. "Hvad er det, der fik tyskerne til i 1880'erne at opfinde deres kreative form for introspektion, eller hvad satte tilsvarende, allerede i det femte eller fjerde århundrede før Kristi fødsel, arvtagerne til Buddha Shakyamuni i stand til at skabe *samatha* teknikken, eller bevirke, at en mand som Husserl kunne skabe en helt ny filosofi om fænomenologi? Hvad er den fælles menneskelige erfaring ved disse tre eksempler på pragmatik?"

Hovedspørgsmålet er: Hvordan opstår bevidstheden? Varela havde da i tre år arbejdet på en bog, der hed *On Becoming Aware*<sup>9</sup>. Heri stillede han spørgsmålet: Kan denne kerneproces (at være bevidst opmærksom) oplæres som en færdighed? "Når man ser pragmatisk på disse tre traditioner, er man nødt til at skelne mellem (hvad jeg af mangel på et bedre udtryk kalder) et rent førstepersonsperspektiv, og hvad man gør som person i kontaktpunktet mellem første og anden person. I førstepersonens tilfælde ser det ud til at være mest frugtbart at se den ud fra de tre trin i bevidsthedsprocessen: at nulstille, at omdirigere og at give slip."

#### *De tre niveauer i venstre side af U'et*

"Dette er noget, alle instinktivt kender til," sagde Varela, "men ligesom en løber må træne for at blive maratonløber, så er det nødvendigt at lære og blive coachet for at forstå og mestre denne proces." Vi gennemgik sammen de tre trin. Varela forklarede: "Med *nulstilling* mener jeg det, at man holder op med at anvende sine vanemæssige mønstre. I buddhistisk meditation sætter man sig ned på en pude og bevæger sig et niveau over den vanemæssige måde, man plejer at fungere på, og ser virkeligheden ud fra et mere metafysisk perspektiv." Vi diskuterede derefter hvor mange mennesker, som sidder og mediterer og så påstår, at der ikke sker noget. Hvorfor? "Jamen, det er netop pointen, at efter nulstillingen er man nødt til at acceptere, at der ikke sker noget som helst. Nulstilling er noget mærkelig noget. Det vigtigste er at holde fast i den."

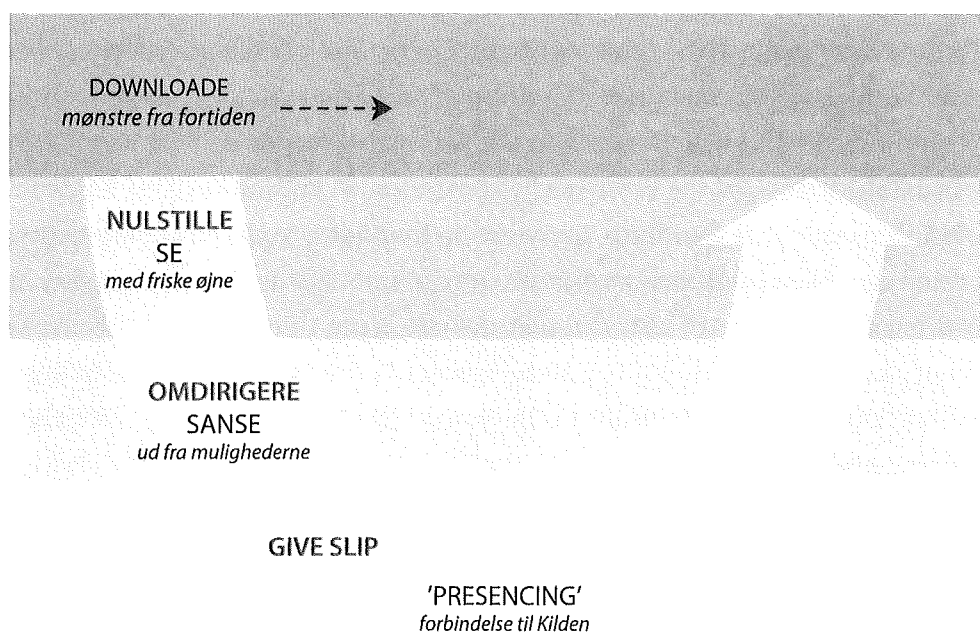
Derefter forklarede han det andet og tredje trin: *omdirigere* og *give slip*. Omdi-

rigering handler om at fokusere sin bevidsthed væk fra det 'ydre' til det 'indre' ved at koncentrere sig om udgangspunktet for den mentale proces og ikke om selve objektet. Han påpegede, at når man giver slip, skal det ske på en let og uforceret måde. Som han skrev sammen med sine medforfattere Natalie Depraz og Pierre Vermersch, betyder det "at acceptere det, vi erfarer."<sup>10</sup>

Det, der slår mig ved Varelas beskrivelse, er, at de tre trin eller vendepunkter i transformationen af ens bevidsthedsniveau svarer til mine egne erfaringer med grupper. Varela talte om de dybe folder i strukturen på vores bevidsthed, der begynder at rette sig ud efterhånden, som vi skrider fremad gennem bevidsthedscyklussen: dvs. at nulstille vores normale opfattelser og meninger, omdirigere vores bevidsthed fra de konkrete ting til processen med at genskabe dem kollektivt, og til slut at ændre selve karakteren af vores bevidsthed ved at give slip på gamle identiteter og intentioner og lade noget nyt spire frem, *en fremtidig identitet og et fremtidigt formål*.

Da jeg forlod Varelas kontor den dag, vidste jeg, at jeg havde modtaget en gave. Nu manglede jeg bare at finde ud af, hvordan jeg skulle pakke den ud. Jeg havde set disse 'folder' mange gange i teamprocesser og workshops, når jeg prøvede at skubbe en gruppe over forhindringer, så de kunne finde frem til det dybere sted, hvorfra kreativitet udgår, ligesom så mange andre organisationsudviklere har berettet om det. Først hjælper man gruppen med at opgive sine tidligere opfattelser (nulstille), så de ser den objektive realitet, de står over for, f.eks. de grundlæggende tal og fakta. Derefter hjælper man dem med at omdirigere deres opmærksomhed fra objektet til processen for at hjælpe dem til at forstå systemet ud fra et perspektiv, der lader dem se, hvordan deres egne handlinger er med til at skabe det aktuelle problem.

Det er her, folk begynder at se sig selv som en del af problemet. De begynder at se, hvordan de kollektivt skaber et mønster, som til at begynde med synes at være skabt udelukkende af kræfter udefra. Og så, hvis man er heldig, kan man få dem til at gå ind i et *dybere rum af indre ro*, hvor de giver slip på det gamle og begynder at knytte forbindelse til deres højere intentioner. Jeg så straks, hvordan disse folder kunne kortlægges i U'et (figur 2.4).



FIGUR 2.4 ÅBNINGSPROCESSEN AF U'ET

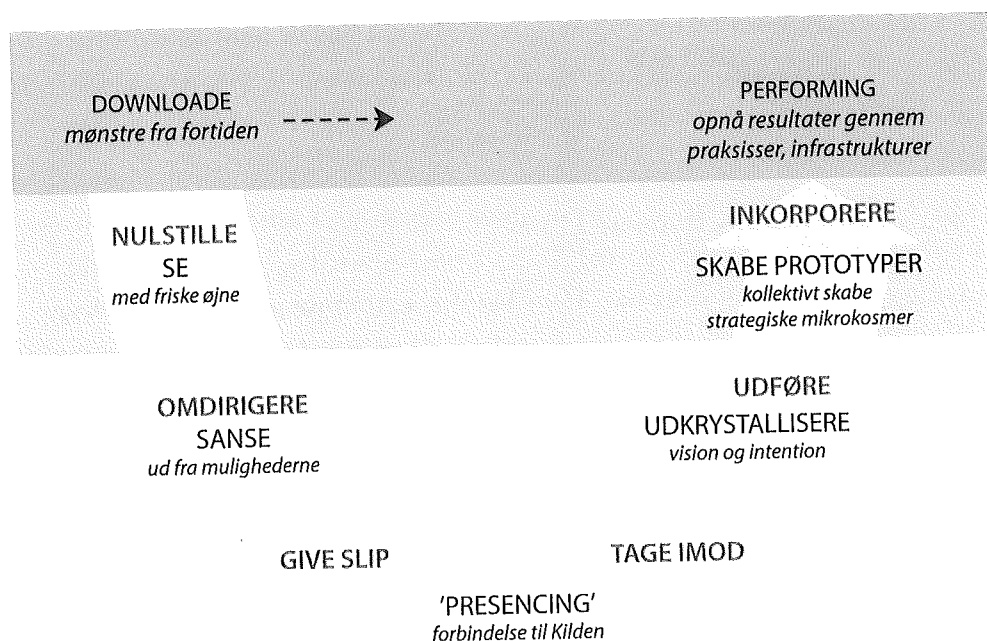
Men jeg havde flere spørgsmål. Hvis Varelas kerneproces, at blive bevidst, illustrerer rejsen ned langs den venstre side af U'et, hvad så med den anden del? Hvad er det, der bevæger sig op ad den højre side? Det forekom mig, at de fleste forskere, undervisere og folk, der beskæftiger sig med erkendelse og bevidsthed, hovedsageligt var optaget af 'åbningsprocessen' – den venstre side af U'et – og meget lidt interesserede i det drama, der udspiller sig gennem den kollektive skabelsesproces, der opstår, når vi kommer til den højre side af U'et. Som enhver organisationsudvikler, innovator eller leder ved, er der en helt anden dimension i den kollektive skabelsesproces, der finder sted i den højre side af U'et, og som handler om bevidst at gøre det nye til en realitet. Hvordan manifesterer det nye sig? Hvordan kommer det til verden?

## Lederskabets indre univers

### *Kortlægning af den højre side af U'et*

Når vi arbejder os ned i U'et, passerer vi gennem de erkendelsesmæssige faser, som består af 'downloading', seen, sansning og 'presencing'. Men for at det skal lykkes os at trænge ind i disse dybere, kognitive områder er det nødvendigt at overskride de tærskler, som Varela talte om: *nulstille*, *omdirigere* og *give slip*. Det slog mig, at turen op ad U'et er den samme rejse, bortset fra at man overskriver tærsklerne fra den modsatte retning (figur 2.5).

Det vil sige, at det trin, man overskrider, når man giver slip (på vejen ned), forvandles til at 'tage imod' (på vejen op) og fører en til det sted, hvor vision og intention udkrystalliseres. Den tærskel, hvor *omdirigeringen* sker fra den ydre til den indre måde at se på (på vejen ned), forvandles til *omdirigeringen* fra den indre vision til den ydre handling, der viser sig i en *hurtig udførelse* af en prototype (på vejen op). Og til slut, den tærskel, hvor man *nulstiller* og opgiver gamle vaner og rutiner (på vejen ned), bliver til den nye overgang til *institutionalisering* ved at *inkorporere* det nye gennem handlinger, infrastrukturer og praksisser (på vejen op). Det vil sige, at i hvert af disse tilfælde overskrides de samme tærskler, men fra den modsatte side.



FIGUR 2.5 DET FULDKOMNE U: SEKS FOKUSPUNKTER

Jeg har set grupper bevæge sig over disse tærskler mange gange. Når sådan en proces af gennemgribende innovation og forandring finder sted, kan man se gruppen gå igennem en næsten umærkelig ændring i det sociale felt, som kan vise sig på følgende måder (se figur 2.5):

- *Downloading*: gruppen agerer på og gentager fortidens mønstre – ser verden gennem de vanemæssige tankesæt
- *Seen*: gruppen opgiver tidligere forudindtagne meninger (nulstiller) og betragter virkeligheden med friske øjne – det iagttagede system er adskilt fra dem, der iagttager
- *Sansning*: gruppen skaber kontakt med mulighederne og reagerer på si-

tuationen ud fra helheden – grænsen mellem den iagttagende og det, der bliver iagttaget, forsvinder, systemet begynder at se sig selv

- *'Presencing'*: gruppen knytter forbindelse til kilden, hvorfra fremtidens muligheder begynder at spire – gruppen opererer ud fra kilden til handling
- *Udkrystallisering*: gruppen udkrystalliserer vision og intention – forestiller sig det nye ud fra den fremtid, der således er klar til at opstå
- *Skabelse af prototyper*: gruppen gennemlever (i tænkning) prototyper af realiserbare handlinger (mikrokosmer) med henblik på at udforske fremtidige handlemuligheder – de gennemspiller det nye ved at være i kontakt med selv'et og dermed 'i dialog med universet'
- *Udførelse og inkorporering*: gruppen udfører og inkorporerer det nye i praktiske eksempler og infrastrukturer – lader det nye vokse ind i den større virkelighed (og de økosystemer), der samtidigt udvikler sig

Betragter vi samlet disse syv kognitive områder, kan vi tænke på dem som et hus med syv forskellige rum eller områder. Hvert rum repræsenterer et af de syv bevidsthedsområder (se figur 2.5). Problemet med de fleste organisationer og institutioner i dag er, at de kun bruger et par af disse rum – for det meste rummene i den øvre halvdel af figur 2.5 – mens de andre sjældent bliver brugt og udnyttet.

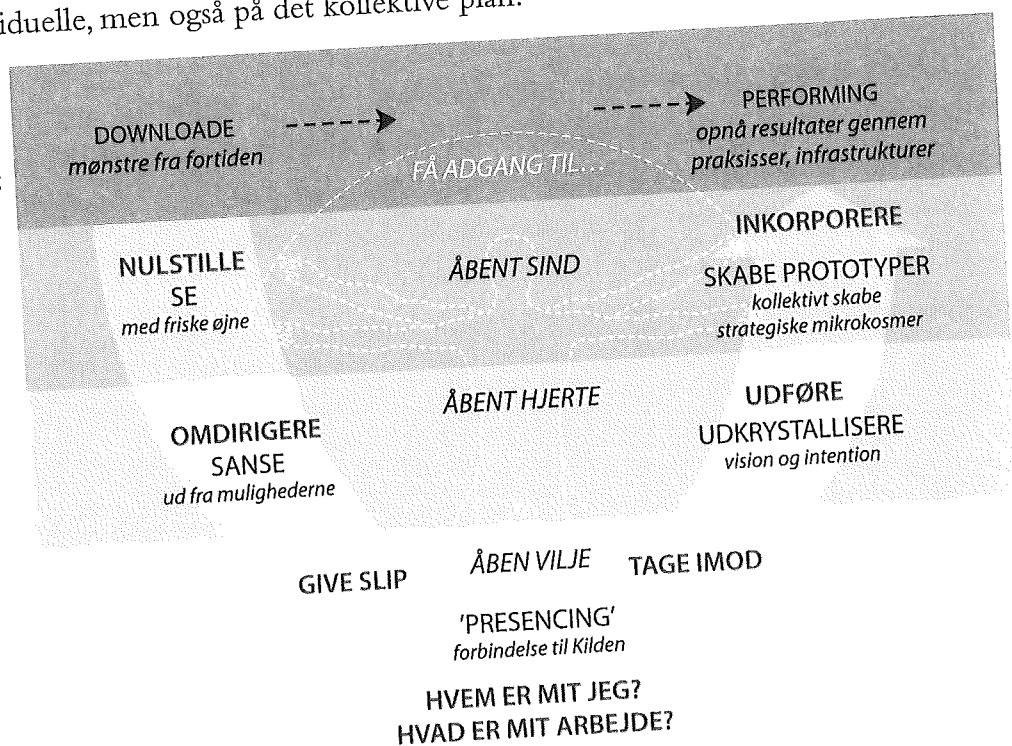
Anden del af denne bog, "Indtræden i U-feltet", viser langt mere detaljeret, hvad hvert af disse 'rum' repræsenterer, og hvordan vi kan få glæde og gavn af at være i dem og udvikle os ud fra denne oplevelse. Den resterende del af min rejse med at forstå og beskrive Teori U kan nemmest opsummeres i fem grundlæggende tanker eller forslag, som kort skal nævnes her, men som vil blive diskuteret mere grundigt i den resterende del af bogen.

1. Vi har brug for en social teknologi, der er baseret på at samstemme tre redskaber

Efter at have deltaget i mange gennemgribende innovations- og forandringsprojekter har jeg indset, at selvom de mest erfarne ledere faktisk udmærket kender disse dybere lag af U'et ud fra egen erfaring, så sidder de fleste organisationer, institutioner og større systemer fast på niveau 1 og 2. Hvorfor gør de det? Jeg tror, det er fordi, vi mangler en ny social ledelsesteknologi. Uden en sådan vil ledere ikke rigtig skifte retning, men ender med at komme med de samme løsninger. Disse forsøg kalder vi 'omstrukturering', 'omformning' eller 'ombygning', og i de fleste tilfælde duer de kun til at forøge vores frustration og kynisme.



Mit alternative forslag er, at vi udvikler en ny type social teknologi baseret på tre redskaber, som vi alle allerede er i besiddelse af – et åbent sind, et åbent hjerte og en åben vilje – og at vi dyrker disse egenskaber, ikke bare på det individuelle, men også på det kollektive plan.



FIGUR 2.6 TRE REDSKABER: ET ÅBENT SIND, ET ÅBENT HJERTE OG EN ÅBEN VILJE

Det første redskab, *at åbne sindet*, bygger på vores evne til at bruge vores intellektuelle formåen, eller IQ. Denne evne betyder, at vi kan se med friske øjne og forstå de objektive tal og fakta, som omgiver os. Med andre ord: sindet fungerer som en faldskærm: det virker kun, når det er åbent.

Det andet redskab, *at åbne hjertet*, har at gøre med vores evne til at komme i forbindelse med vores emotionelle intelligens, eller EQ; dvs. det, at man kan føle for andre mennesker, se ting fra forskellige vinkler og sætte sig i andres sted.

Det tredje redskab, *at åbne viljen*, beskriver vores evne til at komme i forbindelse med den virkelige mening, med vores virkelige jeg. Den type intelligens benævnes sommetider intention eller SQ (spirituel intelligens). Den handler om det fundamentale, der sker, når vi giver slip og tager imod det nye.

Vi kan stemme hvert af disse tre 'instrumenter' både på et individuelt (subjektivt) og et kollektivt (intersubjektivt) niveau.

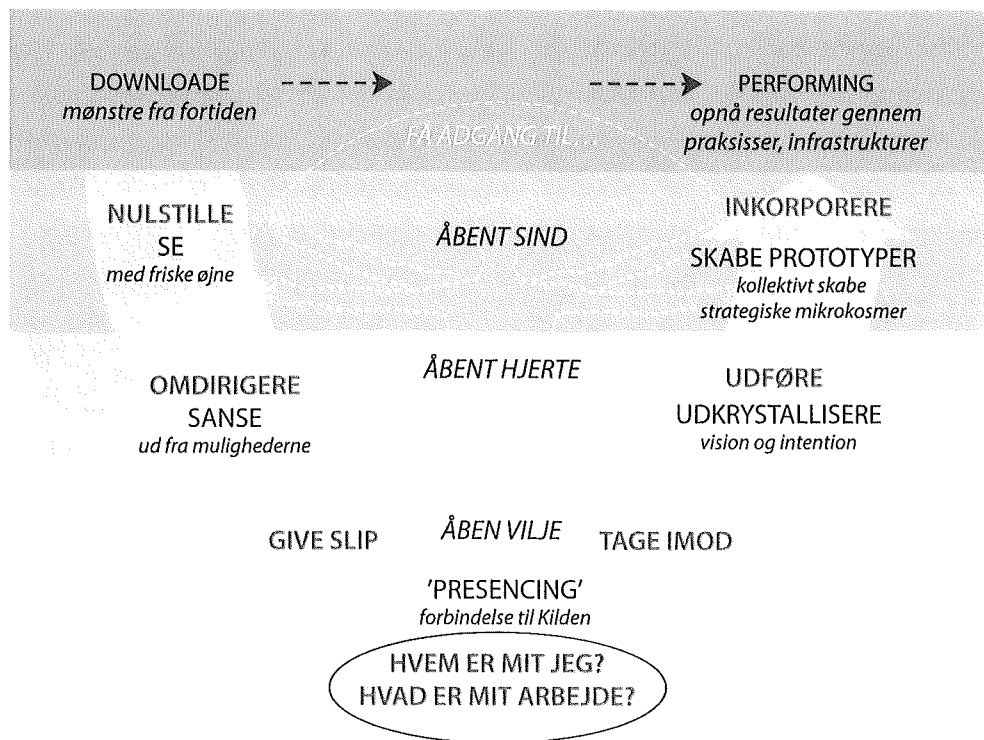
## 2. Det vigtigste ledelsesværktøj er dig selv

Min anden ide handler om den udvikling, ethvert menneske gennemgår, og den erkendelse, at vi ikke er 'én' men 'to'. Det ene 'jeg' er den person eller den samfundsgruppe, vi har udviklet os til som resultat af en rejse, der foregik i fortiden. Det andet 'jeg' er den person eller samfundsgruppe, vi potentielt kan udvikle os til på vores rejse ind i fremtiden. Dette jeg repræsenterer vores højeste fremtidige mulighed. Man skriver sommetider det første jeg med lille 'j' og det andet jeg med stort 'J' (nogle refererer til denne skelnen som henholdsvis ego'et og det højere selv). Når disse to jeg'er kommunikerer, oplever man essensen af 'presencing'.

Hvordan dette sker, vil vi drøfte mere indgående senere, men lad os her kort beskrive det på følgende måde: i bunden af U'et er der en fundamental tærskel, som man først må overskride. Man må så at sige igennem et nåleøje. Men hvis processen ikke lykkes, vil alle vores forsøg på blivende forandring være temmelig overfladiske. Disse forsøg vil i så fald ikke nå ind til kernen i vores bevidsthed og dermed ikke repræsentere det bedst mulige resultat. Det forudsætter, at vi lærer at afskrive vores vanemæssige, egocentriske 'jeg'-identitet for at skabe rum for, at det fremtidsorienterede Jeg kan få plads.

Når vores 'jeg' og vores 'Jeg' begynder at kommunikere, etablerer vi en umærkelig, men alligevel meget virkelig forbindelse til vores højest opnåelige fremtidige mulighed. Denne forbindelse kan nu begynde at hjælpe og lede os i situationer, hvor fortidens erfaringer hverken er til hjælp eller nytte (figur 2.7).

Derfor er det vigtigste værktøj i en sådan ny ledelsesteknologi forbindelsen til lederens eget essentielle selv – dit væsen – frigjort fra det erfaringsbaserede ego.



FIGUR 2.7 DET VIGTIGSTE VÆRKTØJ: DIT JEG

3. Den indre opgave for en leder er at konfrontere og overvinde tre modstandere

Min tredje indsigt handler om følgende gåde: Hvorfor går rejsen til de dybere lag af U'et altid ad de mindst befærdede veje?

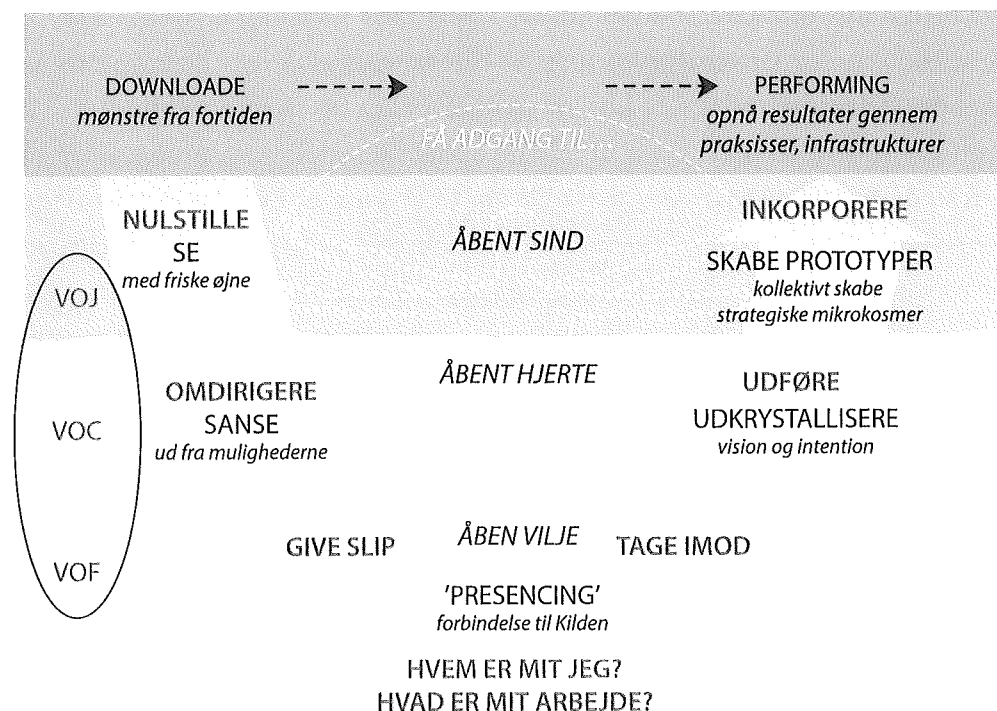
Det er fordi, den kræver et stort og vanskeligt arbejde af os. For at gå gennem 'nåleøjet' ind til kernen i problemløsning og kreativitet, bliver vi konfronteret med mindst tre indre stemmer, som vi skal tage stilling til. Disse stemmer stritter imod og kan blokere indgangen til de dybere landskaber i os. Den første modstander blokerer indgangen til det åbne sind.

Michael Ray kalder denne blokering for 'Voice of Judgement' (VOJ) [den dømmende stemme]. Hvis vi ikke kan lukke af for vores indre vurderinger, kan vi ikke nå ind til vores virkelige kreativitet og nærværet i nuet.

Den anden modstander blokerer indgangen til det åbne hjerte. Lad os kalde den for 'Voice of Cynicism' (VOC) [den kyniske stemme] – dvs. alle slags emotionelle handlinger, der gør, at vi distancerer os fra problemet.

Hvad er det, der står på spil, når vi begynder at nå ind til det åbne hjerte? Først må vi placere os i en situation, hvor vi er sårbare, hvilket normalt ikke kan ske, når vi skaber afstand. Jeg siger ikke, at man aldrig skal følge sin VOC.

Det, jeg siger, er, at hvis man vil finde ned til bunden af U'et – til det virkelige Jeg – så duer ens VOC ikke, fordi den forhindrer en i at fortsætte sin rejse. Den tredje modstander blokerer indgangen til den åbne vilje. Det er 'Voice of Fear' (VOF) [frygtens stemme]. Den prøver at forhindre, at vi giver slip på det, vi har, den vi er. Den kan manifestere sig som frygt for at miste økonomisk sikkerhed. Eller frygt for at blive udstødt. Eller frygt for at blive latterliggjort. Og frygt for døden. Og alligevel er konfrontationen med VOF essensen i al ledelse: at være medvirkende til at give slip på det gamle 'jeg' og lade det nye 'Jeg' komme til syne. Kun derefter kan vi træde ind i en anden verden, der kun kan begynde at tage form, når vi har overvundet angsten for at træde ud i det ukendte.



FIGUR 2.8 AT KONFRONTERE OG OVERVINDE DE TRE MODSTANDERE: VOJ, VOC OG VOF

#### 4. U'et er en levende feltteori – ikke en lineær, mekanisk proces

Den fjerde indsigt, jeg fremdrager, handler om noget, der optog mig, da jeg opdagede, at nogle af dem, der tidligst anvendte U-processen, brugte principperne i denne teori temmelig mekanisk og lineært. Essensen af Teori U er faktisk det stik modsatte: den virker som en støbeform, dvs. den fungerer som en integreret helhed og er ikke tænkt som en lineær proces.

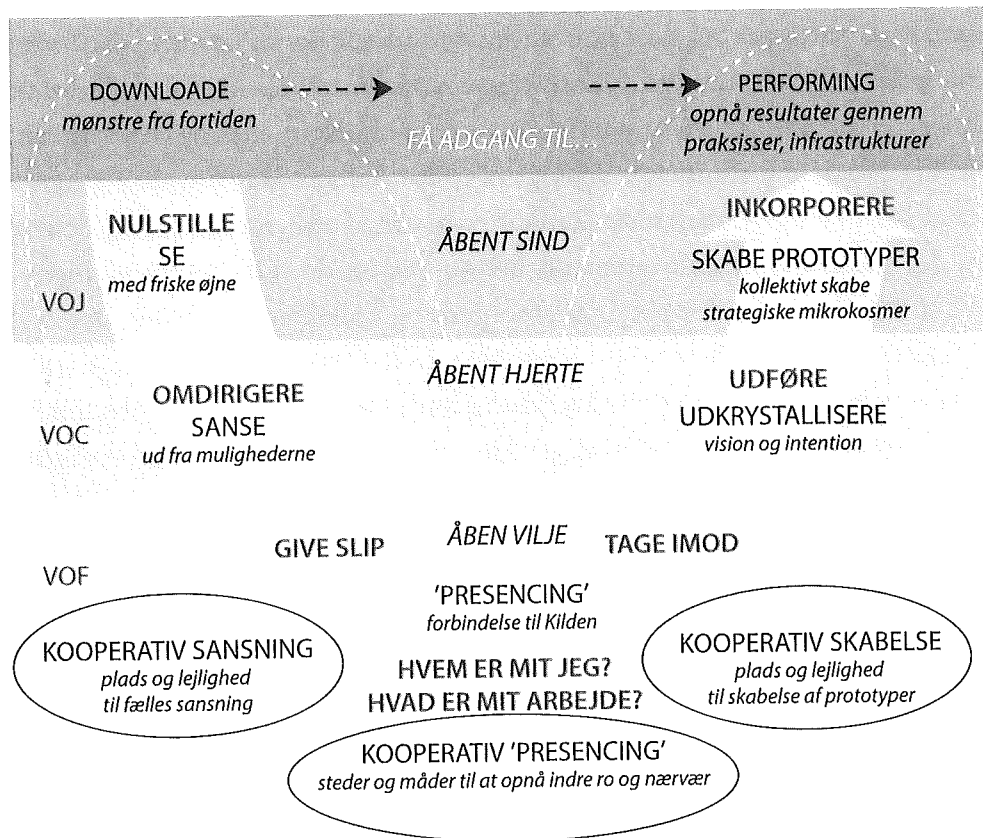
Når man betragter mesterlige aktører som eksempelvis Bruce Lee, Muham-

mad Ali eller Michael Jordan, ser man tydeligt, at de i deres suveræne præstationer ikke følger en lineær proces. Tværtimod 'danser' de med den situation, de står i. De observerer og sanser (forbinder), lader deres indre forståelse eller intuition træde frem og handler så lynhurtigt. Og det er noget, de foretager sig hele tiden. Det er med andre ord slet ikke i form af planlagte, successive stadier, de agerer. Man kan ikke planlægge først at fuldende et stadie hver uge eller agere i processen med et par dages pause ind imellem. Man 'danser' med det, der omgiver en, og med det, der opstår indefra, *hele tiden*.

Man danser altså i takt med alle tre bevægelser i U'et samtidig, ikke efter hinanden. Af praktiske grunde er det blot en fordel at dele det op på den måde i en rækkefølge for forståelsens skyld: under kooperativ sansning er bevægelsen det primære fokus for sansning. I kooperativ 'presencing'-fasen er koncentrationen om indre viden, og under den kooperative skabelses bevægelse gælder det så om at udføre, at handle. Men husk, at alle de andre bevægelser og muligheder altid er til stede samtidig. Man kan forestille sig U'et som en holografisk teori: hver komponent afspejler helheden, men er specialiseret på sin egen særegne måde.

Hvis organisationer vil forstærke genklangen fra og med de dybere emergens-felter, er de nødt til at oprette tre forskellige slags infrastrukturer i konkret form, dvs. ikke bare som en mental øvelse, men også i form af fysiske lokationer:

- Steder og strukturer, der gør det stadigt lettere at se og tyde det, der foregår i de større, omgivende økosystemer (kooperativ sansning)
- Steder og 'huler', hvor det er muligt at fordybe sig fuldstændigt og have absolut ro, hvilket fremmer samhørigheden med det virkelige og med den sande kreativitet. Dette både individuelt og kollektivt (kooperativ 'presencing')
- Steder og infrastrukturer, hvor man kan skabe prototyper af de nye måder at tænke og fungere på, så man kan udforske fremtiden ved at handle og skabe (kooperativ skabelse)



FIGUR 2.9 SKABELSEN AF TRE INFRASTRUKTURER

5. Det sociale rum, der er karakteriseret af emergens og skabelse (Cycle of Presencing), og som er på vej frem, er samtidig nært forbundet med en cyklus i det sociale felt, der er kendetegnet ved at være i nedbrud og under transformation (Cycle of Absencing)

Min femte og sidste indsigt handler om den tydelige, massive stigning i destruktive tendenser, vold og fundamentalisme, som overgår os, samtidig med at vi også oplever en åbning mod de dybere lag af det sociale felt.

Denne dualistiske bevægelse, åbningen mod de dybere emergensniveauer på den ene side og de destruktive kræfters stigende magt og indflydelse på den anden, er vel nok det, der tydeligst karakteriserer vores nuværende tidsalder. Jeg vil forsøge at kaste lys over, hvorledes disse to kræfter – 'presencing' og absens – har relation til hinanden. Min pointe er kort fortalt, at de begge er aspekter af den samme evolutionære bevægelse. Vi ser tit, hvordan mennesker, der står over for den fuldstændige udslettelse, har evnen til at vågne op og så alligevel nå til et højere bevidstheds- og erkendelsesniveau.

Flere steder igennem denne bog vil jeg indvi læseren i flere af sådanne beret-

ninger. Bl.a. historien om min kollega Adam Kahane og en gruppe i Guatemala og historien om kvinderne i Rosenstrasse i Berlin i 1943. Disse og andre fortællinger er eksempler på, at alle mennesker, uafhængig af geografi, knytter to forskellige, sociale forbindelser analogt til to forskellige slags sociale elementer.

Et af dem er styret af den dynamik, der består af anti-emergens og destruktion; det kollektive sociale element, der er ved at dø. Det andet element er styret af den dynamik, der består af emergens og kollektiv kreativitet; det er det opdukkende sociale felt, som er ved at blive født. Det, der sker i mange sociale situationer, hvor der er vold og konfrontation i dag, er, at vi er splittet mellem disse to verdener. Vi kan lynhurtigt skifte fra det ene punkt (den kollektive kreativitet) til det andet (den kollektive ødelæggelse). Det afhænger alene af, hvor bevidste vi er om hinanden, om vi erkender dette skift i det sociale felt eller ej.

I resten af første del af denne bog vil vi tage på en læringsrejse, hvor vi vil opdage, at der sker omtrent det samme på alle disse systemniveauer: vi møder vores blinde plet. Med andre ord, vi bliver igen og igen stillet over for det tomme lærered-situationen, der kræver, at vi ser på os selv og vores kollektive handlemåde; at vi genopdager os selv, hvem vi er, og hvor vi vil hen som institutioner, som mennesker og som samfundsgruppe.

I anden del vil vi afdække de kerneprocesser, der skal til for at kaste lys på denne blinde plet, og i tredje del vil vi gå i dybden og undersøge, hvordan denne grundlæggende transformation af det globale felt manifesterer sig hen over alle systemniveauer fra det individuelle (mikro), til grupper (meso), til institutioner (makro) og til verden (mundo).

Efterhånden som du arbejder dig igennem bogen – hvis du altså har besluttet dig til det – vil du bemærke, at de modeller, jeg fremsætter, kan være noget komplekse (f.eks. tabel 20.1). Men du vil også kunne se, at alle disse modeller og teorier alligevel operationelt simpelt stammer fra konkrete eksempler og almen erfaring. Når du ser på alle disse samlet, vil det gå op for dig, at det, vi ser, er noget, vi kunne kalde aftrykket af vores kollektive evolutionsproces. Det er den udviklingsgrammatik, som vi kollektivt beslutter at benytte på alle systemniveauer hver eneste dag.

Det er vores egen historie. Det betyder, at det at se, genkende og være bevidst over for disse mønstre ikke bare er en teoretisk øvelse – det giver os også en helt anden mulighed for at virke som agenter for forandring. Forandringer, som kollektivt kan bringe en verden frem i lyset, der er fundamentalt forskellig fra fortidens verden.

Hvordan det kan fuldbyrdes, hvordan vi kan begynde at handle ud fra den

fremtid, som er ved at opstå, er hovedspørgsmålet og ledestjernen og det samlede princip i denne bog. Med dette spørgsmål i bagehovedet, lad os nu vende vores opmærksomhed mod, hvordan et team lærer.