

Teori U som innovationspraksis – hvad finder vi i kløften mellem tilhængere og kritikere?

En erfaringsbaseret artikel af;

Karen Ingerslev
ph.d. studerende på CBS/CVL, Cand. psych. aut.
Jyllands alle 37
8000 Århus C
+45 61 66 43 03
Karen.ingerslev@midtlab.dk

Og

Mia Rosa Hartmann
Ph.d. studerende på CBS, cand. Psych.
Valby Langgade 8, 3 tv.
2500 Valby
+45 23 98 48 34
Mha.om@cbs.dk

Resume

Teori U som Innovationspraksis

Hvad finder vi i kløften mellem tilhængere og kritikere?

Indledning

Teori U handler om hvordan man leder fremtidens tilblivelse. Teorien er udviklet på baggrund af et større eksplorativt aktionsforskningsprojekt (Senge, Scharmer, Jaworsky & Flowers, 2007; Scharmer, 2009) og senere operationaliseret til et konceptuelt procesredskab til at innovere relationer, processer og organisationer gennem den sociale teknologi presencing (oversat: skabende nærvær).

Som innovationsmodel synes Teori U at skabe et felt, der kløves af henholdsvis tilhængere og kritikere. Debatterne mellem bl.a. forskere og konsulenter spreder polerne for og imod Teori U i et omfang, der kan medføre, at vi overser virksomme elementer for innovation i praksis.

Spørgsmål og struktur

Med dette kapitel giver vi stemme til praksis med en case om innovation i et hospitals ledergruppe. Vi skitserer først kort debatten for og imod Teori U. Så præsenterer vi casen og hvordan Teori U blev anvendt som konceptuel ramme for den konkrete praksis. Dernæst forskyder vi refleksionen over casen og hvad vi opfatter som den innovationsfremmende praksis til andre teoretiske forklaringsrammer end Teori U. Igennem denne forskydning af forklaringsrammen ønsker vi at bidrage til den del af innovationsfeltet, som rejser spørgsmålet: Hvordan *gør* vi innovation? ved at undersøge 4 spørgsmål.

Det første spørgsmål handler om "Hvad skaber innovation? Svaret i Teori U handler i høj grad om opmærksomhed og sansning, som vi genfinder i casen som sanserejse og ordning af sansninger. Vi vinkler spørgsmålet med Grosz' (2008) kunstfilosofi, hvor sansning skaber midlertidig forbundethed gennem uorden og ny orden.

Det næste spørgsmål handler om "Hvem skaber innovation? Svaret i Teori U peger på de mange forskellige perspektiver og interesser, som vi genfinder i casens eksempler med den fælles udforskning på tværs af traditionelle roller. Vi nuancerer forståelsen med Hjort's (2005) pointering af at det virksomme i det nye bringes i fare af tendensen til stabiliserende identiteter.

Det tredje spørgsmål handler om "Hvor skabes innovation?" som i Teori U handler om at skabe "holding spaces", både i betydningen gruppen som container og huler for eksperimenter. Det viser sig i casen som gruppens rejse til Boston og det særlige dialog-rum. Foucault's begreb om Heterotopia som skabelsen af "*other spaces for serious play*" tilbyder nye vinkler på spørgsmålet.

Det fjerde og sidste spørgsmål handler om "Hvad sker der med innovation, når den 'indhegnes' af begreber og procesmodeller, som påstår en orden i uordnede praksisser?" hvor vi søger at frigøre kilden til innovation fra procesmodeller gennem Ole Fogh Kirkebys filosofi om skabende begivenheder og sondringen mellem installation og konstellation.

Således lader vi erfaringerne fra praksis inspirere af forståelsesrammer hentet fra Grosz, Hjort, Foucault og Kirkeby. Hermed forsøger vi at foretage en bevægelse ud over positionerne på hver sin side af kløften" for og imod" Teori U. I stedet bevæger vi os ned på

bunden i kløftens mellemrum med "nye briller" på for at yde retfærdighed til ledernes oplevelse af at skabe noget særligt i form af nye relationer og processer.

Debatten for og imod Teori U – og den praksis, der er i kløften i mellemrummet

Blandt kritikerne af Teori U er blandt andet den etablerede forskerverden indenfor social konstruktionisme og *Change Management*. Her udfordres Scharmer og hans tilhængere for manglende videnskabelighed i form af metodestringens og solid argumentation, samt for essentialisme og udbredelse af påståede universelle forandringsmodeller midt i opgøret med "Grand Theories" indenfor socialvidenskaberne (se eks. Brinkmann, 2010). Teori U tillægges ligefrem en hensigt om at ville liste spiritualitet ind ad bagdøren til direktionsgangene, forklædt i et blåt og tillidsvækkende bogomslag (eks. Due, 2008).

På den anden side af kløften står hovedsageligt praktikere, som til alle tider på baggrund af forskning, erfaring, ratio og forretningssans har skabt modeller for, hvordan der bedst skabes udvikling, forandring og innovation i organisationer. De glæder sig over, at Teori U har fyldt gammel vin på nye flasker i form af evnen til at lytte, være empatisk og nærværende mv., som appellerer bredt (eks. Hildebrandt og Stubberup, 2010; Mikkelsen & Møller, 2010).

Men nogle praktikere og konsulenter er også begyndende skeptiske. Teori U skaber ikke altid de mirakler, de har stillet medarbejderne eller kunden i udsigt. Arbejdslivet kan virke ustyrligt, processer bliver afbrudt, afstumpede eller omdirigerede af fusioner, forfremmelser mv. Konsulenterne kan selv at tvivle på, om det egentlig er Teori U som procesmodel, der skaber magi, når det indimellem lykkes at skabe væsentlig nytænkning.

I kampens hede er der muligvis noget, som overses fra de to sider af kløften. Nemlig den innovative praksis blandt menneskemængden i mellemrummet. Det er en broget flok. Vi får her øje på verdenskendte opfindere og entreprenører, direktører, forandrings-agenter og filosoffer. Mennesker, som har fortalt deres historier om, hvordan de hver især har oplevet de mudrede forløb omkring dét, de senere kan se, har skabt grundlæggende forandring. Fællestrækkene i disse historier har skabt den grundlæggende tænkning og procesmodel i Teori U. Men der er mange flere i mellemrummet. Mennesker fra alle mulige arbejdspladser, som udfører deres arbejde med ønsket om at gøre en positiv forskel, f.eks. for andre dårligere stillede mennesker, for organisationer og samfund, for fred eller miljøet.

På mange områder er det vanskeligt at tale om en entydigt positiv forskel. Som Brinkmann (2010) påpeger, er vi sjældent enige om, hvad der er gavnligt. "*Det, som er den ene persons frigørelse, kan være den anden persons fængsel*". Historien fra casen peger derfor mindre på den konkrete forskel og mere på intentionerne som positive. Intentionerne er en rettedhed mod et højere formål som noget *fælles bedre*, der ikke kun er de verdenskendte entreprenører forundt. Et fåtal af historierne fra mellemrummet opstår på bagkanten af forandringsprocesser, inspireret af Teori U, som vi vil se er tilfældet med casen. Langt de fleste har kaotiske og organiske forløb, som retrospektivt kan fortælles, så de nogenlunde passer i en Teori U logik.

I det følgende beskriver vi en case om innovation i et hospitals ledergruppe, som er skabt i en ramme af Teori U. Vi har trukket elementer frem som virksomme ud fra en subjektiv vurdering. Det er elementer af praksis, som vi finder virksomme at belyse gennem en spejling i andre teoretiske forståelsesrammer.

Case: Hvad er den strategiske ledelses opgave?

Casen beskriver et hospitals ledergruppe, som på baggrund af fusioner og strukturændringer oplever et behov for at udvikle forståelsen af deres fælles opgave. Derfor igangsætter de et fælles udviklingsforløb, inspireret af Teori U. Ledergruppen guides af to lokale

organisationspsykologer og C. Otto Scharmer gennem en procesrække, der i hovedtræk bevæger sig fra en "sanserejse" til "ordning af sansninger og "ny opmærksomhed". Formålet er, at de nye indtryk kan bidrage med ny mening i form af ny erkendelse af et "større formål" med ledelsens arbejde. Resultatet er, at ledelse sætter sig for at skabe en ny orden og sammenhæng på tværs af fragmenterede praksisser og interessekløfter i hele det regionale sundhedsvæsen for at styrke patienternes oplevelse af 'sømløse' forløb. Det vil sige forløb, hvor patienterne i højere grad oplever helhed og flydende overgange i og imellem behandlende parter.

Hvad skaber innovation?

Svaret på spørgsmålet "Hvad skaber innovation?" handler i Teori U i høj grad om opmærksomhed og sansning. Scharmer beskriver ledelsens opgave som *at dreje organisationens opmærksomhed*. Lederskab handler her om kvaliteten af lederens egen opmærksomhed og evne til at vække organisationens opmærksomhed. Opmærksomhed handler ifølge Scharmer om at mærke, om at være åndsnærværende, vågen og lydhør. Det sansende lederskab er i centrum, når lederne bevæger sig fysisk rundt i deres organisation og i det større system, organisationen er indlejret i. De suger indtryk til sig, særligt fra periferien og de marginaliserede perspektiver. Den sansende leder spørger nysgerrigt, lytter åbent og empatisk. Man kunne med kognitionspsykologien kalde lederens opmærksomhed for *multimodal perception*. En disciplin som vanskeligt praktiseres i direktionslokalet alene med de store stakke dagsordener og sagsfremstillinger og betydningsfulde mennesker fra organisationens magtcentrum, som let bliver fjernet fra de levede liv i organisationen, som er helt tæt på meningen med det hele, nemlig den primære opgave. Lad os besøge casen for at få en fornemmelse af, hvordan teorien om det sansende lederskab kan praktiseres.

Case om sanserejse og ordning af sansning

Den første opgave, Scharmer sætter ledergruppen på, er en sanserejse. En rejse med en klar intention som afsæt; at blive klogere på den virkelighed, som ledelsesopgaven skal kvalificere.

"Rejs rundt i jeres organisation med alle sanser åbne. I jeres dialog med mennesker skal I stille dem to spørgsmål. For det første: Hvad er dit Arbejde? Ikke arbejde med "lille a" i betydningen: Hvad er du ansat til at gøre, hvad er din stillingsbetegnelse? Men Arbejde med "stort A" i betydningen: Hvad brænder du for at skabe? Hvilke fodspor vil du gerne have sat, når du engang kigger tilbage på dit liv? Det andet spørgsmål I skal stille er: Hvordan kan jeg hjælpe jer med det? På denne første sanserejse skal I sørge for at besøge steder, I sjældent kommer, hvor I ikke har en let adgang igennem en bekendt. Besøg de praktiserende læger i byen, social- og sundhedshjælperne på plejecentrene, regionshospitalerne i randområderne, medlemmer af regionsrådet, den unge nyuddannede læge, patienten og de pårørende. Derudover kommer jeres samtaler med de mange læger, sygeplejersker og ledere, som I naturligt vil opsøge. I anden bølge af jeres sanserejse skal I rejse hen til "the places of highest potential". Hvor ser I en ledelse, som kan noget af det, I gerne vil kunne? Hvad er det, de gør?"

Herefter skal sanseindtrykkene, ifølge Scharmer 'ordnes'. Ledergruppen har skrevet nøgle-citater fra deres sanserejse på plancher. Disse bliver samlet i perspektiver, så man et sted kan læse: Hvad siger "lægen"? Et andet; Hvad siger "patienten"? osv. Lederne har fotograferet de steder, de har besøgt og medbragt diverse brochurer, plakater osv. Rummet bliver fyldt med data fra sanserejsen. De bevæger sig som til en fernisering rundt i rummet og orienterer sig i de mange data. Bagefter laver de 'perspektiv-jamming', hvor de forskellige perspektiver: lægen, patienten osv. er placeret på gulvet som et par sko, man kan stille sig på for at få fornemmelsen af, hvordan det opleves at 'være i den andens sko'. Gennem

dialog fra positionerne og de levede, kropslige erfaringer indsamlet på sanserejsen, fremhæves væsentlige aktører, barrierer og relationer fra oplevelserne.

Efter jam-sessionen går gruppen langs vandet for at udkrystallisere 2-3 nøgleindsigter om det nuværende og det fremtidige system. Den fysiske bevægelse og den friske luft giver ny energi, og gruppen er på hjemmebane med at analysere og tale sig frem til en lille håndfuld skarpe pointer.

Men det bliver et kort besøg på den analytiske banehalvdel. Stik mod alle forventninger får de ikke lov til at fremlægge og diskutere det, de har fundet frem til. De skal i stedet i fællesskab og uden ord bygge en model af modellervoks, plastikfigurer, fjer, piberensere, perler og filt, der repræsenterede det nuværende system.

De bliver ledt igennem en refleksion over den færdige model. Først skal de åbne hjertet og føle, hvad de elsker ved modellen og hvad der frustrerer dem. Dernæst skal de se de hårde sandheder i øjnene. Efterfølgende skal de på afstand iagttage hvilke systemiske barrierer, der fastholder systemet i den nuværende måde at fungere på. Endelig skal de mærke, hvad det gamle er, som er ved at dø, og hvad det nye er, som er ved at bryde frem.

Bagefter er det "let" for dem at ændre modellen, så den bedre repræsenterer det fremtidige system. Den fælles større opgave, det dybere formål står krystalklart, både fysisk som et konkret billede, sprogligt som præcise formuleringer og kropsligt som sanset, følt og skabt. Hvor bliver det tydeligt, at der er brug for én indgang til hospitalet. At de barrierer, der har været bygget mod omverden fungerer som et fængsel. At overblikket og forbindelseslinjer mellem interessenterne i systemet er både skrøbelige og fragmenterede.

En af lederne deler følgende metafor med gruppen: Det regionale sundhedsvæsen er som et solsystem, hvor vores hospital er den lysende store sol. Vores magnetfelt er så kraftigt, at det trækker de dygtigste læger, de interessante patientgrupper og ressourcer til spændende udviklingsprojekter til. Men vi er ingen succes, hvis resten af solsystemet bliver udsultet og efterlades i mørke. Vi må skabe balance, så der er næring og kraft til alle dele af den fælles organisme, vi udgør.

Som praksis oplever vi "sanserejsen" og "ordningen af sansninger" som virksomme elementer i fornyelsen af gruppens lederopgave. I processen fornemmede ledergruppen klart nogle af de centrale udfordringer, de står overfor og de steder, de kan sætte ind for at bevæge hospitalet i retning af i højere grad at arbejde for den fælles større opgave. Kvaliteten af ledergruppens opmærksomhed synes skærpet og der var skabt et billede af, hvad organisationens opmærksomhed skulle drejes mod: patienternes oplevelse af "sømløs" sammenhængende behandling.

I det følgende forskyder vi refleksionen over det virksomme fra Teori U til Grosz's kunstfilosofi, som ligeledes har *sansning* som centralt element for tilblivelse og det at lade sig bevæge.

Hvordan gør vi innovation? Om forbundenhed gennem uorden og ny orden

Elizabeth Grosz (2008) peger med sin kunstfilosofi på sansning som et vigtigt element i at bringe os ud over egne kendte forståelses- og arbejdsrammer i erkendelsen af større og fælles formål.

Det betyder ikke, at læseren nu skal trættes med "kunstledelse", "sanseledelse" eller andre bud fra det stadigt voksende felt af ledelsesmetaforer. Vi vælger at bruge Grosz, fordi hendes udfoldelse af sansbegrebet viser, at vi i sansningen forbinder os til noget større end

os selv, og herigennem bevæger os ud over vores egen fysiske og erkendelsesmæssige sfære.

Grosz beskriver kunst som "*alle former for kreativitet eller produktion som genererer intensitet, sansning eller affekt*" (Grosz 2008:3, egen oversættelse). I den forståelse skaber kunst ikke begreber, forklaringer eller 'færdigpakket' mening. Kunst skaber *forholdemåder* overfor problemer frem for egentlige løsninger ved at producere intense øjeblikke, som påvirker vores nervesystem og forstærker sansninger. På den måde argumenterer Grosz for, at kunst organiserer og regulerer materialer og former på nye, *intensiverende* måder, som påvirker hele mennesket.

Igennem sansningen foreslår Grosz, at der opstår en særligt *forbundethed* til noget større, som hun kalder "*forces of the outside*", uden for den enkelte, som kroppen ikke vil kunne opleve i og for sig selv. Med reference til Straus beskriver hun sansning som det, der er *i tilblivelse*, som "*that which becomes*". Det vil sige oplevelser, som kæder mennesket sammen med begivenheder, eller "*happenings of the world*".

Ifølge Grosz er uorden, forstået som en overflod af ordener, former og viljer, en forudsætning for *ny orden*. Kaos eller uorden påkalder sig altså en ny orden, og hermed er kunsten med til at bevæge mennesker ud over sig selv gennem forbundetheden til det, som vi ikke helt kan begribe, og som inspirerer og intensiverer vore sanser.

I en organisatorisk kontekst kan begreberne intensivering, forbundethed, orden og uorden beskrive de bevægelser, som bringer et menneske eller en gruppe af mennesker ud over, hvad de plejer at gøre og opfatte. Det bliver de virksomme elementer i innovation som relationelt produkt.

'Sanserejsen' i casen eksemplificerer i det lys et mødested mellem Teori U's begreb om sansning og Grosz' definition af kunst som generator af intensitet, sansning eller affekt. Data fra sanserejsen og ferniseringen skal forstyrre en given orden. Ved at forsøge at placere sig i 'den andens sted', strækker lederne deres opmærksomhed ud over sig selv, hvad Grosz kalder forbundetheden til "*forces of the outside*". Denne uorden efterfølges af modelbyggeriet og en dialog om ny mening og ideer til handling, hvad både Scharmer og Grosz vil kalde 'ordning' af sanseindtrykkenes uorden.

Grosz's kunstfilosofi trækker hermed det virksomme frem i processer, som med Teori U som ramme kan virke både omstændelige og meget styrede. Kunstdefinitionen åbner således op for, at også ikke-styrede begivenheder, også af mindre omfattende karakter i organisationer kan rumme en bevægende kraft. Kunstfilosofien beriger vores erfaring fra praksis med en forklaring om, at det nye, *tilblivelsen*, opstod i bevægelsen mellem den uorden, som sanseforstyrrelsen producerede, og den nye orden, som blev skabt af ledergruppen i dette kaos. Innovation kan da forstås som bevægelsen mellem uorden og orden.

Det næste spørgsmål, vi vender os imod er "Hvem skaber innovation?" Lad os se, hvad Teori U anviser, hvad casen demonstrerer og bruge Hjort's (2005) tænkning om stabiliserende identiteter som springbræt til en supplerende forståelsesramme.

Stabiliserende identiteter

Organisationer er ofte strukturerede af en arbejdsdeling, som vi genfinder i opgaver, vi hver især skal løse og de tilhørende funktioner eller roller, vi tager eller får. Arbejdsdelingen er kendetegn for eks. fagprofessionelle hierarkiske organisationer som hospitaler. Hjort (2005) gør os opmærksomme på, at disse identiteter virker stabiliserende på systemer. Stabiliseringen er en fordel for kontinuitet, men udfordrer når vi gerne vil forny. Gad vide, hvordan identiteterne "leder", "Scharmer" og "konsulenter" påvirker systemets bevægelighed i casen?

Case om den fælles udforskning på tværs af traditionelle roller

Scharmer er tydelig vis en mand med karisma og autoritet, da gruppen møder ham i virkeligheden, og ikke bare gennem teksten og myten. Umiddelbart oplever ledergruppen, at han har ordet og rummet i sin magt, og de etablerer en høj grad af følgerskab. De to organisationspsykologer reflekterer over, om de kunne have fået ledergruppen til de samme ting (eks. at bygge modeller eller tage på drømmerejse) som de går ind i som den naturligste ting i verden, fordi han siger det. De tror det ikke.¹ Gruppens forståelser af autoritet og magt udfordres med Scharmers titulering af alle som "kolleger". Han signalerer, at alle i rummet er sammen om det her. I hver enkelts virke er det dét samme, man forsøger at skabe, nemlig organisationer og systemer, der i højere grad understøtter de højere formål, de er sat i verden for. En fra gruppen reflekterer over, hvordan det opleves meget positivt, at Scharmer glider ind og bliver en del af gruppen. Han forstyrrer knap nok gruppens samspil. Det er bare blevet forstærket af hans tilstedeværelse, og den rolle som procesleder han træder ind i. Kollegaskabet viser sig allerede før mødet i Boston, på sanserejsen og senere i arbejdet med orden af sansningerne. Det er ikke blot ledergruppen, som skal rundt i systemet for at observere og tale med folk. De to konsulenter er også ude at observere og interviewe. Scharmer er i en anden sammenhæng i Danmark og vælger at bruge en eftermiddag på at besøge et akut modtageafsnit på hospitalet og bevæge sig rundt i det underjordiske gangsystem, der forbinder hospitalets mange bygninger og funktioner. De citerer og observationer, de tre har med sig, indgår på lige fod med ledergruppens i datamaterialet, ligesom de er med i ordningen af sansningerne. Alle kreative kræfter er velkomne i arbejdet.

Destabilisering af subjektpositioner

Den innovative praksis viser, at et virksomt element bliver en fælles udforskning på tværs af traditionelle roller. Svaret på "Hvem skaber innovation?" bliver et tilsyneladende kaos af rejsende, som bevæger sig på kryds og tværs i hinandens felter. Hermed udfordres det, der let bliver binært i andre sammenhænge, hvor medarbejderne og lederne står på den ene side og konsulenterne og forskerne, som ved noget om innovation og lederudvikling på den anden. Forløbet i casen viser, hvordan det i praksis er muligt at destabilisere disse subjektpositioner eller identiteter og åbne sig for, at kreativitet og innovationskraft allerede er i mellemrummene, som Hjort (2005) skriver. Alle rummer evnen til at åbne sig for de data, der er samlet og skabe nye forståelser gennem sansning og skabelse af ny orden. Mange procesmodeller ender i modsætning hertil i at fastlåse identiteter og dermed risikerer at lukke ned for det nye.

Det tredje spørgsmål handler om "Hvor skabes innovation?" Teori U taler om at skabe "holding spaces" både i betydningen huler for eksperimenter og gruppen som container. Hvilke steder blev virksomme i casen og hvordan kan Foucaults begreb om Heterotopia nuancere vores forståelse af de virksomme steder?

¹ Men de ved nu på bagkant af begivenhederne, at ledergruppens erfaring med den innovative kraft i at åbne for alle sanser gør, at det er tilladt at sætte det virksomme i spil på mange måder.

Serious play

Vi kender alle oplevelsen af at børn skaber et rum i rummet, et rum for fantasi, leg og modstand. Et rum, der er relateret til hjemmet, men også er forskellig fra. Barndommens rum er en analogi til et rum for innovation, der skabes i det organisatoriske rum, et rum til "serious play" (Hjort, 2005).

Case om rejsen til Boston

Når ledergruppen rejser helt til Boston i en uge, skaber de et andet rum sammen. Et rum hvor de skifter fra en hverdag med fulde mødekalendere, lange dagsordener, stakke af bilag, beslutningspres og tidsnød til et rum med uformelle samtaler, pauser og fordybelse i både data fra sanserejsen og i en personlig og fælles udforskning af intentionerne med den enkeltes eget virke og med hospitalets opgave i et større system.

Heterotopia

Foucault taler om 2 typer rum i en organisation, det officielle rum for eksempelvis beslutninger, involvering, administrative procedurer og ledelsesprincipper og det heterotope rum for eksempelvis leg, kreativitet og transformative ideer. Heterotopia er forbundet med det officielle rum, men er samtidig et andet rum, både ved at være temporalt, lokalt og mangfoldigt. Dette andet rum udvider en sprække i den officielle historie, hvor man skaber rum for leg og opfindelse, stadig indenfor den etablerede orden, med det formål at aktualisere nye praksisser, som Hjort skriver. Han peger samtidig på nødvendigheden af opmærksomhed på balancen mellem det strategiske rum og rum for leg.

Case om det runde dialogrum

At tage en uge ud af kalenderen er en gave, man som ledergruppe kun sjældent kan give sig selv. Hvordan finder gruppen balancen mellem beslutnings- og mødepresset og behovet for en anden type samvær om de fælles intentioner i hverdagen på hospitalet? De overvejer at flytte rundt i direktionens lokalet, så den ene ende har et firkantet bord til møder og beslutninger og den anden ende er møbleret med stole i en cirkel til at lytte og tale om det højere formål med hospitalet. De eksperimenterer også med ikke at have faste pladser ved mødebordet, når de får gæster, hvilket er et brud på lange stolte traditioner for at topledelsen sidder for bordenden på bestemte pladser.

Eksemplet med cirklen er en meget konkret version af heterotopia, som et andet rum indenfor et etableret rum, hvor det er muligt at have dialoger om det højere formål. Samtalerne og erkendelserne fra cirklen kan samtidig påvirke beslutninger og mål i det officielle rum.

Vi vender nu opmærksomheden mod det fjerde og sidste spørgsmål: *Hvad sker der med innovation, når den 'indhegnes' af begreber og procesmodeller, som påstår en orden i uordnede praksisser?*

Generiske innovationsmodellens begrænsning

Hvis innovation opstår som en bevægelse mellem det uordnede og det ordnede, gennem destabiliserede subjektpositioner i heterotope rum skaber det naturligt forbehold overfor, hvorvidt procesmodeller som Teori U kan lykkes med at indfange det, der skaber innovation. Afslutningsvis vil vi med Ole Fogh Kirkeby's (2005) Deleuze-inspirerede sondring mellem begivenheder som konstellation og installation tage de uordnede praksisser alvorligt, som kilde til innovation i det daglige arbejdsliv, uafhængigt af innovationsmodeller.

Åbenhed for tilblivelse

Kirkeby beskriver, hvordan vi bør tage *tilblivelsens begivenhed*, og dermed innovationens proces, alvorligt. Tilblivelse forudsætter, ifølge Kirkeby, at vi som mennesker kan begribe og lade os bevæge af det nye og anderledes, både i fysisk, mental og følelsesmæssig forstand. Han foreslår to begivenhedsformer, nemlig *konstellation* og *installation*. Vi mener, at denne sondring kan åbne for vores forståelse af, hvad det er innovationsprocesser potentielt lykkes med. Hermed kan vi skærpe opmærksomheden på, når dette sker og at få det til at ske i den organisatoriske hverdag, uafhængigt af generiske modeller.

Konstellation refererer til en begivenhed, som vi møder med åbne øjne og befrier fra vores behov for mening. Begivenheden fremstår dermed på sine egne betingelser, og vi lader således tilblivelsen ske. Man kan sige, at innovation, det at gribe det nye på det nyeste egne betingelser, forudsætter konstellationens meningsbefrielse. Her er det muligt at forlade kontrol, strategi og forudindtagethed og lade sig bevæge af begivenhedens kraft.

Installation henviser til, når vi med magt forsøger at få begivenheden til at passe ind i det, vi allerede tror vi ved. Det er den forudindtagede strategiske fortolkning, som reelt ikke producerer noget nyt, men blot kaster skygger fra det kendte.

I management tænkning fremstår procesmodeller som nøglen til innovation. Hvad betyder denne forståelse for de virksomme elementer i innovation? I lys af Kirkeby's tanker er denne tankegang, herunder den til tider lineære brug af Teori U som procesmodel, imidlertid ikke skabende, men magt-pålæggende: Der skabes og tolkes en række begivenheder efter nøje udførlige strategiske principper. Innovation bliver paradoksalt forventet som resultat af *installation*.

Med *konstellationen* som linse bliver det muligt at forskyde management tænkningens fokus på at *noget* (bestemte teknikker og metoder) skal gøres ved *nogen* (medarbejdere, brugere) af særligt udpegede innovationseksperter (ledere, konsulenter, teoretikere, mv.) til en opmærksomhed på at innovation forudsætter *aktiv åbenhed* overfor det nye og anderledes. Hermed bliver innovationens virksomme ingrediens tilgængelig for enhver i en organisation i mødet med alle begivenheder, hvis vi vælger at lade tilblivelse ske.

Således forskydes innovationens virksomme elementer fra et spørgsmål om generiske modellers innovations*installation* til et spørgsmål om vores fælles-menneskelige åbenhed overfor tilblivelse, nemlig innovations*konstellation*.

Konklusion

De virksomme elementer i den innovative praksis, vi har valgt at trække frem i casen er sanserejsen, ordningen af sansninger, den fælles udforskning på tværs af traditionelle roller og skabelsen af rum for dialog om det højere formål og de fælles intentioner for gruppen. Disse elementer har alle været bevidst tilrettelagte tiltag for at skabe den aktive åbenhed overfor tilblivelse, som Kirkeby taler om. Erfaringen om det virksomme er skabt i en ramme af Teori U, men kunne lige så vel begrebssættes af andre teoretiske briller i det teoretiske spektrum, i Grosz' kunstforståelse, i Hjorts stabiliserende identiteter og i Foucault's Heterotopia.

I mellemrummet i kløften af tilhængere og kritikere af Teori U, hvor det levede liv udspiller sig, får vi med forskellige teoretiske briller øje på samme forudsætning for innovation, nemlig

en åbenhed overfor bevægelsen mellem sanset uorden og den uforudsete orden, der potentielt skabes som følge heraf.

Litteraturliste

- Brinkmann, S.: Den etiske fordring. I: Mikkelsen, T. & M. Møller: Den kreative kraft i innovationsledelse. Teori U's psykologi i praksis. København; Dansk Psykologisk Forlag A/S. Erhvervspsykologiserien. (2010)
- Due, B.; U Teorien. Kommunikationsforum (2008)
- Grosz, E.: Chaos, Territory, Art. Deleuze and the Framing of the Earth. New York; Columbia University Press. (2008)
- Hildebrandt, S. & M. Stubberup; Bæredygtig ledelse – ledelse med hjertet. København: Gyldendal Business A/S (2010)
- Hjort, D.: Organizational Entrepreneurship: With de Certeau on Creating Heterotopias (or Spaces of Play). SAGE: Journal of Management Inquiry 14:386 (2005)
- Kirkeby, O. F. Eventum Tantum – begivenhedens ethos. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur (2005)
- Mikkelsen, T. & M. Møller: Den kreative kraft i innovationsledelse. Teori U's psykologi i praksis. København; Dansk Psykologisk Forlag A/S. Erhvervspsykologiserien. (2010)
- Scharmer, C. O.: Theory U. Leading from the Future as It Emerges. The Social Technology of Presencing. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc. (2009)
- Senge, P., C. O. Scharmer, J. Jaworsky & B. S. Flowers; Skabende nærvær – om nutidsforståelser og fremtidsvisioner. Århus: Klim (2007)