



Kalder på bæredygtig

Teori U er en opfordring til at finde ind til vores kreative kræfter og bruge dem til nye, bæredygtige potentialer for vores arbejde og organisationer. Teorien og dens skaber har en aktuel dansk vinkel.

■ Der var masser af psykologer blandt de 900 deltagere til konferencen "Hvordan skaber vi rum for en bæredygtig fremtid?", da den frivillige forening *Aarhus Opens You* i september 2010 bød indenfor i Musikhuset Århus og på kunstmuseet ARoS.

Konferencen handlede om kreative møder med fremtiden, og den absolutte hovedattraktion var C. Otto Scharmer, seniorlektor ved MIT i Boston og forfatter til ledelsesbestselleren *Teori U*.

- Vi står over for en samfundsmæssig forandringsproces, der kræver, at private og offentlige organisationer så vel som individer i fællesskab tager ansvar for at gøre fremtiden mere bæredygtig inden for erhvervslivet, miljøet, finanssektoren og i vores sociale fællesskaber, lød hans budskab.

- Ingen ved konkret, hvordan vi håndterer fremtidens udfordringer, men vi ved, at vores evner til at arbejde sammen

på tværs af organisationsskel og interesseområder er vigtige i fremtiden, fordi vores organisationsstrukturer stammer fra industrisamfundet, som hører fortiden til.

Scharmer pointerede, at konsulenter og ledere derfor skal være pionerer i nye former for samarbejde og processer, og at det stiller bevidsthedsmæssige krav.

- Vi skal skabe kontakt til en større helhed i os selv og i vore omgivelser, lytte på flere niveauer og til flere interesser. I det samspil skal vi være åbne for, at noget nyt kan finde sted.

Ifølge Scharmer må vi finde det levedygtige ved at åbne hele vores sanseapparat og eksistens via vores sind, hjerte og vilje for at gennembryde den modstand, vi vil møde både i os selv og i de systemer, vi arbejder med.

- I kontakten med helheden opstår en anden slags søgen og en anden slags svar på, hvilke veje vi kan gå for at skabe



pionerånd

initiativer, der rækker ind i fremtiden, i stedet for blot at lave reparationer på kendte og kortsigtede problemer og strukturer.

U kræver etik

Erhvervspsykologerne Thea Mikkelsen og Mette Møller (foto herover) har begge arbejdet med innovationsprocesser og Teori U i flere år, og de har netop udgivet bogen "Den kreative kraft i innovationsledelse – Teori U's psykologi i praksis". Ifølge de to stiller C. Otto Scharmers pointer skærpede krav til psykologers arbejde med organisationer.

- Teori U sætter gang i mange følelser. Drivkraften i at indlede et udviklingsarbejde baseret på Teori U er et håb om en bedre verden, en bedre organisation, bedre relationer og et mere meningsfuldt arbejdsliv, siger Thea Mikkelsen.

- De, der engagerer sig i sådan en proces, investerer noget af sig selv. Længslen efter det nye og det bedre er en stærk kraft i mange mennesker. At kunne håndtere den kraft i processen kræver en indgående viden om psykiske udviklingsprocesser. Procesdeltagerne kan nemt blive forførte og konsekvensen kan være en øget meningsløshed eller i værste fald følelse af overgreb, hvis processen ikke fører noget nyt med sig. Vi skal sikre, at den giver mening for medarbejderne.

Hertil supplerer Mette Møller:

- Det kræver også høj grad af etik at arbejde med det håb, Teori U mobiliserer. Det handler om at nå frem til de grundlæggende værdier og fokusområder, som organisationen ønsker at prioritere, og også hvad mennesker gerne vil i deres liv, og hvordan de giver livet videre til andre. Intet er vel mere fundamentalt for psykologers arbejde end at hjælpe det levedygtige og det bæredygtige frem.

Dus med de kreative kræfter

Angsten følger med, når man igangsætter en søgen efter en bæredygtig fremtid. Det var en af Scharmers pointer på konferencen. Den erfaring har Thea Mikkelsen og Mette Møller også fra deres arbejde:

- Det kan være meget provokerende og angstfyldt at være i en proces, hvor procesdeltagerne endnu ikke ved helt kon-



> kret, hvad de søger efter, og hvor der ikke er et forudbestemt mål. Udgangspunktet for at arbejde med Teori U er, at vi skal finde det nye i de rum, vi skaber sammen. Det er en psykologopgave at facilitere, hvordan deltagerne kan undgå, at deres angst blokerer, og i stedet finder de kreative kræfter, som bærer det nye og levedygtige frem, siger Mette Møller.

Thea Mikkelsen peger på, at der ofte også er angst på færde i psykologen selv undervejs i processen. Det stiller krav til, at psykologen er dus med sine egne kreative kræfter og ved, hvordan han selv påvirkes af angsten for at kunne give det til processen, som deltagerne har brug for i stedet for det, psykologen selv kan holde ud.

- Vi må som proceskonsulenter i en U-proces selv have en erfaring med, hvad det er, man kan pejle efter i en kreativ proces, når man ikke kan pejle efter målet. I vores fag er vi dygtige til at lytte til mange forskellige perspektiver, hvad Scharmer da også fremhæver som en vigtig kompetence for at finde en fælles bæredygtighed. Men for at nå frem til det rigtige for kunderne, skal vi desuden kunne lave åbninger i processen, indtil vi når frem til det bedst mulige resultat, også selv om det er angstprovokerende at blive i det rum, siger Thea Mikkelsen.

Hvad arbejder psykologer for?

Et af de centrale punkter for Scharmer, både i Teori U og på konferencen i Århus, er hans opfordring til, at vi er globale i vores bevidsthed og bevæger os væk fra overvejelser om, hvad der er godt for mig og min organisation, og over i, hvad fremtiden kræver at jeg og min organisation skal gøre for at skabe mere bæredygtige resultater.

For Mette Møller og Thea Mikkelsen inspirerer dette perspektiv til, at erhvervspsykologer også tænker bæredygtighed ind i deres egen praksis. Når psykologer hjælper individer og organisationer med at blive klar over, hvad meningen med deres arbejde er, bør de også selv forholde sig til,

hvad deres eksistensberettigelse som konsulenter kan være. At stille sig selv dette spørgsmål er samtidig nøglen til bedre procesarbejde.

- Der har været mange penge at tjene for konsulenter i erhvervspsykologien, og det, vi som stand typisk tjener vores penge på, er at understøtte organisationer i at optimere det eksisterende eller i at generere profit og større effektivitet. Vi burde tænke større end det. Teori U inspirerer til, er at vi ser på den værdi, vores arbejde har i et større tidsligt og rumligt perspektiv. Hvilken betydning har det for kommende generationer og for den verden, vi lever i? spørger Thea Mikkelsen.

Hvad med vores egen bæredygtighed? spørger Mette Møller videre? Måske reflekterer vi som stand for sjældent over, hvad meningen er med de erhvervspsykologiske ydelser. Vi har styr på, hvad vi skal og hvordan. Men hvad med *hvorfor*? Det spørgsmål bør vi stille os selv oftere i relation til vores opgaver. For at radikalisere det og for at skabe rum for debatten kunne man måske spørge sig selv: Kunne jeg forestille mig at udføre dele af mit job som frivilligt arbejde? Det er naturligvis et meget naivt spørgsmål at stille. Men jeg tror, det er i svaret på spørgsmålet, at vi kommer tæt på vores kreative kraft og netop det, som bør være udgangspunktet for vores ydelser, hvis vi vil bidrage til en mere bæredygtig fremtid for generationerne efter os.

Mod afslutningen af sit indlæg til konferencen i Århus gav C. Otto Scharmer tilhørerne råd om, hvordan vi hver især kan bidrage til større bæredygtighed. Et af de vigtigste budskaber var, i tråd med Thea Mikkelsen og Mette Møller, at vi hver især finder eksistensberettigelsen i vores fag, og at vi dagligt finder rum til at være i kontakt med vores skabende evner.

- Stol på, at der er en mulig rejse mod en bæredygtig fremtid, sluttede Scharmer, som selv deltog i konferencen uden honorar.

Dorthe Lundh, journalist

FAKTA ■ Scharmer og Teori U

Scharmers hovedpointe er, at især vores arbejdsliv mere end tidligere er afhængige af vores forhold til hinanden og evner til at samarbejde. Det kræver, at vi bliver mere bevidste om, hvad vi selv rummer, og bedre til at lytte til, hvad vores medmennesker rummer af potentialer. Ifølge Scharmer vil det åbne for nye innovative kræfter i vores samfund. Og det er der brug for, for industrialiseringens måde, at finde løsninger på, er ikke tilstrækkelig i den globale, relationsbaserede verden. Teori U beskriver, hvordan vi kan lave de forandringer.

Litteratur:

C.O. Scharmer: "Teori U – Lederskab der åbner fremtiden". Forlaget Ankerhus, 2008.

Thea Mikkelsen og Mette Møller: "Den kreative kraft – Teori U's psykologi i praksis". Dansk psykologisk Forlag, 2010.