

Anmeldelser

C. Otto Scharmer:

Teori-U. Lederskab der åbner fremtiden

Ankerhus Forlag, 2009, 483 sider

ISBN 978-87-89303-21-3

C. Otto Scharmer vil med sin bog skildre en social teknologi, der forholder sig til transformationelle forandringer, for at hjælpe organisationer og ledere med at møde de udfordringer, som fremtiden byder dem. Jeg kan sige med det samme, at det lykkes ham at sætte gang i reelle refleksioner over læring, tid og handling. Han har formået at gennemarbejde sit materiale, som er omfattende og med en pædagogisk fremstilling, der er prisværdig, og det til trods for, at han ikke forfalder til lufthavnens 'how-to-do-it' litteratur. Bogen er krævende og omfattende som altid for gode bøger.

Bogen er opdelt i tre dele; første del *Det tilfældige møde med den blinde plet*, anden del *Indtræden i U-feltet* og tredje del *'Presencing: En socialteknologi til ledelse af gennemgribende innovation og forandringer.'* Hver del har syv underkapitler, og bogen afsluttes med en Epilog *'Presencing-In-Action universitet fødes'.*

Første del handler om forskellige aspekter af den blinde plet. Det forstås ud fra det indre sted, hvor fra vi handler og fungerer på tværs af alle de struktur mv., vi indgår i. Den blinde plet repræsenterer en usynlig dimension i vores sociale felt, i vores daglige erfaringer og den omgang, der er folk og folk imellem. Scharmer forstår det som kilderne til, at et givent social felt opstår og manifesterer sig selv. Han opdeler det i tre perspektiver:

"Vi fokuserer på den konkrete ting, der er resultatet af en kreativ 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" (cit. s. 14).

Denne perspektivering overfører han på ledelse, hvor han understreger, at der er skrevet masser af bøger om de to første perspektiver; det er, hvad managementlitteraturen oftest har gjort, men der er megen lille viden om det sidste perspektiv: Det tomme lærreds perspektiv. Det spørgsmål han stiller er: *Hvorfra udgår egentlig en leders tanker og handlinger, hvor er kilden til tanken?* Det er her, den blinde plet får sin plads. I det daglige ved vi ofte, hvad vi gør, og hvad andre gør og skal gøre – men hvis de får ovenstående spørgsmål, bliver de ofte et svar skyldig. Dette har ført til, at Scharmer opdeler læring ud fra *fortidens erfaringer* og læring ud fra *fremtiden* i sin vorden. Teori-U's formål er at give et bud herpå.

Anden del består i at undersøge, hvad det så betyder at sætte fokus på den blinde plet, og hvordan det gøres? Tredje del har som omdrejningspunkt en opsummering af denne grundlæggende proces i form af en *'udviklingsgrammatik'*, der er opdelt i 2 enheder; en ny social teori (Teori – U) og en ny social teknologi, hvor under der udvikles 24 principper og praktiske anvendelser af presencing. Den sidste del har mange ligheder med gode gennemprøvede procesværktøjer, som oftest er udviklet i Europa.

Bogens styrke er, at den holder fast i, at det skal være transformationelle forandringer, og derfor fastholdes det, at samtalen er utrolig vigtig. Her gennemgås fire *"rejser: downloading, debat, dialog og presencing"* (cit. s. 285). Den første rejse er at lytte og tage ind, hvad der bliver sagt; Den anden rejse er at give udtryk for divergerende opfattelser; Den tredje rejse er dele og være i dialog med en spørgende interesse – Scharmer kalder det *kooperativ tænkning*. Den fjerde og sidste rejse er kollektivt at knytte forbindelser til kilden for *kollektive flow*. Bogen viser gennem gode cases, hvorledes det går galt i den transformationelle del, når der ikke er et kollektiv og en struktur, hvorved dette kan opsamles. Scharmer under-

streger, at for at dette kan lykkes, må lederen have et "åbent sind", et "åbent hjerte" og en "åben vilje". Han udtrykker den klare overbevisning – og viser det også via sine eksempler – at "om en intervention lykkes eller ej, faktisk afhænger af den indre tilstand hos den, der foretager interventionen" (s. 13). Hvad gemmer der sig så bag ordene *åbent sind*, *åbent hjerte* og *åben vilje*? *Åbent sind* bygger på vores evne til at bruge intellektuel formåen; at vi er i stand til at se på tingene med nye øjne og forstå fakta, som omgiver os. *Det åbne hjerte* handler om at kunne føle for andre mennesker, se ting fra forskellige vinkler og sætte sig i en andens sted. Den *åbne vilje* handler om at komme i forbindelse med det, der giver mening, kort sagt er vi i stand til at give slip for at tage det nye ind og ikke kun fastholde eget perspektiv. Man skal således på en og samme tid være til stede og samtidig give slip på fortidige forestillinger mv. Det kræver jo en personlighed, der kan udvikle sig og tage fejl.

Det er netop det perspektiv, der gør bogen værd at læse og er med til at få refleksioner i gang. Jeg er helt på linie med Steen Hildebrandt, når han i bogens forord skriver: "*Det er en bog som har sommerens lysintensitet over sig, samtidig med at den rummer en dyb alvor*". Ja, det er en bog, der i al sin omfattetthed er drevet af mod og erkendelseslyst til at forstå, hvad der driver menneskelig udvikling og forandring. Her er det vigtigt at være realistisk med hensyn til, hvor langsom både den individuelle og kollektive tilpasning til nye ideer og muligheder er – da ændringer kalder på en del helt naturlige modstande. Som mennesker er vi både meget kreative og innovative, men samtidig er fanget i en række vaner. Der er således i en forandringstid både håb og modstand hos såvel individ, i gruppen, i organisationen og i de samfundsmæssige betingelser. Den første modstand er knyttet til fordomme mod det fremmede eller det ukendte. Den anden er knyttet til det at være ubeskyttet og sårbar. Den tredje handler om frygten. Den fjerde handler om interesser.

Bogen er anbefalelsesværdig til ledere, tillidsfolk og forandringsagenter i mange forskellige brancher, og ikke kun inden for organisationsudvikling. Dvs. en interessekreds, der ved, at forandringsprocesser ikke er enkle og klare

'quick fix', men er krævende og fælles erkendelses- og læringsrejser.

Anmeldt af **Edvin Grinderslev**, organisationspsykolog, Det Gode Arbejde.
e-mail: edvin@grinderslev.org

Jonathan M. Ross:

Human Factors for Naval Marine Vehicle Design and Operation

Ashgate, 2009, 221 s., ISBN 978-0-7546-7625-6

Bogen *Human Factors for Naval Marine Vehicle Design and Operation* af Jonathan M. Ross er et bestilt arbejdsværk for 'Aviation and Human Factors titles' som har en international bedømmelseskomite, bestående af akademiske eksperter inden for området. Bogen er inddelt i ti kapitler som spænder fra en generel introduktion af feltet 'Human Factors' til søværns- og handelsflåders fartøjers funktionel design og disses operationelle kapacitet. Bogen er inddelt efter fire hovedemner: En generel overblik af feltet human factors, individets sundhed og adfærd i konteksten af et maritime fartøj, processer som styrer 'Human Factors' og slutteligt gives informationskilder inden for 'Human Factors' for maritime fartøjer. Forfatteren søger at være brobygger mellem på den ene side design og den anden side, operation, for at fremme en fælles forståelse og mulig diskussion mellem disse parter. Forfatteren har ønsket, at bogen skulle have en kompakt og læsevenlig format, tilsigtet læsere som har en stor interesse i 'Human Factors', men som ikke har meget tid tilovers til at læse.

Bogen er opbygget med en indre konsistens, således at hvert kapitel og underemne beskrives ud fra følgende indhold: karakteristika, vigtigheden og konsekvenser, kausale forhold og endelig, strategier for at nedsætte negative forhold. Denne konsistens giver en god mulighed for at læseren kan sammenligne indholdet i kapitlerne og tilegne sig et godt indblik på en række af emner inden for feltet 'Human Factors'. Læseren kan også anvende bogen som et opslagsværk.