

# Ny bog om Teori U

At rejse er at leve, lød H.C. Andersens udlægning af, at den fysiske rejse er med til at danne mennesket. Der er en parallel i Lone Bellings glimrende bog om Teori U.

**T**eori U handler om mentale dannelsesrejser med henblik på at skabe ”profound change” på globalt plan.

Scharmers teori har gået sin sejrsgang verden over, og der er udgivet mange bøger, hvor bestræbelsen har været at illustrere, hvordan Teori U kan anvendes på traditionelle udviklingsopgaver. Det kan sagtens lade sig gøre, men ofte bliver det fascinerende i Teori U reduceret til velkendte konsulentmetoder på halvdagsseminarer, hvor fokus er mindre problemstillinger, der kunne løses lige så godt på andre måder.

Lone Bellings bog om teorien lægger sig midt imellem, tager fat på forandring af større, men dog afgrænsede systemer. Der ved bliver den et meningsfuldt bidrag til forståelse af, hvad Teori U kan bidrage med.

Bogen er lækker at få i hånden, den grafiske kvalitet er i top. Al tekst er på højresiderne, mens venstre side konsekvent er forbeholdt farverige tegninger, modeller, procesforslag, fotografier af mennesker fordybet i processer.

De indledende afsnit giver på ganske få sider et overblik over helt centrale begreber i Teori U. Præcist og kort fortalt.

Afsnit 2 beskriver tre forskellige processer, hvor formålet har været at skabe ændringer i et større system. Læseren inviteres med på rejsen gennem U’et sammen med dem, der har deltaget i processen. Levende beskrevet og konsekvent understøttet af modeller, tegninger, fotos og mange valgte udtalelser fra deltagerne.

I sidste afsnit ridses det op, hvad der er sket i de tre cases. Noget er blevet omsat til virkelighed, noget er på vej, noget er mere uvist. Men, da der også er tale om dannelsesrejser, forstår man, at den dybe indsigt og de fælles erkendelser, som rejsen har skabt, i sig selv bidrager til at skabe forandringer.

## Grebet af dannelsesrejsen

Læseren kan vælge at være den udefrakommende betragter, der blot er optaget af, hvordan Teori U kan omsættes til innovativ

organisationsudvikling, eller tænke med, reflektere og spejle egen praksis og blive optaget af de spørgsmål, der opstår undervejs frem for at lede efter svarene.

De tre rejser gennem U’et er medrivende fortalt, og det er svært ikke at blive grebet af, hvad der foregår, og forholde sig til det. Det er ikke planlagte rejser mellem A og B, men processer med ukendt mål, uforudsigelighed og mulighed for at gribe og arbejde med det, der dukker op på vejen.

Som læser lever man med i deltagerens oplevelse. De er tydeligt grebet af refleksionen og dannelsesrejsen ned i U’et og bliver høje af presencing-fasens helt nye indsigter. Når turen går op igen, opstår modstand, undren og ærgrelse. Når de flotte tanker skal omsættes til virkelighed, kommer deltagerens egen hverdag i spil, deres position er måske truet – og så bliver det pludselig vanskeligt uselvsk at ”stille sig i den gode sags tjeneste”, som Scharmer selv ville udtrykke det. Ulysten til forpligtelse, ubeslutsomhed og mistillid er væsentlige barrierer, der skal reflekteres over på vejen frem.

Jeg blev optaget af, hvilke kompetencer en vellykket U-proces kræver af konsulenten? Bogen er spækket med reflekterende metoder og samskabende processer. Dem skal man naturligt nok kunne orkestrere. Men Lone Belling beskriver også det at ”holde rummet” som en afgørende kompetence, at lade det ske, som sker og give det tid og rum. Lyder helt rigtigt, men hvordan bærer man sig ad? Og hvad tænker hun selv undervejs?

Det er en ærlig bog. Meget er gået godt, men der er mange udfordringer undervejs, også for konsulenten, selv om hun holder sig beskedent i baggrunden i teksten. Det eneste, jeg savner i bogen, kan derfor omsættes til en opfordring: Kære Lone Belling, næste gang, du laver ”profound change”, kan du så ikke lave en film om det, så vi andre kan se konsulenten in action? ■

*Ragnhild Christensen*



## BOGDATA

Lone Belling: Teori U som ramme for innovativ organisationsudvikling, Dansk Psykologisk Forlag, 2012. 255 sider. 348 kr.