



De første par skridt ind i Scharmers "U"-univers

Af Lars Dencker
Chefkonsulent, CMC
Ankerhus A/S

Lars Dencker var ansvarlig for den danske bearbejdning af oversættelsen af *Teori U*, herunder den faglige kvalitetssikring af koncepter, begreber og tekstmæssig sammenhæng.

I forlængelse af den danske bearbejdning af *Teori U* og bogens hastige udbredelse har jeg noteret mig forskellige typer reaktioner fra læserne:

- a. En udelt begejstring hos rigtig mange. Endelig en bog der på et videnskabeligt, troværdigt og erfaringsbaseret grundlag bekræfter og sammenfatter vores almene erfaringer i det sociale felt. Men så kommer det. Det er en svær bog at komme igennem – det er godt nok ikke godnatlæsning, men studiestof.
- b. Stor interesse, men tankerne opleves som vanskelige både at forstå og få operationaliseret i praksis. Fine erkendelser, hedder det, men hvordan får vi det til at virke?
- c. Dyb afstandtagen – det er jo langhåret og mere "new age", end det er videnskab.

Steen Hildebrandt sagde følgende om bogen ved den danske udgivelse: "Den er ikke nemt læst. Det er ingen gode bøger. De bøger, der er nemme, er jo netop nemme, fordi de bekræfter os i, hvad vi allerede ved. Men de bøger, der indeholder en helt ny vinkel, en helt ny tænkning, dét er gode bøger. De forstyrrer os og tvinger os til at forholde os, til at tænke. Det er det, gode bøger kan."

Jeg kan i sandhed bekræfte, efter de reaktioner jeg har fået, og efter at have siddet i min personlige osteklokke og deltaget i den danske bearbejdelse af *Teori U*, at vi har fat i en god bog. Den har forstyrret virkelig mange mennesker. Den bliver diskuteret, og vi er i Ankerhus næsten blevet bestormet med en specifik U-interesse af uforudsete dimensioner.

Vi oplever i denne tid dagligt henvendelser om "kurser" i teori U og om muligheder for foredrag. Personligt oplever jeg opringninger fra vildt fremmede mennesker, der ønsker mig tillykke med at have bidraget til en stor oplevelse i

læsningen af bogen på dansk, eller som af forståelsesgrunde blot ønsker at diskutere passager i bogen, og de vil vide, om de forstår en tanke rigtigt. Andre igen har forbehold over for bestemte passager i bogen og synes, det er umagen værd at overbevise mig om deres personlige mening. I mellemtiden sælger bogen som varmt brød, og anmeldelserne polariserer sig i for eller imod. Heldigvis mest til den positive side.

Det, der gør teori U til en ganske særlig og fremtrædende tænkning for nogle, synes for andre at være det samme, som gør den vanskeligt tilgængelig eller måske endda forekommer som en fremmed tænkning.

Hvori ligger vanskelighederne i Scharmers univers?

Det særlige ved netop denne bog er, at den samler Scharmers erfaringer og tanker, som igen understøttes af en række videnskabelige erkendelser fra mangfoldige discipliner – filosofi, psykologi, socialvidenskab, biologi, fysik – og som fremtræder i en helstøbt erkendelse af vores muligheder som individer, grupper og samfund.

Jeg tænker således om det, at bogens tilblivelse har taget mange år. Den ene tanke har rodfæstet sig hos forfatteren og taget den anden med sig og skabt en undersøgelse, der igen har skabt en tredje tanke. Og som årene er gået og via en række interviews, er Scharmer nået i land med en helstøbt tænkning, der både indkapsler en ny psykologi, en ny socialvidenskab og dermed et helt nyt paradigme. Vi er vant til videnskabelig litteratur, som indeholder fragmenter af viden eller blot belyser en detalje. Vi er ganske uvant med, at nogen forsøger at fremstille en ny tænkning og dens praktiske implikationer og samtidig omforme den til en ny praksis. Det kan virke ret overvældende på læseren at skulle indføres i en holistisk tænkning om menneskets bevidsthed og relationelle sammenhænge samt forholde sig til organisationsteori og hele samfundets indretning.

Jeg tænker mig derfor til, at baggrunden for, at vi som læsere ind imellem får svært ved helt at følge med i hver detalje, er, at vi igennem bogen i en koncentreret form bliver præsenteret for et tankesæt, der har taget mange år at udvikle. Erkendelser som sandsynligt, hvad enten vi taler individ, gruppe eller samfund, først har været isolerede erkendelser, og som siden, qua praktiske erfaringer og videre tænkning, er blevet formet til en helstøbt teori, der handler om, hvorledes vi kan komme til at fungere bedre som individer, grupper, organisationer og hele samfund.

Er verden, som vi kender den, af lave og ved at bryde sammen?

Scharmers udgangspunkt i bogen er, at vi lever i en verden, hvor de gamle strukturer er ved at opløses og bryde sammen, mens noget nyt (en ny tænkning) er ved at bryde frem (på ruinerne af det gamle). Denne tænkning er et af de kritiske punkter for nogle at følge med i, og jeg har oplevet mennesker argumentere mod at tage teori U ind, fordi de mener, at udgangspunktet – at verden er af lave – er forkert.

Rigtig mange mennesker tænker jo på vores nære samfund i den forbindelse. De tænker, at vi i Danmark lever i et velordnet samfund med velfærdsgoder og meget stabile strukturer. De oplever naturligvis nok, via medierne, at der er røre i andedammen vedrørende vores sundhedsvæsen, vores skoler, vores omsorg for unge og ældre, og de oplever selvfølgelig nok også, at der er etniske konflikter og andet, der rører på sig. Selvfølgelig læser de også aviser og ved derfor også, at kriminaliteten er stigende og bliver stadigt grovere. Men de ser alle disse ting som overfladefænomener og ikke som udtryk for en virkelighed, der er i opløsning. Scharmer ser de samme problemstillinger som et symptom på forfald, der i sig selv kalder på en helt ny tænkning.

Når bogen i så høj grad betoner, at et nyt paradigme, af simpel nødvendighed, er på vej, er det naturligvis for at fremme den pointe, at det ikke nytter noget vedblivende at fortsætte med at løse problemerne på gammelkendte måder, eftersom vi står over for helt nye udfordringer og en helt ny kompleksitet.

Vores skoler bliver ikke bedre af mere topstyring og detailkontrol. Vores hospitaler bliver måske nok i sig selv rent driftsmæssigt mere effektive af at blive centraliserede og specialiserede. Forudsætningen er dog, at vi lokalt kan opfange, diagnosticere og kategorisere patienterne til de rigtige specialer, hvilket forudsætter et decentralt logistisk system, som vi samtidig i effektivitetens navn nedlægger. Tilsvarende er kriminaliteten stigende på trods af en ihærdig indsats mht. at skærpe strafferammerne. Og man kunne blive ved. Problemer er der nok af.

Men det er en akademisk diskussion, hvorvidt vi blot ser store udfordringer foran os, eller hvorvidt vi mere radikalt set aner et sammenbrud i horisonten. Men spørgsmålet om, hvorvidt vi kan fortsætte som hidtil, eller hvorvidt tingene bryder sammen imellem hænderne på os, er næppe afgørende. Vi ved, at vi lever i en stadigt mere konfliktfyldt verden med flere og flere komplekse problemstillinger. Det er ikke en forudsætning for at gå ind i Scharmers univers og følge hans tænkning, at du er enig med ham i, at vi står ved afgrundens rand.

For uanset om vi tror på, at et snarligt sammenbrud af vores hidtidige måde at tænke og organisere tingene på står for døren, så forandrer det jo ikke den afgørende pointe, at nytænkning og kreativitet er og bliver et nødvendigt mål i forhold til de udfordringer, der dog objektivt set er foran os, hvad enten vi tænker virksomheder, organisationer, institutionelle strukturer, samfund eller globalisering.

Jeg er personligt helt uforstående over for de få, der med udgangspunkt i, at man ikke deler Scharmers bekymring over, hvor vi samfundsmæssigt og globalt er på vej hen, afviser teori U som tankespind. Erkendelserne i teori U forudsætter ikke, at man nødvendigvis deler forfatterens bekymring over samfundets retning. De forudsætter blot, at du er enig i, enten at ikke alting går den rigtige vej, eller at fremtidens udfordringer i hvert fald ikke bliver mindre end nutidens.

Det eneste, vi behøver at acceptere, er, at vi i vores virksomheder og institutioner har brug for at tænke kreativt og skabende, hvis vi vil have det optimale ud af vores bestræbelser, liv og arbejde. Det er den eneste forudsætning, vi behøver at acceptere, for at teori U har et alvorligt budskab til os, nemlig at de fleste af os faktisk kan gøre det, vi allerede gør, lidt bedre og samtidig få mere glæde og fylde ud af bestræbelserne i vores liv og arbejde.

Kompleksitet fordrer kreativitet

Det er sagt igen og igen i organisationsteorien, og det er blevet belyst igen og igen i socialvidenskaberne og i samfundsforskningen: Vi lever i en tid med stigende kompleksitet. Bemærk, at begrebet "stigende" ikke nødvendigvis refererer til en stigende intensitet i kompleksiteten – det rigtige ordvalg er snarere en accelererende kompleksitet. Den er der mange forklaringer på. Globaliseringen i sammenhæng med teknologiudviklingen er den hyppigst nævnte årsag. Hvem havde eksempelvis forudset, hvad en simpel tegning i en dansk avis ville afstedkomme? En lille gerning, der afstedkom en følgesekvens af reaktioner, hvor nogle var forudsigelige og andre kaotisk uforudsigelige. Det ramte et lille lands omdømme og eksporterhverv og skabte polarisering i befolkningen. Det er blot et eksempel på den omtalte kompleksitet og samtidig et eksempel på, at Scharmer logisk har ret i, at vi ikke kan anvende fortidens problemløsningsmodeller til at håndtere den emergens, der opstår i nutidige problemstillinger.

Vores erfaringer er ikke et tilstrækkeligt grundlag at operere ud fra i de problemer, nutidens mennesker står i. Vores erfaringer er naturligvis langt fra unyttige. Erfaringen er jo vores gode ven i løsningen af kendte problemer eller af problemer med et sammenligneligt indhold, men erfaringer er ikke en ven i håndteringen af kompleks emergens eller i forhold til at agere på helt nye mulighe-

der. Det skyldes jo det simple, at erfaringen fungerer ud fra fortiden og som det filter, eller den optik, hvorigennem vi ser på verden.

Ubevidste mentale konstruktioner gør os til ofre

Det er ydermere en gammelkendt sandhed, at vi mennesker agerer subjektivt og dermed ganske irrationelt i mangfoldige situationer. Vi konstruerer vores egne sandheder og tolker på virkeligheden ud fra et indre univers, et univers vi igen ofte forsvarer rationelt. For at tage et meget simpelt eksempel: Mange af os synes eksempelvis, at egern er søde, og at rotter eller flagermus er ubehagelige. Vi rationaliserer vores afsky for det ene dyr med, at det jo er et skadedyr og ofte indebærer smittefare, men bagved denne form for rationalitet, som jo afgjort ofte også er til stede i vores subjektive vurderinger, ligger der en ubevidst forankring af irrationalitet.

Livet lærer os ikke bare at agere rationelt. Undervejs i vores opvækst og udvikling gemmer vi domme, fordomme, tiltrækning, afsky og meget andet på vores "indre harddisk" sammen med vores erfaringer, mens vi lærer at håndtere livet. Det er et psykologisk faktum, at sådan er det. Billedet "den indre harddisk" er valgt i denne sammenhæng, fordi Scharmer netop bruger metaforen "downloading", når han beskriver den ubevidste del af vores anvendelse af erfaring. Agerer og reagerer vi for meget igennem vores personlige subjektive filter, risikerer vi at blive ofre for vores egne frembringelser, frem for at være aktive medspillere i vores eget liv.

Downloading-begrebet

Lad os tage et konkret eksempel for at forstå, hvad vi mener med downloading. For mange år siden lærte jeg en ung, nyuddannet typograf at kende. Han havde en bidende interesse i det, der dengang var den nye IT-teknologi. Han var også en af de første privatpersoner i Danmark, der erhvervede sig en kostbar hjemmecomputer. Sideløbende hermed begyndte man på hans arbejdsplads at indføre nye IT-baserede teknologier. Da han jo af egen interesse allerede var inde i IT-tænkningen, havde han gode forudsætninger for at drøfte diverse problemer med leverandørerne, ligesom han under den praktiske indkøring af det nye udstyr kunne lære fra sig og hjælpe sine kolleger. Alle var imponerede over hans viden og kunnen. Ledelsen forfremmede ham til IT-ansvarlig, og hans job forandrede sig. Han var nyuddannet og kun 26 år gammel, men var pludselig en stor succes og et aktiv for alle sine kolleger. Han blev igen hurtigt forfremmet til driftsleder (kun 27 år gammel og med en behersket erhvervs erfaring). Han fik nu ledelsesansvaret for samtlige 40 medarbejdere i produktionen. En "opkommende stjerne", sagde ledelsen om ham.

Jeg mødte ham og hørte om hans historie, da han som 30-årig havde skiftet job. Han blev headhuntet til produktionsleder på et kendt forlag, men snart fik han for første gang i sit liv ledelsesproblemer. Det var i den forbindelse, jeg mødte ham. Medarbejderne var ikke tilfredse med ledelsen. De savnede nærvær og menneskelig erfaring, sagde de. Selv syntes han, at han havde været meget aktiv og skabt mange gode ting i sin korte tid på forlaget. Jeg hørte ham om, hvad han faktisk havde arbejdet med rent ledelsesmæssigt, siden han ankom i sit nye job. Han havde indført et nyt lagerføringsystem, han havde indført nogle nye teknologier i produktionen (IT-baserede løsninger forstås), og han havde sammen med en leverandør udviklet noget nyt produktionssoftware, som han afgjort mente måtte anerkendes som en klar forbedring for alle i produktionen. Han forstod slet ikke sine medarbejders forbehold. Historien endte imidlertid med, at han blev afskediget et halvt år senere "pga. samarbejdsvanheligheder". I virkeligheden burde der have stået "pga. downloading" på fyresedlen.

Grunden til, at jeg lige nævner denne historie, er, at det netop er ekstremt tydeligt, hvorledes en erfaring om succes i nuet siden hen bliver til en hæmsko for at bedømme og agere i senere situationer. Erfaringen består, som psykologien belærer os om, af både bevidste og ubevidste elementer. På det ydre og bevidste plan har vores ven set og erfaret, at teknologiudvikling og IT hænger sammen med ledelse og styring af en produktion. Det bliver en bevidst erfaring. Men der ligger også i eksemplet en ubevidst erfaring, nemlig at "jeg får succes, når jeg anvender mit IT-kendskab."

Det ubevidste er problemet – ikke erfaringerne i sig selv

Det er på denne måde, vi skal forstå downloading-metforen. Den beskriver det at anvende fortidens erfaringer i nutiden på en ureflekteret måde. Vi kan ikke blot forsimpler denne metafor til at handle om, at vi skal passe på at anvende erfaringen. Den er dybere end det, for indbefattet i erfaringen og iblandet det rationelle i den ligger der ofte samtidig ubevidste impulser bestående af følelsesmæssige erfaringer, helt analogt til ovenfor nævnte "jeg får succes, når..."

Downloading-begrebet må derfor ikke forstås som en afstandtagen fra at anvende sine erfaringer på en fornuftig og rationel måde. Eksempelvis ville det være både dumt og uforsigtigt at slette den erfaring på sin indre harddisk, at man bliver forbrændt, når man lægger hånden på en varm kogeplade.

Det er slet ikke i den bane, vi er i, mht. at ville slette erfaringerne eller undlade at anvende dem frugtbar, for så sletter vi jo samtidig vores egen læring. Det er kun den ubevidste og/eller den ureflekterede og vanemæssige anvendelse af erfaringen, teori U langer ud efter. Dette i særdeleshed, at når vi så står over for

problemer, synes vi at tendere til at anvende løsninger i form af, hvad der virkede i fortiden. Derudover har vi tilsyneladende vanskeligt ved at gøre nye og rigtige erfaringer, hvis vores indre harddisk er proppet med gammel læring, (u)vaner og fordomme.

Det næste, vi skal forstå, når vi bevæger os ind i Scharmers U-univers, er, at vi har med en tænkning at gøre, der på den ene side tager et individuelt udgangspunkt i en opfattelse af den menneskelige natur og den individuelle mulighed for at leve et rigt liv, mens den på den anden side ser dette individuelle aspekt komme til udfoldelse i en social sammenhæng.

På den måde er udgangspunktet socialkonstruktivistisk. Vi lever hver især i en virkelighed, vi selv subjektivt har konstrueret, men vores konstruktioner af virkeligheden sker i det sociale felt. Vi former altså dermed også kollektive billeder af virkeligheden, som på den måde også danner subjektive "sandheder", som vi er enige om.

Den føromtalte downloading sker altså ikke bare isoleret inde på hver vores indre harddisk, den sker også på den kollektive harddisk. Vi skaber med andre ord kultur og gør fælles erfaringer. Det er klart nok, at vi downloader værdier, normer, fælles moralbegreber, etik og alt, hvad vi ellers lægger i et kulturbegreb. Tankegangen hos Scharmer går dog skridtet videre. Vi kommunikerer, vi anvender masseinformation og deler dermed også fælles erfaringer. De farver vores vurderinger af virkeligheden og subjektiverer den. Disse fælles erfaringer kan på nøjagtigt samme måde som de personlige erfaringer udtrykke sig hensigtsmæssigt i nyttige og gavnlige modeller for problemløsning eller omvendt i helt uhensigtsmæssige, ubevidste og vanemæssige reaktioner på en situation.

Lad os prøve med et par lokale eksempler på kollektiv downloading:

De fleste af os ser det som en implicit logik, cementeret af mediedækningen omkring et valg, at et politisk parti forud skal pege på, hvilken statsministerkandidat de ønsker sig, og hvilke samarbejdspartnere de vil dele magten med. Det er på den ene side tilsyneladende forudsætningen for vælgertilslutning, mens det på den anden side objektivt er døden for kreativitet i udviklingen af nye politiske ideer. Vi får i stedet en downloadet virkelighed af "rød" versus "blå" stue, som objektivt ikke dækker det demokratiske ideal, vi også har som fælles gods. Vi gør det, fordi vi rationaliserer den fornuft ind i det, at ellers aner vi jo dårligt, til hvilken side vores stemme går. Det sker i fuldstændig ubevidsthed om, at det er en ren mental konstruktion af kamplogik, at der skal findes en sådan side.

Et andet alment eksempel kunne være den måde, vi håndterer vores sundhedsvæsen på. Jeg har den personlige mistanke, at vi downloader en erfaring fra industrisamfundet. Vi opretter specialiserede enheder på specialiserede centrale hospitaler, der i vores (downloadede?) logik vil være meget mere effektive og billigere at drive, fordi specialisterne står parat og kan tage patienterne på samlebånd. Vi indfører samtidig industrisamfundets styringsmekanismer, akkorder og kontrol. På den objektive front har vi dog samtidig fået mere ventetid, større dødelighed og et dyrere sundhedsvæsen i takt med bestræbelserne. Læg mærke til, hvad svaret herpå er: øget specialisering og centralisering. Vi indfører taxameterprincipper, kontrolforanstaltninger og standardiseringer, og vi centraliserer i hele den offentlige sektor. Og når vi finder ud af, at det ikke virker, så gør vi det igen. Mere af det samme.

Et tredje eksempel på kollektiv downloading på gruppeniveau: For nylig havde nogen i min nære bekendtskabskreds det problem, at en ældre mor med begyndende demens blev anbefalet en plejehjemsplads af sin hjemkommune. Demensen var begyndt at skabe "problemer", hed det. Eksempelvis kunne den gamle finde på at gøre sine indkøb og glemme at tage tøjet på, altså gå i butikker iført nattøj og morgensutter. Familien havde også det problem, at den demente gik på indkøb uden at kende pengenes værdi, og indtrykket var, at hun derfor nogle gange blev snydt med byttepengene. Endvidere var der også det problem, at den gamle ikke altid kunne finde hjem igen på sine indkøbsture, men dog, fordi det var en lille by, blev hun som regel behørigt vejledt om den hjemadgående retning af de lokale. Men ud over disse aktiviteter bekymrede det også både hjemmehjælperne og familien, at den gamle meget ofte bare sad og stirrede i timevis og i øvrigt kunne sidde og småsove dagen væk. Hun savnede et socialt liv, mente man.

Man holdt nu, med deltagelse af en såkaldt visitator fra kommunen, råd om den dementes fremtid. "Nu er turen kommet til plejehjemmet. Det er synd, hun skal sidde dér helt alene. På et plejehjem er der andre, og hun får en bedre omsorg. Det er også uværdigt, at hun kan finde på at gå rundt let påklædt og ikke kan finde hjem. Vi må handle nu."

Den gamle, som i parentes bemærket boede i et fjernt hjørne af en af de nye storkommuner, fik nu anvist en plads i det helt modsatte hjørne af samme kommune, 48 km væk fra sine børns bopæl. Alle var enige og syntes, det var en fremragende ide, og alt blev aftalt.

Dagen inden at den gamle skulle på "ferie", det begreb den demente fik fortalt om planen om plejehjemsopholdet, besøgte hendes datter samme plejehjem, og det er så hende, der igen har fortalt mig historien, som en fortælling om kol-

lektiv downloading. Hun fortæller: "Pludselig, ved mit besøg på plejehjemmet, hvor jeg så de gamle sidde, og ikke et ord blev vekslet imellem dem, indså jeg, at der i beslutningen om, at min mor ville opnå et bedre socialt liv og bedre omsorg, lå en stor løgn. Den største ensomhed, et menneske kan opleve, er at være sammen med andre og opdage, at ingen har noget at sige. Jeg indså pludselig, at alle de, vi havde kontakt med og havde drøftet min mors situation med, havde en personlig interesse i min mors skæbne. Jeg ringede nu til kommunens pladsformidler og spurgte: 'Er det ikke rigtigt, at I faktisk sparer en del penge ved at lade min mor overgå fra intens hjemmehjælp til plejehjem?' Jo, var svaret sandt nok, men det er jo ikke derfor, vi foreslår det, det er jo af hensyn til din mors trivsel."

Datteren gik nu med den besked i baghovedet videre til familien. Hun spurgte sin bror og svigerinde: "Er det ikke således, at I bliver flove, når andre mennesker i byen ser vores mor gå rundt dårligt påklædt og retningsforvirret med uglet hår?" Jo, indrømmede de, der var en flovhed, de gerne ville slippe af med, men det var nu ikke derfor, de gik ind for plejehjem, mente de. Det var jo for at sikre den gamle den rigtige pleje og mulighed for et socialt liv. Nu havde denne datter lige læst *Teori U*. Hun forstod umiddelbart, at det, der var ved at ske, var, at alle de implicerede i beslutningen dels havde egne interesser og behov, som ubevidst spillede ind i deres anbefalinger til beslutning, men også at der var en kollektiv downloading på spil, der var imod fakta.

Datteren holdt så familieråd. Hun sagde: "Jeg synes også, det er flovt, når mor går rundt i det bare ingenting og handler, og jeg gør mig også mine tanker om, hvad andre tænker om os, når hun sådan trisser rundt. De tænker sikkert, at vi ikke gør det rigtige og ikke tager os af hende. Men det er så mit og vores problem, ikke hendes." Hun fortsatte: "I dag kommer der en hjemmehjælper, som kender hende, fem gange dagligt. Der er tale om forskellige mennesker, og de giver hende mad og sørger for hygiejnen. Tror I på, at den sociale kontakt og omsorgen bliver større på et plejehjem med personalemangel og med et klientel udelukkende af demente medborgere? Tror I på, at det skaber en yderligere kontakt og social stimulering?" Mødet endte i, at også kommunens pladsanviser igen blev inddraget. Pludselig indså alle, at de ikke kunne "se" den gamles behov for lutter (downloadede) antagelser, projektioner og egeninteresse. Samtalen forløb ikke som en bebrejdelse af nogen, men datteren holdt fast i de knivskarpe spørgsmål, hun inderst inde først havde stillet sig selv. Jeg spurgte hende efterfølgende om, hvordan hun blev mødt med den boren ind til kernen. Hun svarede, at det var mærkeligt. Ikke én blev fornærmet eller opførte sig defensivt – nå, jo, kommunen lidt, men kun i begyndelsen af samtalen, så blev stemningen hurtigt en helt anden. "Det var nærmest hyggeligt, og vi begyndte at grine ad os selv og vores downloading. Vi begyndte at tale om, hvordan vi overfører

vores egne behov på andre, og hvor meget vi skal passe på ikke at reagere på autopilot.”

Jeg spurgte hende: ”Hvorfor tror du, det skete, dette skift i stemningen?” Hun svarede: ”Jeg tror simpelthen, de kunne mærke mig helt inde, at jeg ikke gav mig eller gik på kompromis, men bare ville have rensset luften for egohensyn. De turde simpelthen ikke sige mig imod.” ”Nej,” fortsatte hun, ”det er forkert sagt. De kunne bare ikke. De kunne mærke mig, og der var bare ikke andet at gøre end at gå med.”

”Hvad ender det så med, kommer hun eller kommer hun ikke på det plejehjem?” spurgte jeg. ”Jeg tror nu nok, det ender med, at min mor snart kommer på et plejehjem, men altså ikke på netop dét hjem og slet ikke så langt væk fra sine børn. Men jeg garanterer dig for, at når den beslutning træffes, bliver det uden downloading, og uden at alle mulige andre behov end min mors er inde i billedet.”

Dette eksempel er et ganske særligt godt eksempel, fordi det viser en særlig pointe i teori U, nemlig at hvis du ændrer dit eget indre ståsted og har kontakt med dit autentiske selv, så kan du påvirke andre på en helt anderledes måde. Du kan, som datteren i dette tilfælde, udmærket være til umiddelbar besvær for andre, når du forstyrrer en downloading, men er du i selvkontakt, så bliver forstyrrelsen til udvikling.

Lad os anvende det sidstnævnte eksempel igen til at se på de jeg-tilstande, som Scharmer introducerer i bogen.

Jeg-i-mig

Downloading-tilstanden karakteriseres ved ”jeg-i-mig” – jeg er nært forbundet med netop mig selv. Men hvem er jeg selv? Her er pointen så igen, at det, jeg kalder mig, jo netop er en mental konstruktion. Jeg blev ikke født som jeg. Jeg blev født som ”det”. Det var først, da jeg fik erfaringer qua samspillet med mine omgivelser, at jeg oplevede mig selv. Først som adskillelse fra omgivelserne, siden i kraft af mine oplevelser med dem. Jeg oplever, hvem oplever, jeg oplever. Jeg er.

Der er et kraftigt element af påvirkning fra omgivelsernes side i udformningen af vores jeg. Jeg opfatter mig selv og dermed også mine muligheder for udfoldelse i kraft af en stadig læring i opvæksten. Sammenholdt med mine indre oplevelser og i samspil med mine genetiske anlæg udformer jeg det, som jeg kalder mig. Egoet er selvkonstrueret og det i en proces, der er totalt og aldeles ubevidst. I den konstruktion ligger også mine værdier, holdningerne jeg har i frø-

form og hele den kulturarv, det er lykkedes for omgivelserne at bibringe mig i min socialisering.

Tilstanden jeg-i-mig er karakteriseret ved en tæt kontakt til erfaringen, fordi egoet bygger på netop denne. I denne tilstand med mig selv ser jeg så at sige verden ud fra mit eget synspunkt, forstået ud fra mit egos synspunkt. Det er mig, der er i centrum af min perception.

Så i ovenfor nævnte eksempel var den gamle mor på vej til et plejehjem ud fra en jeg-i-mig-bevidsthed, altså ud fra nogle vurderinger der var praktiske for de implicerede og ud fra vanen og ubevidste erfaringer (downloading – en problemløsning der gør alt det "rigtige", men som ikke løser problemet for den virkelige problemejer, den gamle demente).

Jeg-i-det

I "jeg-i-det"-tilstanden kan du lytte til andre, forstået på den måde at du forsøger at forstå motiverne bagved, og hvor de vil hen. I en debat med det udgangspunkt er det jo ikke sikkert, at du derfor anerkender disse motiver eller den bagvedliggende logik, men du har din opmærksomhed rettet mod omverdenen og tager den ad notam. Den tilstand er udgangspunktet for, at du kan respektere andre og deres forskellighed, men det betyder ikke samtidig, at du nødvendigvis forstår dem.

Jeg-i-det-tilstanden flytter opmærksomhedsfeltet ud over vores egne grænser. Du bliver omverdensorienteret. Du begynder at se uden at farves af egohensyn, og det muliggør, at vi kommer ud af downloading. Det var det, der skete for den omtalte datter, da hun besigtigede plejehjemmet. Det var ved at "se" – altså se i betydningen tage fakta ind – at hun indså, at her var personalet da vist travlt beskæftiget med mange ting, at der var personalemangel, og at beboerne var uaktiverede og passive uden samtale, samt at miljøet ikke indeholdt den omsorg og den sociale dimension, som var udgangspunktet for anbringelsen. Det forandrede den omtalte datters udsyn helt. Hun begyndte også at se, at kommunens behov, hendes egne behov og hele familiens behov var dybt implicerede i beslutningen, og at der var vel meget autopilot på de forskellige argumentation for plejehjemsopholdet.

Men set som en bevidsthedstilstand var det ikke denne tilstand, der ændrede hendes beslutning. Der skulle mere til, men det var en forudsætning for, at dette mere kunne indfinde sig. Nemlig Jeg'et i dig, hvilket kræver, at vi evner at håndtere den indre stemme, VOJ.

VOJ

Den førnævnte jeg-i-mig-tilstand er egocentrisk og direkte forbundet med downloading. Dit ego er skabt qua erfaring, og en af måderne, du kan fastholde en jeg-i-mig-bevidsthed på, er at have meninger og forudfatninger. Jeg-i-det-tilstanden er ikke tilsvarende orienteret direkte mod egne behov, men udkommet af tilstanden ender i en vurdering, og dermed ligger der stadigvæk et stæk af egocentricitet i den. Scharmer taler i den forbindelse om "Voice of Judgment" (VOJ) som en af tre personlige tærskler, der skal overskrides for at komme videre ned til "kilden" for vores handlemuligheder. Meninger, forstået som forudfatninger eller egocentriske ytringer til fremmelse af egne interesser, er vurderinger, der indeholder forbehold, der hindrer oplevelsen af dybere niveauer – VOJ.

Jeg-i-dig

Ligesom du, i stedet for at være egoforbundet, kan være omverdensorienteret, kan du flytte opmærksomheden endnu en tak, nemlig til et bestemt punkt i din omverden. Du kan flytte den til dine medmennesker og tilsvarende "se". Du begynder at forstå, ikke det du i forvejen forstod, men det den anden forstår. Du går ind i et empatisk forhold til, hvem det er, du forholder dig til, men det er klart, at denne tilstand er noget nemmere at hensætte sig i, når du har dialog med andre. Den kan dog også opleves, når du ser en film, et teaterstykke eller en anden form for kunstnerisk udfoldelse, som "rører noget i dig", men du kan næppe opleve denne tilstand uden at være i en eller anden berøring med dine omgivelser. Nemtest i direkte dialog og samtale med andre, hvor du føler dig ind og forstår.

I det førnævnte eksempel oplevede datteren denne tilstand indfinde sig umiddelbart i forlængelse af, at hun så plejehjemmet som sin mors potentielle fremtidige bolig. Måske først som en tanke om, hvordan jeg selv vil have det her, og i forlængelse af den tanke dyb medfølelse med en mor, der ikke længere selv kan tage vare på sit liv og sine interesser. Derefter kunne datteren føle sig ind på moderens frekvens. Dette satte gang i alle spørgsmålene. Gør jeg dette for min skyld eller for min mors?

VOC

"Voice of Cynicism" – en kynisk forholden sig til sin oplevelse af andre i jeg-i-dig-tilstanden – er den næste tærskel, der skal overvindes, for at vi kan komme dybere og erkende jeg-i-nu-bevidstheden. At føle sig ind, blive berørt af og deltage i andre menneskers historie og liv kan være så overvældende, at vi bevæbner os med kynisme, forstået som at lægge "afstand" til andre.

Du ser de sultende børn i Zimbabwe på tv og beskytter dig selv mod at blive mindet om verdens elendighed ved at lægge afstand til dine følelser. Du arbejder måske som rådgiver, socialarbejder, underviser, leder eller andet, der sætter dig i berøring med menneskelige problemer. Kunsten består nu i på den ene side ikke at blive væltet omkuld af andres problemer, mens vi på den anden side skal passe på ikke at lægge afstand til vores egne følelser og naturlige reaktioner (kynisme).

Kynisme – altså stadigvæk i betydningen at lægge afstand til – er naturlig og nødvendig i den forstand, at det ikke nytter noget, at vi vælter og bliver handlingslammede i en verden, der ikke er perfekt. På den anden side må vi aldrig miste evnen til medfølelse, fordi denne er forbindelsen imellem os på alle planer og er den følelse, der åbner muligheden for, at vi evner at forstå hinanden på mere end blot et intellektuelt plan. VOC må aldrig dominere, men skal mestres for at balancere imellem disse yderpoler af kynisme og indfølelse.

Du vælger selv udgangspunktet for din bevidsthed – men det kræver træning

De førnævnte tre bevidsthedstilstande erfarer vi alle jævnligt i større eller mindre udstrækning. Vi er selvcentrerede til tider, omverdensbevidste til andre tider, og berørte, sarte og sensitive til andre tider igen. Det nye er så for mange, at hver tilstand er selvvalgt, forstået på den måde, at hvis man træner, så kan man beherske skiftene imellem dem.

Scharmer henfører her til sit interview med biologen Francisco Varela, men i virkeligheden er dette positive element indbefattet i megen eksisterende psykologisk teknologi. De, der har arbejdet med aktiv intens lytning, transaktionsanalyse, assertionstræning, interessebaseret forhandling, NLP eller API, vil kunne nikke genkendende til, at der eksisterer et frit valg mellem påvirkning udefra og bevidsthedsfelt indefra, og samtidig være enig med Varela i, at det dog kræver en del øvelse at praktisere.

Men den sidste tilstand, som Scharmer introducerer, nemlig "jeg-i-nu", er, så vidt jeg er orienteret, helt ny på den videnskabelige scene. På den anden side er tilstanden bredt anerkendt i den spirituelle og religiøst orienterede litteratur og samtidig omtalt i både indisk, japansk og kinesisk filosofi.

Det kan derfor være noget af en overdrivelse at kalde det en helt ny synsvinkel, men alligevel. I den genre, Scharmer opererer i (den vestlige, videnskabelige litteratur), åbner han en helt ny vinkel og bidrager således afgørende til vores

selvforståelse. Det er nemlig lidt mere end spiritualitet i en videnskabelig indpakning, fordi han her fortsætter nogle af de erkendelser, der allerede ligger i det systemiske perspektiv, og han anvender en logik, der er vanskelig at komme udenom.

Jeg-i-nu

Jeg-i-nu er en transformerende oplevelse af total åbenhed. Scharmer stiftede bekendtskab med dette bevidsthedsfelt første gang, da han som 17-årig overværede, at hans barndomshjem brændte, og alle ejendele blev fortæret af ilden. Han oplevede først følelsen af at miste, ikke bare miste sine ting, men miste sig selv. Men i dette tab af selvet opdagede han, at der var et andet selv under den. Tilknytningen til det fysiske, til rummene, til tingene, havde indgået i hans selv. Nu stod han uden kulisserne, som repræsenterede fortiden, og fornemmede at miste sig selv, og alligevel eksisterede han. Han kunne ikke umiddelbart med konsekvenserne af branden foran sig opretholde en jeg-i-mig-, en jeg-i-det- eller en jeg-i-dig-bevidsthed, men han var alligevel. Han var jeg-i-nu. En total åbenhed over for alting – et øjeblik af ingen tilknytning til fortiden. Hans liv var brændt op. Han stod ved det tomme lærred og skulle i gang med et nyt.

Jeg tænker mig, at alle har oplevet tilstanden i øjeblikke, men at den, i de tilfælde vi oplever den, ligesom i Scharmers møde med branden, opstår ud fra en pludselig hændelse, men sjældent ud fra en bevidst målsat handling. Jeg bemærker mig, at Scharmer fortæller, at tilstanden er ledsaget af en fornemmelse af, at alting går langsommere, som et kendetegn på om man har opnået den form for bevidsthed. Naturligvis går tingene ikke langsommere i realtid, men når det føles sådan, er det fordi, oplevelsesintensiteten forøges. Dermed opleves meget på kort tid, hvilket føles som om, alting går langsomt.

Da jeg var 12 år, oplevede jeg tilsvarende et trafikuheld set fra bagsædet af mine forældres bil, der i høj fart torpederede en kassevogn med 10 børn fra en institution. Det hele foregik på et splitsekund, men jeg oplevede alt i slow motion, fra nedbremsningen til selve sammenstødet. Da jeg efterfølgende vågnede op forslået med hjernerystelse, blev jeg interviewet af politiet. De to betjente blev mærkværdige til mode ved min vidneforklaring. Jeg kunne nøjagtigt gengive enhver detalje, som var helt korrekt, og jeg kunne forklare, både hvad der skete i vores egen bil, og samtidig hvad jeg så ud af forruden, helt ned til nummerpladen på den modkørende bil. Observationer, hvis nøjagtighed ikke kunne betvivles, men som jeg havde haft mindre end et sekund til at observere.

For nylig oplevede en kvinde i min familie et alvorligt styrt på cykel. Hun kørte meget hurtigt ned ad bakke, hvor der pludselig skete det, at stiveren på hendes

bagskærm gik løs og satte sig fast i hjulet. Hendes mand, som overværede ulykken, fortalte, at cyklen stoppede i et nu, mens hans kone fortsatte lige durk ned i asfalten – et splitsekund. Hendes oplevelse af situationen var tilsvarende min i det føromtalte trafikuheld. Det gik i slow motion for hende, fortalte hun. Hun nåede faktisk at gennemtænke, at hun ingen cykelhjem havde på, og at hun måtte beskytte sit hoved. På denne måde nåede hun faktisk endda at sætte en arm op for ansigtet.

Jeg tænker mig, at når vi sanser et uheld som uundgåeligt, så er der tilsvarende kun jeg-i-nu-bevidstheden tilbage. Det tomme lærred. Her hjælper ingen erfaring. Tilsvarende kan det omvendte naturligvis også være tilfældet, at der sker en uhørt chokerende lykkelig begivenhed. Du vinder 18 mio. i lotto. Men denne form for chok oplever jeg sjældent, så det er mere en logisk slutning end en levende erfaring. Men selvfølgelig kan det ske.

Der er da en almen erfaring, som det er os alle forundt at kunne opleve med jeg-i-nu-bevidstheden, nemlig orgasmen. Man kan udmærket gennemføre sex med en jeg-i-mig-, jeg-i-det- eller jeg-i-dig-opmærksomhed, men i selve orgasmeøjeblikket oplever du pr. definition et lille glimt af jeg-i-nu-bevidstheden. Så vi taler dog på den måde om en almen erfaring, der ikke behøver at være forbundet til chok.

VOF

Nåleøjet, vi skal igennem for at åbne op for jeg-i-nu-tilstanden, er "Voice of Fear" (VOF). At give slip, nulstille viljen og lade det, der er, være og det, der vil ske, ske, indbefatter jo et egotab. Ikke et tab af dit inderste væsen, men tabet af dit selvkonstruerede, downloadede lille "jeg" i den forstand, at du mister din downloadede virkelighed. At miste sig selv og dermed opleve sig selv på ny. En analog til den fysiske død. Det indebærer fare for vores inderste selvfølelse at give slip. Jeg ved ikke, hvad der sker, jeg ved ikke hvornår, og jeg ved ikke, hvordan jeg kan tage imod det eller komme ud af det igen. Det kræver simpelt mod.

Du kan naturligvis sagtens opleve jeg-i-nu alene med dig selv. Du kan meditere, visualisere, dyrke mindfulness eller endog eksperimentere med tantrisk sex, hvor det sidste dog indbefatter et socialt element. Men nåleøjet ligger ikke her. Alt det er nemt nok at eksperimentere med, fordi det bygger på ufarlig lyst.

Det er i den sociale situation, der udfordrer dig, hvor dit mod fordres. Når du skal præsentere et projekt for en kunde. Når din søn fortæller dig, at han har meldt sig til Irakkrigen. Når din teenagedatter fortæller, at hun er blevet gravid. Når dine medarbejdere truer med strejke, eller din chef bebrejder dig. Dette blot

for at antyde, hvorfor VOF kommer ind i billedet og truer med at skubbe os ind i en downloadet logik, hvor der er allermest brug for vores evner til problemløsning.

Uforbeholdenhed: åbent sind, åbent hjerte og åben vilje

Mens jeg-i-dig-bevidstheden åbner hjertet, så er jeg-i-nu-bevidstheden en åben vilje-opmærksomhed. Jeg tager imod, hvad der kommer. Jeg er nærværende i, hvad der er. Jeg manipulerer ikke med det, jeg laver det ikke om, jeg ser, hvad der sker. Jeg lytter og taler ud fra det sted, som Scharmer benævner som kilden. Der er tale om en total åben tilstand, fordi viljen – det, du vil – nulstilles. Du vil ingenting. Modsætningen hertil er, at du vil noget, men det at ville noget er altid forbundet til noget forudbestemt og dermed til et implicit forbehold.

Men har du forbehold, er du ikke åben. At have åben vilje er en nødvendighed for at opleve tilstanden. Det, som et trafikuheld skaber, mens det sker, er fornemmelsen af total hjælpeløshed. Du har styret det, du kan, du har trådt på bremsen. Nu er der kun nåden tilbage. Dine handlemuligheder er opbrugt. Lige dér har du åben vilje, fordi der intet er at gøre. I orgasmeøjeblikket har du heller ikke andet at gøre end at lade stå til. Der er intet forbehold, der holder dig fast i viljen.

Jeg tror, at interessen for ekstremsport hænger sammen med, at udøveren oplever en jeg-i-nu-bevidsthed på det tidspunkt, hvor der ingen vej er tilbage, som i tilfældet med trafikuheldet. Når eksempelvis faldskærmsudspringeren lige har forladt flyet, er der ikke megen mening i at have et forbehold eller en lukket vilje. Det, der sker, vil ske, uanset hvad han/hun nu gør. Der er kun det ene forbehold tilbage at have, hvorvidt faldskærmen nu også folder sig ud. Al anden uvilje må være helt fraværende i det øjeblik.

Hvis vi vender tilbage til eksemplet med datteren med den demente mor, så skete der noget forunderligt, som hun fortalte om, efter at man i fællesskab havde fastslået, hvilke egentlige hensyn og behov der skulle varetages i deres fælles problemløsning. Da de søskende var færdige med debatten, havde de en særlig stund. De sad sammen med deres mor og begyndte at samtale om deres liv indtil nu og hvilke ting, de havde oplevet med deres mor. Datteren, som er den, der har fortalt mig historien, berettede om, at de følte et indre intenst nærvær med hinanden, som ingen af dem havde oplevet i lang tid. "Al autopilot var væk," var det udtryk, hun selv brugte om denne samtale.

Med udgangspunkt i teori U tænker jeg om denne beretning, at familien i eksemplet, fordi de havde foretaget et skift, først fra jeg-i-mig (egohensyn) til jeg-i-det (sansning af stedet) og til jeg-i-dig (empati i forhold til moderen), så at sige

var beredt til at skifte bevidstheden til jeg-i-nu og gøre det sammen. At de nu, hvor sagen var afgjort til alles tilfredshed og med alles helhjertede accept, kunne agere i et felt, hvor de ikke ville noget bestemt (åben vilje), men bare kunne være sammen. Det kunne de ikke før, fordi der som nævnt var forskellige interesser på spil og dermed vilje og uvilje i forhold til hinandens tanker.

Der er tre pointer i dette eksempel, som hjælper os til at forstå Scharmers univers:

- Den bevidsthed (det opmærksomhedsfelt), du har, kan du flytte og skifte. Du kan få noget godt ud af det, og det hjælper dig til at samarbejde med andre. Det forudsætter ikke et chok, en ulykke eller en ekstrem sportsaktivitet.
- Vejen ned ad den venstre side i U'et – ned til kilden jeg-i-nu-bevidstheden – synes at gå igennem hele sekvensen, eller i hvert fald ad den naturlige sti, altså fra jeg-i-mig til jeg-i-det til jeg-i-dig og først herfra til jeg-i-nu.
- Dette antyder et alvorligt problem i udbredelsen af og kendskabet til mulighederne i teori U. For der findes jo mennesker, der ikke evner selv at flytte bevidstheden ud over en egocentrisk bevidsthed, og/eller som sjældent oplever bare en smule jeg-i-dig-bevidsthed, som er skridtet før og forudsætningen for jeg-i-nu. Det er klart, at med ringe bevidsthedsmæssige forudsætninger må teori U for visse mennesker virke som ren volapyk. Hvis du end ikke ejer evnen til empati og medfølelse, så kommer du næppe til at opleve fornemmelsen af totalt nærvær. For at bringe nærværet frem i nuet går du igennem samfølelsen med andre.

Ledelsesteorien

Men det er her, at teori U kommer ind som ledelsesteori. Det er ikke ledelse af mennesker i traditionel forstand, dette handler om, men evnen til processuelt at lede mennesker ind i trinnene frem mod nærværet.

Jeg antager, at den datter, der i førnævnte eksempel stod i dilemmaet med sin gamle demente mor, havde en ledelsesrolle. Hun ledte både familien, kommunens folk og hjemmehjælperne ud af en egocentreret bevidsthed og ind i nærværet med det egentlige problem. Det kunne hun kun gøre og opnå, fordi hun ikke ville noget bestemt. Hun ville blot sikre sig, at man gjorde det rigtige og ud fra de rigtige motiver. Derfor kunne hun, ved sit eget eksempel og adfærd, lede samtalen ind i et felt af først åbent hjerte og siden åben vilje.

Disse bevidsthedsdimensioner gør sig tilsvarende gældende i det kollektive felt. En hel organisations tænkning, en hel sektor af erhvervslivet, eller for den sags skyld tænkningen i et helt samfund, kan opleve de tilsvarende opmærksomhedsskift i den kollektive bevidsthed og kan som det individuelle menneske være fanget i downloadede mønstre af foretrukne tanker, almene erfaringer og mangel på opmærksomhed på fakta og mulighederne i nuet.

Organisations- og ledelseslitteraturen er fyldt med tankevækkende eksempler på virksomheder, der ikke så – og dermed ikke indså – at tiden var inde til en gennemgribende nytænkning. Det kunne være eksemplet med den amerikanske bilindustri, der ikke efter midten af 1970'erne indså den japanske konkurrence. Man troede ikke på, at amerikanere foretrak små brændstoføkonomiske biler, og man tvivlede på, at den japanske teknologi ville være af en tilstrækkelig kvalitet, hvilket snart blev gjort til skamme. Det kunne tilsvarende være det velkendte eksempel med regnemaskinefabrikanten eller skrivemaskinefabrikken, der ikke interesserede sig for, hvad der på samme tid skete i Silicon Valley. Eksempelrækken på kollektiv downloading er lang og ligeså med eksempelrækken på de konsekvenser, den har. Gareth Morgan (1996) taler direkte om, at vi ofte lander i "psykiske fængsler" og fanges af vores egne tanker og frembringelser, ude af stand til at reagere objektivt eller adækvat på fakta. Det bemærkelsesværdige er samtidig, at den tilstand ofte dækker ikke bare over tilstanden i den enkelte virksomhed, men kan omfatte en hel branche eller endog en hel sektor. Jeg-i-mig-bevidstheden – den egocentriske egobevidsthed – synes dermed ikke at fremstå som blot et individuelt problem, men er tillige et stort kollektivt problem.

Det opmærksomhedsfelt, vi er forbundet med – altså den bevidsthed, vi agerer ud fra – det være sig kollektivt eller individuelt, bestemmer med andre ord, hvad vi faktisk er i stand til at tage ind til overvejelse. Med andre ord: At "se" er i denne sammenhæng ikke blot en proces, der handler om at omsætte synsindtryk. Når vi her taler om at "se", taler vi om at sanse og opfatte virkeligheden, som den faktisk er, frem for at beskrive den ud fra downloadede mønstre af bevidste og ubevidste antagelser om verdens udseende.

Teori U's udgangspunkt i de fire opmærksomhedsfelter har et budskab til hver enkelt af os i retning af livskunst. At vi øver os og lærer at agere ud fra hvert af de fire felter og skifte imellem dem. På den måde opnår vi en evne til at forbinde os med vores egne muligheder og optimale formåen. Men der er også den tydelige organisatoriske dimension, at dette er nødvendigt at tilføre i problemløsningen i vores arbejdsliv og kollektive handlen, fordi vi i takt med den accelererende kompleksitet og emergens i de beslutninger, vi står over for, ellers mister fodfæstet. Altså fordi erfaringen får mindre og mindre betydning for den

konkrete problemløsning, og dermed er vi nødt til at flytte vores opmærksomhed til nuet. Vi skal være opmærksomme på fakta set fra nuets synspunkt for at skabe de rigtige omstændigheder og løsninger på vores udfordringer. Det kalder Scharmer så "at lede ud fra fremtiden", hvilket igen kan være værd at diskutere lidt, for objektivt kan vi jo ikke se ind i fremtiden.

At lede ud fra fremtiden – hvad betyder "presencing"?

Jeg-i-nu-bevidstheden indeholder kimen til de optimale muligheder i fremtidsperspektiv. At lede ud fra den spirende fremtid, som Scharmer benævner det, skal med andre ord ikke forstås som et spring i tid, men tværtimod at undlade et spring i tid.

Hvis du bevidsthedsmæssigt springer til fortiden, så anvender du erfaringen og står i stor risiko for downloading, i hvert fald hvis de udfordringer, du står over for, faktisk er udfordringer i begrebets bogstavelige forstand. Men omvendt, hvis du skubber din opmærksomhed ud i fremtiden, så bliver det jo nødvendigvis i form af forestillinger og billeder. Disse er personlige og pr. definition subjektive, og dermed indeholder de alt andet end netop fakta. Du kan projicere dine behov, dine bekymringer og dine ønsker (altså din vilje) ud i et fremtidigt scenarie, men er din bevidsthed i dette rum, så er du stadigvæk egocentret i et jeg-i-mig-downloading-mønster.

Det begynder at ligne et paradoks, men hvis tavlen skal være helt ren – det tomme lærred – så er det eneste sted, du kan agere fremtidsrettet ud fra (åben vilje), et jeg-i-nu-perspektiv. Det hænger selvfølgelig sammen med, at du i dette opmærksomhedsfelt er åben mht. din vilje. Din vilje er altid i en tidsdimension. Også selv om det, din vilje vil, er centreret om nuet i sin orientering. Du kan ikke sige, at du eksempelvis vil have kærlighed, en is, en kommentar eller noget som helst andet, uden at der bagved ligger en downloadet erfaring. Det gælder altså også, selvom din vilje er rettet frem i tid. Tag for eksempel sætningen: "Til jul skal vi have det hyggeligt" eller hvad med denne: "I morgen kommer min hustru hjem, jeg glæder mig". Du kan vel med disse få illustrationer se, at fortidens erfaringer er lagret bagved viljen, hvad angår fremtiden? Det gælder velsagtens for enhver viljesakt – at det, du kan forestille dig at ville, forudsætter en forudgående erfaring.

Med dette forstår du vel samtidig, at når Scharmer taler om at lede ud fra fremtiden, så er det godt nok en metaforisk vinkel, han anlægger. Samtidig er der den faktiske realitet i det, at nuet – altså lige nu – er det eneste sted, jeg som menneske kan forholde mig til fremtiden på en åben måde.

Det er kun i nuet, at fremtiden er uberørt, og lærredet er tomt. Så snart jeg siger om min virksomhed eller om mit privatliv, at jeg vil dit og dat (have vækst og udvikling og større indtjening og/eller mere kærlighed), har jeg nedlagt et forbehold foran mig, som meget vel kan risikere at hindre mig i, at min vilje sker. Dette fordi jeg starter bevægelsen med et forsnævret synsfelt uden at være modtagelig for det, der tilbyder sig naturligt på min vej.

Den måde, vi så kan forholde os til det på, er, at vi så at sige metaforisk lader fremtiden tale til os. Fremtidens kilde er ikke fortiden. Enhver fremtid skabes i nuet. Vi er godt nok et produkt af vores fortid, men fremtidens fortid skabes logisk i nuet. Og på den måde kan vi relatere os til fremtiden. At lede ud fra fremtiden betyder altså ikke bogstaveligt, at vi læser fremtiden i nuet. Det betyder, at vi ud af nuet læser, hvilke muligheder der er (nu) og afventer vores fortolkninger og beslutninger, til vi har "set" på det og taget det, vi ser, uforbeholdent ind. I nuet og i nærværet i nuet står alting skarpt. Du skal ikke anvende hukommelse, du behøver ikke at vente. Det, der er, er der, og du føler dig (udvidet) forbundet med alting i tilstanden af presencing.

På den måde kan man sige, at vi fortolker på, hvad det er, fremtiden "kalder" os til ud fra en udvidet bevidsthed i forhold til det normale. Men den tanke, at vi accepterer, at det at leve i fortiden er "normalt", vil ligge Scharmer fjernt. Han er fænomenologisk inspireret. Hvis alle kan opnå optimum i glimt og udvide bevidstheden til presencing, så er dét det normale, og alt andet et symptom på, at noget er gået skævt for os.

Det er ud fra denne synsvinkel, at han mener, verden er af lave. Uanset om vi tror på sammenbruddet, som han forudsiger snart må komme, fordi vi ikke vedblivende kan gøre mere af det samme i forhold til de opstående og emergente problemer vi slås med, så er det under alle omstændigheder helt galt, at vi accepterer at fungere på et lavere niveau, end vores faktiske muligheder er til.

Redskabet er presencing, og jeg-i-nu er vejen dertil

Hvor ligger redskaberne i den "sociale teknologi", Scharmer forsøger at få os til at forstå? Spørgsmålet er vinklet forkert. Bogen indeholder en hel del anvisninger, men der er ikke tale om en teknik i gængs forstand, hvortil man kan knytte bestemte og rigtige "U"-metoder. Der er tale om en tænkning, hvor selve det at erkende og tænke på denne måde (jeg-i-nu som forudsætning for presencing) er redskabet.

Scharmer kalder også teori U for en "social grammatik", og det er i denne, der ligger et redskab. Redskabet er med andre ord en forståelse, der går i samklang

med vores egen tænkning og bevidsthed. At kigge efter "det hurtige fix og så har vi den på plads" er downloading og ude af trit med logikken.

Og det er netop dette, der gør det vanskeligt at formidle teori U. Man forventer et håndtag, et redskab, men får en hel filosofi, der omfatter hele vores livsudfoldelse som mennesker og mulighederne i den på alle niveauer af samfundslivet.

Men der er dog masser af fiduser og hjælpeguides at finde i bogen for ledere og andre, der gerne vil gå dybere ind i universet.

Ankerhus, oktober 2008

Teori U. Lederskab der åbner fremtiden. Mod en ny social teknologi – presencing.

Af C. Otto Scharmer.

Udgivet på Forlaget Ankerhus august 2008.

ISBN 978-87-89303-21-5, 484 sider.

www.ankerhus.dk

