

Hvor er din OPMÆRKSOMHED?

► Af Pernille Storgaard Bøge, chefkonsulent i Ankerhus, pernille@ankerhus.dk

Du er i gang med at læse en artikel om Teori U. Spørgsmålet er, om du også har din opmærksomhed på artiklen?

Otto Scharmers bog, "Teori U – lederskab der åbner fremtiden" (Ankerhus 2008) handler dybest set om, hvor vi har vores opmærksomhed, når vi møder verden. Bogen tager afsæt i følgende pointe, som Scharmer fik foræret, da han spurgte den administrerende direktør for et stort tysk forsikringselskab: "Du har ledet masser af forandrings- og innovationsprocesser. Hvad har været afgørende for, om de blev en succes eller ej?" Hvertil direktøren svarede: "Kvaliteten af min opmærksomhed."

Hvis vi overfører spørgsmålet om opmærksomhed til de mange situationer, hvor vi indhenter information, analyserer data, kommunikerer og træffer beslutninger i hverdagen, giver det anledning til at stoppe op. Hvad betyder det egentlig for din forståelse af konklusionen i en intern trivselsundersøgelse, at du møder den med et opmærksomt og åbent sind? Hvad betyder det for din ledergruppes evne til at eksekvere en svær beslutning om nedlæggelse af en afdeling, at i gensidigt har været opmærksomme på de bekymringer og overvejelser, I hver især har gjort jer undervejs?

Kvaliteten af din opmærksomhed afgør resultatet af dine handlinger

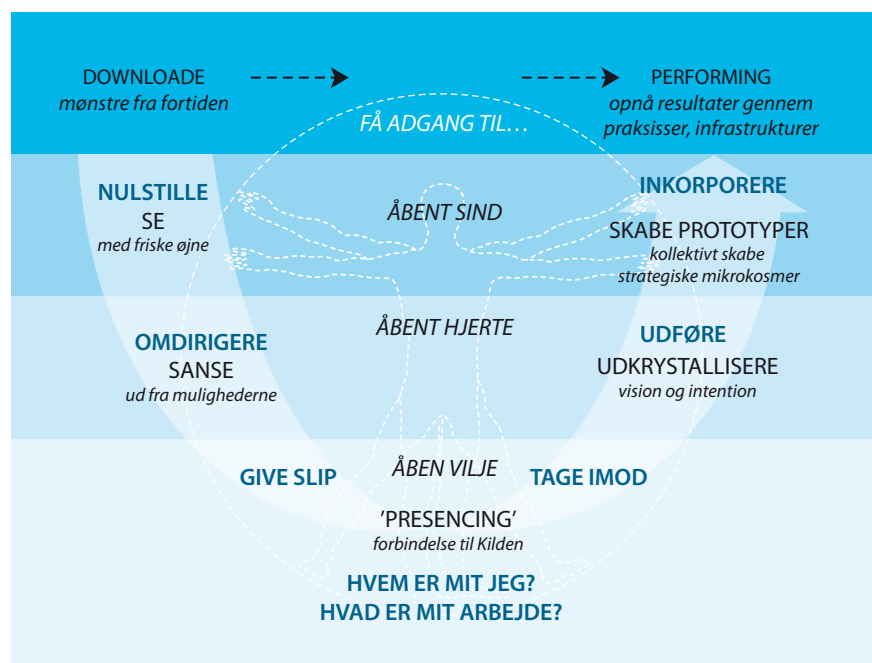
Det er Scharmers påstand, at der er en direkte relation mellem vores opmærksomhed og resultatet af vores handlinger. Han mener faktisk,

at op imod 70 % af de forandringsprocesser, som sættes i gang i virksomhederne, aldrig når i mål, fordi vi ikke retter vores opmærksomhed mod det sted, hvorfra vores intentioner udspringer. Hvad vil vi egentlig opnå med det vi gør? Hvorfor er det vigtigt for os? Hvilken reel forandring har vi brug for at skabe sammen?

Vi bør altså ifølge Scharmer rette vores opmærksomhed mod "vores blinde plet": de dybereliggende intentioner bag vore handlinger, som vi ikke umiddelbart kan se. Og det bør vi gøre, fordi de i sidste instans er vigtigere for resultatet end de mål, vi formulerer, de milepæle vi opstiller og de processer, vi tilrettelægger. Fra en opmærksomhed, der ureflekteret reproducerer eller med Scharmers ord "downloader" holdninger og løsninger, som engang virkede. Til en opmærksomhed, som giver os adgang til at se og sans de uendelige muligheder og løsninger, som verden tilbyder os lige nu.

U - en omvej fra A til B?

U'et repræsenterer - som bogstavet illustrerer - umiddelbart en omvej fra A til B. En dyb hængekøje frem for en lige snor. Men ifølge Scharmer er omvejen en forudsætning for radikal innovation og bæredygtige løsninger på de udfordringer, som verden står overfor i dag. Eller som Einstein udtrykte det: Vi kan ikke løse problemer med den tankegang, der skabte dem. Altså, kunne man tilføje, så må vi åbne vores opmærksomhed overfor nye tankegange! Vejen ned gennem U'ets venstre side er opmærksomhedens stadigt dybere rejse frem mod et punkt af "presencing", af en sansende opmærksomhed på nuet. Der, hvor vi ikke er optaget af hverken fortiden eller fremtiden, men af nuet. Pointen er her, at der er en række muligheder på vejen mellem A og B, som vi først får adgang til, når vi slipper forestillingen om, at vi på forhånd har svaret på løsningerne. Det handler om at udvide opmærksomhedsfeltet, så





» Ifølge Scharmer er omvejen en forudsætning for radikal innovation og bæredygtige løsninger på de udfordringer, som verden står overfor i dag.

vi med Scharmers ord "går den emergerende fremtid i møde" og holder valgmulighederne åbne, så længe vi kan.

Men rejsen er ikke gratis! Den fordrer, at vi mobiliserer det Scharmer kalder "åbent sind", "åbent hjerte" og "åben vilje" undervejs. Altså tre redskaber, som vi kan dyrke på både det individuelle og det kollektive plan. Lad os i det følgende opholde os en stund ved disse redskaber.

Tre redskaber i en ny social ledelsesteknologi

1) Åbent sind: Når vi "downloader", bruger vi ifølge Scharmer ureflekteret fortidens erfaringer til at løse fremtidens problemer og indtager en "jeg alene vide"-position. Det kan være lederen, der ikke vil anerkende de kritiske resultater fra en intern trivselsundersøgelse, eller styrelsen, der er fastlåst i en indadvendt, afsenderorienteret "silo-tænkning" og har glemt, at den er til for borgernes skyld.

At åbne sindet betyder her at invitere viden fra omverden ind, som kaster nyt lys på "plejer" eller det vi ser. Da en flok amerikanske ingeniører fra Ford Motor Company i 1981 f.eks. besøgte Toyotas første bilfabrikker, som blev styret efter lean-principper, fik de i den grad en invitation til at åbne sindet. Deres umiddelbare reaktion var, at "det var da ikke nogen rigtig fabrik, for der var jo ikke noget lager".

Historien fortæller os, hvor svært det kan være at åbne sindet og SE det, som er, i stedet for det, som man er plejer at se. Det åbne sind udfordrer vores iboende trang til at dømmе og vurdere det, som ikke passer ind i vores mentale verdensbillede. Det handler om at bruge vores IQ, vores intellektuelle formåen, til at se med friske øjne på de objektive tal og fakta, som omgiver os.

2) Åbent hjerte: Udtrykket "åbent hjerte" handler i bund og grund om tillid. Om at kunne skifte perspektiv og stille sig i den andens sko. Det betyder i praksis, at lederen med den kritiske trivselsundersøgelse bevæger sig ud i virksom-

heden og spørger medarbejderne, hvordan de oplever fraværet af trivsel på egen krop. Altså med EQ, empatisk intelligens, sætter sig ind i, hvordan verden opleves fra netop dette perspektiv. Eller at styrelsen spørger borgerne, hvordan de kan bidrage med perspektiver på en ny serviceydelse.

Hvorfor er det interessant? Fordi den empatiske forståelse af de forskellige perspektivers emotionelle opfattelse af virkeligheden giver mulighed for at udvikle løsninger, som flest muligt berørte interessenter kan samles om og tilslutte sig. Her udfordrer vi ifølge Scharmer den indre kyniske stemme, som måske dukker op og fortæller os, at det er for besværligt at lytte til borgerne eller medarbejderne – de brokker sig jo bare alligevel.

3) Åben vilje: Det sidste redskab, som Scharmer taler om i sin sociale teknologi, er den åbne vilje. Han benævner den også SQ, spirituel intelligens, og udtrykket kan måske bedst oversættes med en fundamental åbenhed og evne til at give slip på det, vi har, og det, vi er, for at lade det nye komme til. Det er her, lederen er parat til at give slip på forudfattede forestillinger

om, hvad personalet har brug for, så det kan trives, og sammen med personalet undersøger, hvad trivsel kunne handle om i fremtiden.

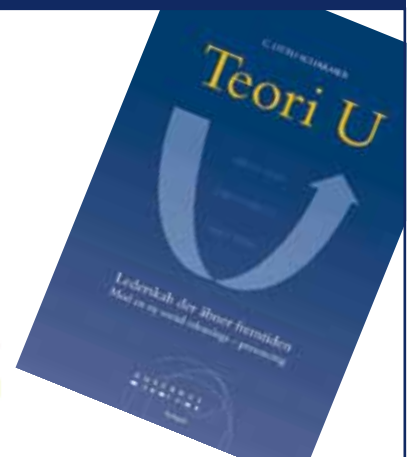
Det handler ikke om at smide barnet ud med badevandet - eller hvilke sproglige billeder, vi ellers lige kan komme i tanke om, når vi frygter at slippe det, som virker. Det handler om at smide det ud, der ikke virker, eller det, som gang på gang blokerer nytænkning og innovation indenfor et givent område. Som da Toyotas egne udviklere gav slip på forestillingen om, at en stor fabrik skal have et stort lager, og derved opfandt Lean!

Vejen op ad U'ets højre side er handlinger i praksis, som kalder på "prototyper", altså hurtig afprøvning eller med Scharmers ord "rapid prototyping" af det, vi fandt frem til på opmærksomhedsrejsen. Det er her, vi skal slippe forestillingen om, at vi kan lægge langstrakte implementeringsplaner, og i stedet gå ud i virksomheden og afprøve ideer og nye måder at løse problemerne på. Hvad tror vi på? Hvad virker i praksis? Og hvordan kan vi forbedre prototyperne og bringe dem i spil i hele vores virksomhed?



Teori U er udgivet på forlaget Ankerhus (2008).

Tyskfødte Otto Schamers er Ph.d. i økonomi og management og Senior Lecturer ved Massachusetts Institute of Technology, USA. Læs mere om Teori U og Otto Schamers Presencing Institute på www.ottoschamer.com eller www.presencinginstitute.com.



Nogle kritikere hævder, at Scharmer lægger for meget vægt på venstre side af U' et (altså vejen ned) i forhold til højre side. Men en afgørende pointe er her i min optik, at vi – når vi først har brugt de tre redskaber i den sociale teknologi til at eliminere de indre stemmer – faktisk også har opløst den modstand, der ellers kan besværliggøre såvel produktudvikling som implementering i praksis. Omvejen bliver med andre ord pludselig til en genvej.

Fra akkumulering af viden til facilitering af "videnskabelse"

Set i et helikopterperspektiv er der tale om et skifte inden for ledelse og læring. Et skifte fra "Knowledge Management" over "Process Management" til "Knowledge Enabling", som Scharmer allerede påpegede for over 10 år siden, og som han sammenfatter i Teori U. Skiftet går fra opfattelsen af ledelse af viden som en ting, der kan akkumuleres, over ledelse af viden som en personlig praksis, vi kan dele, til ledelse af "videnskabelse" i forstanden evnen til som leder at skabe og facilitere et rum for nytænkning på tværs af professioner.

Dørene åbnes for de mange forskellige perspektiver, der kan anlægges på problemstillingen, og dermed skabes der et rum for nytænkning og samskabelse af løsninger, som endnu ikke har set dagens lys.

I den forstand handler lederens opgave i det 21. århundrede om at flytte organisationens kollektive fokus fra overfladiske til dybe opmærksomhedsfelter. Som Scharmer formulerer det i bogens indledning: "Lederskab i dette århundrede betyder at flytte den kollektive opmærksomhedsstruktur – vores lytteevne – på alle niveauer."

Raketvidenskab, sammenfatning eller en døråbning?

Som den opmærksomme læser formentlig allerede er opmærksom på (!), er Teori U ikke raketvidenskab. Teorien er den foreløbige sammenfatning af, hvad mennesker over hele kloden er nået frem til gennem praksis, refleksion, forskning og fordybelse, når det handler om innovation og bæredygtige løsninger på store udfordringer.

Scharmers bog er baseret på over 150 interviews med ledere, forskere, filosoffer, kunstnere og mestre, som på hver deres vis leverer nøglepointerne i spændingsfeltet mellem hard core management og østlig spiritualitet. Han bliver "bare" den, der formidler budskabet - og tak for det, kunne man tilføje. For på mange måder er Teori U en dør ind til et nyt paradigme, som vi endnu ikke helt har set de færdige konturer af, men som vi måske længes efter?

En invitation fra Scharmer til at rette vores kollektive opmærksomhed mod den fremtid, vi ønsker at skabe – og så komme i gang med at skabe den i de sammenhænge, hvor vi for alvor ønsker os noget andet, end det, vi har!

Dansk case

Anæstesiologisk afdeling på Regionshospitalet Silkeborg manglede i 2007/2009 akut kvalificerede overlæger. Deres umiddelbare konklusion var: der er simpelthen lægemangel, og vi har svært ved at tiltrække gode folk, på trods af, at vores afdeling er velrenommeret og velfungerende.

I en strategiproces tilrettelagt med afsæt i Teori U finder afdelingen frem til, at man frem for at arbejde med flottere stillingsannoncer i flere medier – skal lade afdelingens ledende overlæge, den uddannelsesansvarlige overlæge og oversygeplejersken gennemføre fokusinterviews med yngre læger. Formål? At undersøge, hvad der skal til for at tiltrække dem til sygehuset som overlæger, når de uddannelsesmæssigt er klar til det. Afdelingsledelsen skifter altså perspektiv og stiller sig i de potentielle ansøgers sko. Hvilket gav helt andre indtryk af, hvad der motiverede de unge læger, end de forestillinger, som den ledende overlæge og hans team gik rundt og havde.

Konsekvens: Stillingsannoncernes ordlyd ændres radikalt ud fra de behov, som de yngre læger har givet udtryk for, ogannoncerne får fokus på work-life-balance og uddannelsesmuligheder. I løbet af et år ansætter afdelingen to nye velkvalificerede overlæger.

Raketvidenskab? Nej, men så afgjort en ny praksis, der fører til nye indsigter og nye resultater.



Otto Schamers

