

Ørkenvandring mod bedre ledelse

*U-modellen som ledetråd i workshop
om personlig ledelse*

af Kirsten Mellor, kirsten@mellor.dk og
Birgit Toft, birgit@teamtoft.dk

I februar 2005 drog en halv snes kvinder på workshop i Sinais ørken. Workshoppen i personlig ledelse havde form som en rejse i et ørkenlandskab, hvor den indre virkelighed kunne få plads til at udfolde sig i takt med at det ydre landskab for en stund vendte op og ned på hverdagsvaner og forestillinger.

Lokket af en brochures abstrakte tekst om ro og afsondret-hed til at tænke over liv og ledelse var kvinderne stået af dagligdagens ræs og taget med på en ørkentur.

Der var i ordets bogstaveligste forstand lagt op til en ørkenvandring, en tur igennem ørkenens forskellige landskaber og wadier til fods og – trods alt også – i jeep. I ørkenlandskabet var beduinerne vores værter og rammen for vores workshop var beduinerne enkle livsstil.

Vi vender tilbage til wadi'en i ørkenen, men først en lille beretning om, hvorfor det er interessant at beskæftige sig med ledelse i så ekstreme og særegne omgivelser som en ørken og om, hvem vi gennem årene har ladet os inspirere af til workshoppen.

1. Rejsen som metafor

I disse tider er det nærmest et krav til organisationer at de med jævne mellemrum skaber forandring, men alt for ofte forbliver forandringen blot en ydre manifestation, f.eks. et

**Organisationens
dybdeliv**

nyt hovedkvarter, et nyt navn eller en ny struktur. Disse ydre manifestationer formår sjældent at gribe fat om det, der sker i organisationens "dybdeliv", dvs. i det uformulerede og endnu ikke beskriv-bare liv hos medarbejderne, hos kunderne, i samspil mellem kultur og mennesker og i de vaner og samarbejdsstrukturer, som eksisterer i organisationen.

Af og til ser man – endog særdeles succesfulde – forandringer komme til udtryk i organisationer og hos mennesker, som sætter dem i stand til at møde fremtiden med åbenhed og dynamik. Der sker noget. Der er entusiasme. Der er mening. Det giver mening at gøre det, som den pågældende organisation gør. Og det skaber resultater – også på bundlinien.

Sådan en forandring er ofte et resultat af en "rejse" – en længere proces som involverer såvel de ydre eller synlige som de indre eller usynlige aspekter. Udbyttet af en "forandringsrejse" i ordets dybeste betydning i en organisation vil som regel også have en personlig betydning for de mennesker, som organisationen omfatter. For at en organisation kan skabe langtidsholdbare ændringer så skal den også ind og arbejde i de dybere lag i de mennesker, den består af.

Såvel på organisations- som på individplan kan et dybere forandringsarbejde sanses eller mærkes som kraftfuldt samspil og kontakt med omverdenen, kunderne, andre mennesker.

Rejsen til Sinai var et forsøg på at iscenesætte en udviklingsworkshop efter et gammelt princip om rejsen som udviklingsmulighed – om end det kun drejede sig om 8 dage. Trods den korte tid var det forbløffende så meget deltagerne fik ud af det. Men derom til slut i denne artikel.

2. At være leder har sine belønninger, men så sandelig også sine omkostninger

Lederens åbningstid

At være leder er som regel synonymt med at have travlt, være aktiv, handle, træffe beslutninger, uddelegere, lave brandslukninger og være i kontakt med alle mulige mennesker. De sidste par årtier har ledere også skullet være innovative og kreative, hvis de skulle være med på noderne.

Stress og udbrændthed er almindelige symptomer på et hårdt liv – ikke fordi ledere nødvendigvis altid har travlt,

men fordi presset sætter ekstra turbo på tanke- og sansesbombardementet. Informationsmængden og den globale leders døgnlange åbningstid har alvorlige konsekvenser for et helbred, der er afhængig af og har brug for rekreation.

Forfatteren Tage Skou-Hansen har for nylig sagt: "Tænk, hvis teknikken én gang for alle gjorde sig endegyldigt færdig. Tænk, hvis den ophørte med at udvikle sig yderligere, så vi kunne indhente både den og os selv."

Vores krop og sind er langsomme systemer, som slet ikke har den samme evne for hastighed som den teknik, vi omgiver os med. Der er en tendens til, at vi satser mere på teknik og opspeedede systemer end på regenerering af de menneskelige ressourcer – at bevare kraft og styrke i sjæl og legeme. De hurtige fix – symptombehandling – er nærliggende, og analogien til en Cipramil for udbrændthed eller en Kodimagnyl for spændingshovedpine er nærliggende. Analogien er meget dystert og meget reel for mange. Under det hele ligger krisen og truer.

Sært nok lærer vi rigtig meget af kriser – det, at tingene falder fra hinanden. Man kan på en måde sige, at der i kriser er en sikkerhed for udvikling. Kriser er med andre ord udviklingssikrede. Derfor kunne der være en morale i at gennemgå en krise i ny og næ eller installere én, hvis den ikke kommer af sig selv.

Man kunne også gå en anden vej – udenom kriserne men ind i virkelighedens udviklingsmuligheder uden andet pres end den lyst der kommer, når man stopper op og mærker sit samspil med omverdenen. Den model kræver en evne til at være åben og omsorgsfuld overfor sig selv, og lyttende. Og den kræver, at man tør sætte sig selv i en situation, hvor hverdagens støj dæmpes eller falder helt væk, og hvor stilheden tager over.

At trække sig væk fra alverdens tummel og tumult for en stund og være stille med sig selv er et sjældent gode for de fleste, og derfor bliver der reelt ikke mange muligheder for at regenerere efter store opgaver eller blot vedligeholde energien, kraften og inspirationen i hverdagen. Det kan gå ud over ledernes evner til at lede sig selv og den virksomhed eller afdeling, som de er sat i spidsen for. Mission og vision bliver begreber, der samler støv på hylden.

Det var, hvad vi talte med kvinderne om, da vi havde fået sand imellem tæerne.

3. Ledelse med intuition og hjerte

At regenerere sig

Stephen Covey er kendt for sine bøger om personlig ledelse. Både i bogen, 7 gode vaner, og i den sidste bog, Den 8. vane, gør han klart, at en vigtig ingrediens i ledelse er at regenerere sig, så man forbliver en toptunet arbejdskraft, som er i stand til at "høre" sine inspirationer og intuitioner og derfor i stand til at følge sine dybeste værdier, at gå efter sin vision. Allerede i den første bog slår han til lyd for at styrke væredygtigheden i stedet for kun sin handlekraft, og at det første leverer råstof til det andet.

Men hvordan, når man nu er leder i en travl verden?

De færreste forbinder ledelse med stilhed, ro og fordybelse. Måske tager man sig tid til refleksion, der ofte praktiseres som det at vende og dreje tingene i dialog med andre, at finde nye perspektiver sammen med f.eks. en coach eller at tage på teambuildingsseminar. Atter andre bruger deres netværk for at reflektere over lederrollen, og måske bruger en del bilturen til og fra hjemmet til at tænke over et par af dagens hændelser. Stilhed og fordybelse har været opfattet som enspænderi og måske lidt religiøst.

Ikke desto mindre har flere og flere topledere i de sidste år vedkendt sig metoder, som hidtil har hørt spirituelle systemer til, f.eks. meditation og nærværsøvelser, vision quests og svedehytteceremonier. I en verden, som har tradition for at forklare fænomener videnskabeligt har der været en vis afvisning af den slags metoder. Men den nyeste hjerneforskning er i stand til at fange et glimt af det, som foregår i det "usynlige", når forskerne f.eks. måler alpha-, beta-, delta-, gamma- og theta-stråler fra mediterendes hjerner og må konstatere, at f.eks. meditation tydeligvis påvirker hjerne, hjerte og resten af vores fysik. I takt med disse forskningsmæssige indsigter bliver flere og flere optaget af selve den "bevidsthedsteknologi", der er indlejret i en meditativ praksis og de religiøse overtoner "sies fra".

Fordybelse

Vi har længe vidst, at fordybelsespraktikker og meditation giver os ro og kraft og kan åbne for inspiration og indsigt – i os selv, i vore samspil, og i vore bevæggrunde og yderst komplicerede sammensætning. Vi får næring til hjertet, vores bevidsthed bliver klarere, og vi kommer til at hænge bedre sammen. Vi bliver mere autentiske og får større gennemslagskraft og meget, meget mere. Det var den oprindelige grund til at lave lederkurser, som går ud over det vante

koncept. Men den store hjælp til at forstå, hvorfor det er så vigtigt at sætte sig selv i uvante situationer som ledere, fik vi, da vi undervejs i vores forberedelser stødte på fire giganter på ledelses- og organisationsfeltet, som med hjerte og forstand begiver sig ud på stier, som hidtil har været anset for særdeles alternative. Peter Senge – kendt fra bogen *Den femte disciplin* har sammen med kollegerne Carl Otto Scharmer, Joseph Jaworski og Betty Sue Flowers begået en bog med den paradoksale titel: *Presence. Human Purpose and the Field of the Future*, udgivet på The Society for Organizational Learning's eget forlag i 2004. At bogen hurtigt blev udsolgt og måtte genoptrykkes, vidner om en stor interesse for den slags tænkning og praksis, som bogen er eksponent for.

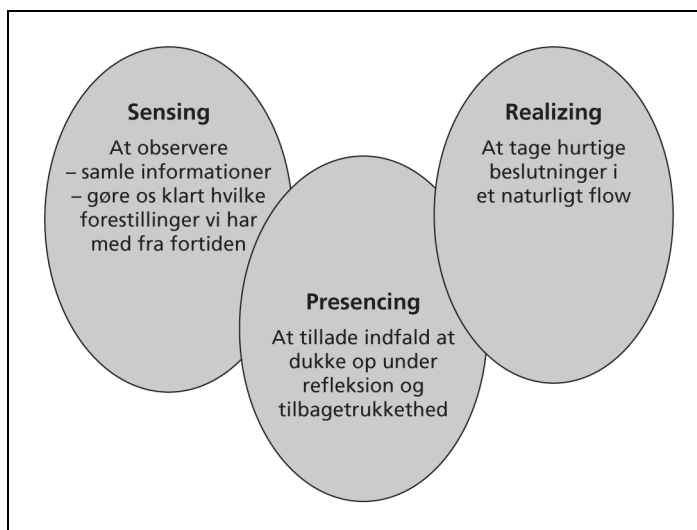
Forfatterne er motiverede af behovet for at møde denne verdens rivende udvikling med et åbent sind og for at søge løsninger, der er i trit med globaliseringens krav om helhedsforståelse eller "fællesafhængighed" som forhenværende præsident Bill Clinton kalder det. De kalder det "at se fra helheden". De er optaget af, hvad det betyder, når vi stopper op, holder pause, tier stille og ikke handler. Hvad sker der, når tiden står stille og vi med vågenhed i alle sanser "lytter" til stilheden? Deres påstand er, at i hvert fald én ting kan ske – der kommer nedslag af indsigt og kreativitet. Samtidig skærper det oplevelsen af at være til stede øjeblik for øjeblik med det, som er i gang i en. Det skærper med andre ord ens nærvær.

Inspiration

De henter deres inspiration mange steder fra: fra deres arbejde med organisationer, fra vision quests, fra interviews med nytænkere og kreative mennesker, fra spirituelle systemer. Et centralt citat fra bogen viser denne helhedsforståelse. En kinesisk mester og politisk rådgiver, Han Huai Chin I Hong Kong siger: "If you want to be a leader, you have to be a real human being. You must recognize the true meaning of life before you can become a great leader. You must understand yourself first."

I bogen samler forfatterne deres erfaringer til en læringsteori, som samtidig bliver en udviklingsmodel. De kalder modellen for U-modellen, inspireret af bogstavets bevægelse mellem og samling af forskellige lag: af fænomenologiens trækken på præcise observationer og beskrivelser, af østlige og vestlige kontemplative praktikker og af en forståelse for, at noget større kan have indflydelse på vore planer, hvis vi lytter rigtigt efter. Modellen kan bruges på organisationsplan såvel som på team og individplan.

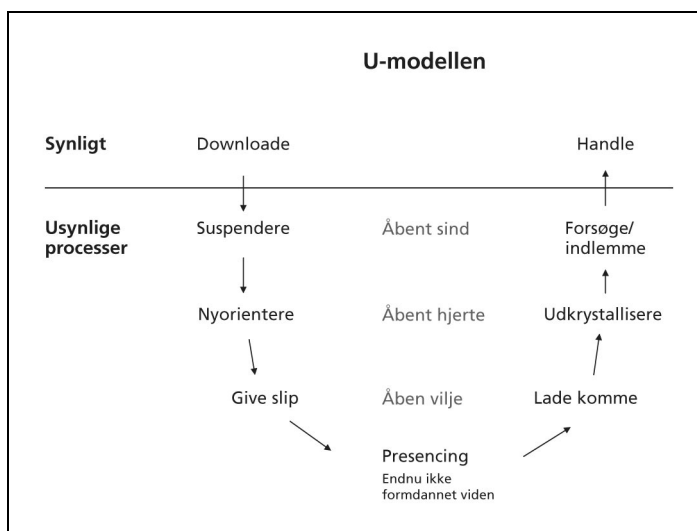
Forfatterne sammenfatter en dyb og langtidsholdbar forandringsproces i tre basale aspekter eller faser: sensing, presencing og realizing.



Figur 1.

4. U-modellen

U-modellen er en udbygning af denne grundmodel, og den udfolder sig med variationer med forskellig tyngde på de enkelte stadier eller trin i processen.



Figur 2.

Downloade

Forfatterne benytter begrebet "downloading" for med en trendy gløse at vise os, at vi er koblet på et nedløbsrør til fortiden, som ustandselig forsyner os med mere eller mindre bevidste tænkemåder og gammelkendte antagelser. Vi er gået på "automatisk" og vi tænker som vi plejer og har de samme gamle og udfordrede antagelser. Vores handlinger bliver derfor let forudsigelige og i ordets dybeste forstand uinspirerede. Downloading er et tæppebombardement af kendte tanker, som bygger på antagelser, der kun engang imellem, når vi støder på andre måder at gøre og tænke på, bliver udfordret. Men downloading er også nødvendig. Uden downloading skulle vi konstant opfinde vores handlinger på ny, vi ville ikke kunne læne os op ad de velkendte mønstre, som trods alt betyder, at vi ved hvordan vi skal spise, cykle, færdes i trafikken, omgås mennesker osv. Downloading er altså samtidig forudsætningen for at vi kan være handlekraftige og hurtige på aftrækkeren.

Glider vi nedad U'ets venstre ben kommer vi til begrebet "suspending". Dette dækker over første skridt i processen, nemlig at stoppe op og begynde at se – rigtigt se – de antagelser og forestillinger, som vi så ukritisk har downloadet eller er på vej til. Herved får vi mulighed for at opdage, hvilke vaner og forestillinger, vores handlinger bygger på. Dette skridt kræver, at man optræner evnen til at kunne se uemotionelt eller neutralt på sig selv og på det, som man er involveret i.

De næste faser er "nyorientering" og "give slip" – overvejelser over hvad, der kan bruges og hvad der skal smides ud. Og det kræver modet at give slip på vante forestillinger. Når vanetænkningen bryder sammen – for det gør den, når vi giver os mulighed for at undersøge de antagelser, vi bygger liv og ledelse på – så opstår der klarhed og vågenhed og mulighed for ny inspiration. Vi forstår pludselig tingene i en større sammenhæng og vi fornemmer, at der er gamle mønstre og antagelser, som kun bremser os i vores færden gennem liv og ledelse.

Perspektivskift

Et begyndende perspektivskift er installeret og skaber "sprækker" ind til et dybere rum af indsigt og skjulte og måske mere meningsfulde muligheder for udfoldelse. Her er det, at "sensing" begynder at gå over i "presencing" – det, som bogen handler om.

Titlen "Presence" spiller på en mangetydighed: at være til stede lige nu, at være nærværende og at være i tilstanden

FØR der kan sanses. De kalder det en endnu ikke formgivet viden, som dukker op, når downloadingerne er ophørt og gamle antagelser er brudt sammen. Man kommer i en tilstand af nærvær og åbenhed. Det kræver en hjertets nænsomhed og en forståelse for, at der skal lyttes med åbent sind.

Det er i den fase der kan ske et nedslag – af en ide, en inspiration, et "kald".

Nogle mennesker har en naturlig adgang til denne fase eller tilstand – en åbenhed til noget større – som kan udtrykkes i kunst, engagerede medmenneskelige handlinger eller forandring.

Handlingernes verden

Vejen tilbage til handlingernes verden er også vejen op ad u-modellens højre ben. Man lader det nye komme, man formgiver og udkrystalliserer det, indlemmer det i den kendte verden og justerer det til nye og frugtbare handlinger. Men gennembruddet har sin egen rytme – det kommer, når det kommer. Modstand kan der også være. Tingene modnes og bryder igennem ligesom kastanier, der falder fra grenen og brister med en ny brun og moden kastanie. Vi slås ikke, afventer, afspænder og slapper af. Tingene sker – så at sige af sig selv. Det kræver tillid og en åben vilje at have den holdning. Men bærekraften er stor i projekter og forandringer, der fødes på den måde.

Bevidsthed og neutralitet

Mange års erfaringer med ledelse og lederudvikling har vist os, at når man laver procesarbejde, så arbejder man i virkeligheden på de to niveauer: Det synlige og det usynlige.

U-modellen er derfor særdeles anvendelig. Den giver en metode til at få kontakt med et tildækket videnslag. Den giver adgang til vores egen dybe viden, som i dagligdagen er dækket af skellene for vore øjne. Ved at suspendere får vi visket skellene væk og kan se klarere. Vi får mulighed for at gå i retning af et mere meningsfyldt mål, som kommer af en dybere kontakt med os selv. Vejen mod det nye mål er lettere, morsommere og dybere, fordi vi som hele mennesker har været med til at skabe det – gennem klarhed og præcision.

Modellen lægger op til en anvendelse af det, man i psykologien kalder "det observerende jeg" eller som vi foretrækker

at kalde "neutralitet". Og hvad menes der så med det begreb?

Neutralitet er en mulighed i den menneskelige bevidsthed – en mulighed for at kunne iagttage sig selv "in action" om man så må sige.

Normalt er vi med hele vores bevidsthed engageret i noget: at læse og spekulere, at diskutere med samarbejdspartnere, at udtænke nye planer, at være irriteret på manden eller konen, at være bekymrede for børnene, at se en film, at have ondt i hovedet, osv. Vi bruger hele vores bevidsthed på at være optaget af noget. Ofte noget udenfor os selv, men det kan også være tanker der ræser af sted indeni, følelser der bruser, smerter i kroppen eller lyde i hovedet. Vi er identiske med denne optagethed. Sådan er det almindeligvis.

Bevidsthed

Men den menneskelige bevidsthed kan også samtidig noget andet. Den kan iagttage sig selv: og den kan opdage, at den er totalt opslugt af tanker og følelser samtidig med at tanker og følelser kører på højtryk. Denne dobbelthed i bevidstheden af på den ene side at være optaget af noget og på den anden side være opmærksom på, at man er optaget af det, giver en enestående mulighed for at lære sig selv dybere at kende og samtidig ophøre med den totale identifikation med – ofte ubevidste – mønstre i adfærd, tanker og følelser.

Når forfatterne i *Presence* bruger Francisco Varelas begreb "suspending" til at være undersøgende overfor egne antagelser, tanke- og handlemønstre, så kunne der ligge to lag i det. For det første, at man stopper op og spørger sig selv "Hvad gjorde/tænkte jeg? Og hvad var den forestilling eller antagelse, der lå bag?" – altså man undersøger sine tanker, handling osv. *Efter* de har været der. Dette er en særdeles vigtig og effektiv måde at blive klogere på sig selv på. Og for det andet, at man observerer sig selv fra et neutralt sted i bevidstheden samtidig med at man tænker, føler og handler, så kommer man endnu tættere på sig selv og bliver endnu klogere. Man installerer samtidig en mulighed for at kunne vælge sine handlinger – dér hvor man før automatisk har downloadet – og dermed blive det, som Covey kalder "proaktiv".

Det er altså oplagt at bruge neutralitet som grundlag for arbejdet med U-modellens venstre ben. Og det kan føre direkte ind i "det nuværende øjeblik" – altså ind i "presencing".

5. Og nu tilbage til ørkenen

Fællesskab

Centralt på Sinai halvøen ligger Sct. Catherine Klosteret, som ud over at være et velfungerende græsk-ortodoks kloster også er et symbol på fællesskab eller fællesafhængighed, idet klosteret har været en vigtig brik i hele den vestlige kulturs udvikling. Klosteret og ørkenen omkring har været beboet af mennesker af forskellige religiøse retninger – kristne, koptere, muslimer, jøder – og er på den måde et eksempel på samspil mellem folkeslag og religioner. At klosteret bærer Sct. Catherines navn er et eksempel på, at en kvinde – en stærk kvinde – har været involveret, og derfor er der en symbolværdi for kvinder i at tage til Sinai-ørkenen. Klosteret ligger samtidig for sig selv i bjergene, så vore ønsker om fred og ro kunne blive opfyldt. Man kan sige, at det har ligget snublende nært at lave en workshop i det regi og med det fokus.

De uvante omgivelser og situationerne i ørkenen giver masser af muligheder for at suspendere vores vante forestilling. At sætte en gruppe dynamiske ledere sammen i Sinai-ørkenen for at praktisere "presencing" handler om at få dem væk fra det konstante bombardement af downloadinger, så de mister deres valens. At komme udenfor rækkevidde af opkobling til mobil- og Internet er som at komme til stede i sig selv og mærke – med nærvær – alt det, som udfolder sig og som udgør vores liv.

De hjemlige forhold fylder mindre og mindre som dagene skrider frem. Downloadingerne holdes på afstand med nærversmeditationer og øvelser med at finde frem til brændende spørgsmål om at være leder for sig selv og andre. De uvante omgivelser og en ændret dagsrytme betyder, at der sker en kortslutning, og det er kortslutninger, vi er ude efter. Kortslutninger, så vi kan blive mere nærværende og komme til stede i krop og sind.

I bakspejlet kan vi se, at workshoppen for mange af deltagerne blev til en dybtgående forandringsrejse. Ikke til alverdens metropoler, men ind i dem selv med mindst mulig forstyrrelse. Vi arbejdede 3 døgn i ørkenen, tog til Sct. Catherine Village og besteg Mount Sinai en nat for at se solopgang og arbejdede derefter 2 døgn i klosterområdet.

Vores arbejde bestod i at sætte ledelse og lederrollen i perspektiv og hele tiden have temaer om personlig ledelse som omdrejningspunkter. Vi brugte forskellige metoder til at

sætte disse temaer i fokus og i relation til den personlige helhed. Mandalaer (symboler på helhed), biografiøvelser, teamtræning, kontaktøvelser, bjergvandring, kropsøvelser, bevidsthedstræning eller meditation udgjorde nogle af disse metoder. Spontane ture til Akababugstens koralrev blev grænseoverskridende for dem, der aldrig før havde prøvet at svømme i koralrev og se de strålende undersøiske haver.

Overheads og PowerPoint var erstattet af et A3 ark med en tegning af U-modellen og ellers var de vigtigste redskaber en lille Moleskinsbog, farver, ørkenens sand, sten og planter.

6. Hvad fik kvinderne så ud af det?

Her godt et halvt år efter hjemkomsten har vi spurgt kvinderne, hvad de synes om rammerne, formen og indholdet.

Der kom lange beretninger, som vi har taget kvintessensen af. Det er tydeligt, at blot det at give turen mæle har vakt erindringer og virker som et lille kick.

Kvinderne var vilde med ørkenen og kunne gerne have tilbragt endnu et døgn derude. Mødet med beduinerne og deres livsstil havde en beroligende indflydelse på deres adfærd – de kom ned i omdrejninger og skulle ikke nå noget.

Nærvær

Presence – og konceptet om U-modellen fængede og kvinderne fremhævede især arbejdet med nærvær, indre ro og bevidsthed. Alle omtaler den sjældne ro i sjæl og krop som en fantastisk opdagelse.

Vi vekslede mellem individuelt arbejde, arbejde i små grupper og i plenum. Blandingen af leg, arbejde, meditation og fysisk anstrengelse fungerede godt.

Ideen med at have særlig kontakt med sin daglige "soulmate" viste sig at være fantastisk.

Den lille Moleskinsbog har for især én af deltagerne været skæbnsvanger. Hun er blevet afhængig, har den med overalt, tager den frem i ny og næ og skriver.

Turen op på Mount Sinai – også kaldes Mosesbjerget – er et turistindslag, men det er til gengæld så meget andet også. Det er en anstrengelse for de fleste, fordi bjerget er et godt stykke over 2 km højt, og vi får ingen nattesøvn den nat. Vi er i fysisk vigør i stort set alle døgnets 24 timer – dog undta-

get tepauser på vej op ad bjerget, de par timer, vi nød solopgangen og den time, hvor vi tilberedte vores morgenmad på en klippe. Til gengæld fik vi en tur ad bagdøren til Mosesbjerget, fordi guiden ledte os ad en ikke officiel sti, hvor vi i måneskin i adstadigt tempo fik både krop og sjæl med op på det myteomspundne bjerg.

Flere fremdrager vigtigheden af at komme med på en tur af den kaliber på et særligt tidspunkt i deres liv. Et par har været i større overvejelser om deres fremtid netop under turen, som så har været et god støtte til at tænke over tingene og få vendt mulighederne. Og for en enkelt har turen været det, der skulle til, for at livet tog en anden drejning.

I en så fremmedartet verden bliver man hele tiden konfronteret med sin indre "automatpilot", når man ikke overnatter på et 5-stjernet hotel men på et "million-star hotel" – dvs. under den åbne stjernehimmel, når man spiser vidunderlig mad tilberedt af beduinerne på et bål lavet af udgåede grene fra de sparsomme træer i ørkenen, når workshoppen foregår i ørkenrummet med sand og sten og ældgamle bjerge og når tiden braser sammen, fordi alting foregår i et andet tempo end derhjemme. Pauserne iscenesættes eller kommer helt af sig selv og man får en mulighed for at se sig selv "udefra", at undersøge sine forståelser af livet som leder, og at finde ud af, hvad der er overflødig og hvad der skal med videre frem. Det handler om, for en stund at mærke sig selv i et større perspektiv og i samklang med den store natur omkring sig. Og det handler om at finde en retning, hvor fødderne træder de næste skridt hen imod en vision som både er væredygtig og bæredygtig. Vågen og åben.

Seminaret var for kvinder, men det kunne lige så godt være for mænd eller for begge slags mennesker.

Og tro mod mester Han Huai Chins udtalelse i bogen *Presence*, om at for at blive en god leder "you must understand yourself first.", så blev ledelse og liv flettet sammen til én vision, et værdisæt, som har kunnet være en ledestjerne i tiden efter.

7. Referencer

Covey, Stephen R., *7 gode vaner. Personlig udvikling og livskvalitet*, Schultz, 1999

Covey, Stephen R., *The 8th Habit. From Effectiveness to Greatness*, Simon & Schuster, 2004

Senge, Peter M, *Den femte disciplin. Den lærende organisations teori og praksis*, Klim 1999

Senge, Peter, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski og Betty Sue Flowers, *Presence. Human Purpose and the Field of the Future*, SOL, 2004

8. Om forfatterne

Kirsten Mellor er uddannet cand. mag i engelsk og har i de første 16 år af arbejdslivet været ansat som lektor på Aarhus Universitet. Siden har hun uddannet sig i systemisk konsultation, krops- og gestaltterapi. Siden 1990 har hun arbejdet med udvikling af det personlige lederskab gennem coaching af ledere og ledergrupper, mentoring og andre ledelseskurser.

www.mellor.dk

Birgit SignoraToft er uddannet farmaceut og ph.d. og har i mange år arbejdet som leder af sygehusapoteket i Herning. Siden 1997 har hun arbejdet med coaching, mentoring og processer fortrinsvis i forbindelse med lederudvikling. Har skrevet bøger om mentoring: *Mentor – en hjertesag*, Børsens Forlag 2000 og *Mentorskabets muligheder*, Børsens Forlag 2004.

www.teamtoft.dk

