

Theorie U

C. Otto Scharmer, *Theorie U – Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*, Uitgeverij Christofoor, ISBN 978 90 60 3863 2.

We leven in een tijd van veelvuldig en omvangrijk institutioneel falen met resultaten die niemand wil. Een nieuwe vorm van persoonlijk leiderschap en samenwerking is nodig waardoor we de wereld op een nieuwe manier kunnen zien. Als we maar bereid zijn in contact te komen met ons ware zelf... Hierover gaat *Theorie U*, het baanbrekende boek van Otto Scharmer, senior docent bij het Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Wat is er nodig om te leren van en te handelen vanuit de toekomst zoals die in aanleg al aanwezig is? Hoe kom je tot het besef 'dit is iets wat ik (of wij) moet(en) doen, ook al is het hoe daarvan verre van duidelijk?'. Veel groene organisaties en bedrijven als autofabrikant Daimler en Triodos Bank, die willen bijdragen aan duurzame marktsystemen, hebben samen met Scharmer al succesvolle initiatieven tot verandering voor de lange termijn aangevat.

Leren vanuit de toekomst

Er zijn twee belangrijke vormen van leren: leren vanuit ervaringen uit het verleden en leren van de toekomst zoals die zich in het nu ontplooit. Uit het gedrag van indrukwekkende leiders valt op te maken dat ze als het ware naar toekomstige mogelijkheden worden toegetrokken. Scharmer noemt dit werken vanuit de al ontluikende toekomst 'presencing', een vermenging van de Engelse woorden *presence* en *sensing*. 'Presence' refereert zowel aan onze eigen aanwezigheid als aan die van de toekomst en 'sensing' betekent aanvoelen. Dus in combinatie met

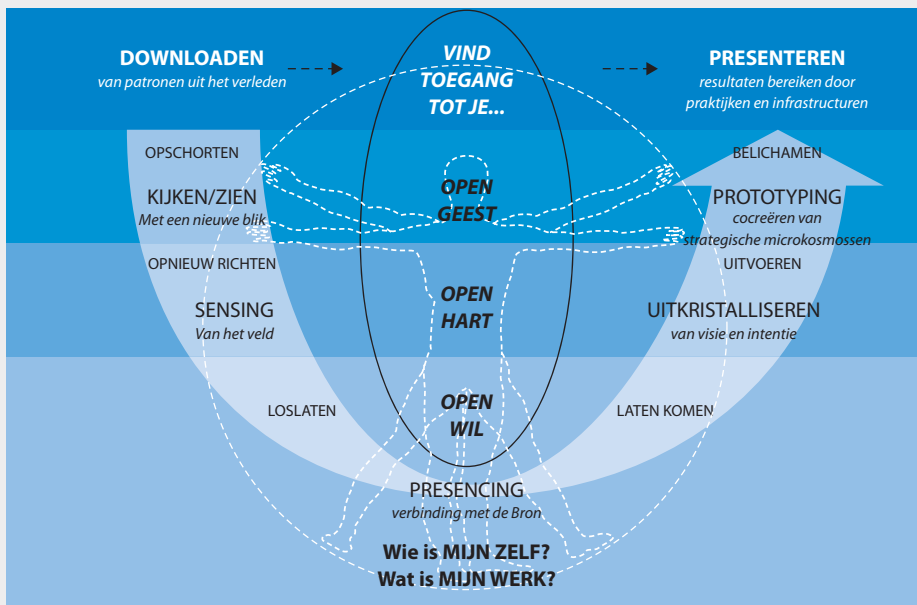
elkaar duidt de term 'presencing' op het aanvoelen van en ons met onze volle aanwezigheid afstemmen op een toekomst die voor de verwezenlijking ervan geheel van ons afhankelijk is.

Theorie U gaat over een nieuw soort leiderschap dat zich voordoet op alle niveaus, niet alleen bij 'de top'. Het komt voort uit mensen en groepen die in staat zijn gevestigde ideeën, praktijken en zelfs identiteiten los te laten. Het komt op wanneer mensen ten diepste voeling beginnen te krijgen met wie

Voor veel mensen vergt de toegangspoort naar de diepere niveaus van weten een diepe duik in de essentie van hun werk

ze in wezen zijn. Met nadruk moet gesteld worden dat het niet alleen om een theorie gaat, maar ook over een methodologie. In het boek staan veel persoonlijke verhalen van Scharmer over zijn belevenissen bij bedrijven en organisaties die zich voorbereiden op een complexe wereld. Het zijn verhalen die niet alleen de methodologie verduidelijken, maar ook tonen hoe zeer betrokkenen zijn veranderd door er op een andere manier 'te zijn' waardoor de bereidheid ontstaat het individuele en collectieve potentieel te verwezenlijken. Ook vertelt Scharmer over allerlei technieken en oefeningen, zoals voor 'diep luisteren' en dialooginterviews die een nieuwe basis leggen voor samenwerking en vooruitgang. Over het succesvol kunnen vormgeven van noodzakelijke maatschappelijke veranderingen zegt Peter Senge (vriend en compagnon van Scharmer) in het voorwoord van *Theorie U*: 'Dit is een boek voor "bespiegelende praktijkwerkers" – managers, teamleiders, directeuren, regeringsfunctionarissen en buurtorganisatoren – die zich niet tevreden stellen met de gangbare, op het verleden geënte aanpak. Het zijn pragmatische, betrokken mensen die ervoor openstaan hun eigen aannames aan de kaak te stellen en naar de stem in hun binnenste luisteren.' Wie met Scharmer werkt, leert dan ook als eerste stap een nieuwe manier van luisteren naar zichzelf én naar alle belanghebbenden – spelers in de productieketen, medewerkers, klanten, leefgemeenschappen, investeerders en vernieuwers.

Drie instrumenten: open geest, open hart, open wil



‘De mens kent zichzelf slechts in de mate waarin hij de wereld kent; alleen binnen de wereld wordt hij zich van zichzelf, en alleen binnen zichzelf van de wereld bewust. Ieder object dat diepgaand wordt beschouwd, opent een nieuw waarnemingsorgaan in ons.’

(Johann Wolfgang von Goethe)

presencing (contact krijgen met je diepste bron en van daaruit zien). De rechterkant van de U begint met het uitkristalliseren van visie en intentie (zich het nieuwe voorstellen vanuit de toekomst die al doorschemert en manifest wil worden). Daarna wordt de toekomst al doende en al experimenterend verkend waarna we het stadium bereiken waarin we resultaten kunnen bereiken door praktijken en infrastructuren.

Als groepen beginnen te ‘opereren’ vanuit een realistische toekomstige mogelijkheid boren ze ook, zoals Scharmer het noemt, een sociaal veld aan (de verbanden die bepalend zijn voor de wijze waarop mensen die deel hebben aan een bepaald systeem zich tot elkaar verhouden, met elkaar spreken, denken en handelen) dat verschilt van het hun bekende. Als zich dat aan het voltrekken is, zien we een verschuiving in de kwaliteit van denken, spreken en collectief handelen. Mensen komen dan in hun eigen ware kracht – de kracht van hun authentieke zelf.

Dit *Zelf* is een essentieel instrument in de leiderschapstheorie van Scharmer. We zijn namelijk niet ‘één’ maar ‘twee’. Het ene zelf is de persoon die we zijn geworden als resultaat van onze levensreis. Het andere zelf is de persoon die we kunnen worden wanneer we naar de toekomst reizen. Mensen refereren aan het eerste zelf door dat met een kleine letter ‘z’ te schrijven en aan het andere door de hoofdletter ‘Z’ – Zelf. Wanneer deze zelfen met elkaar in dialoog zijn, ervaar je het wezen van *presencing*. Helemaal onderaan

Nader tot U

Van fundamenteel belang voor een ieder die aan de slag wil met de inzichten van Scharmer is de vraag: ‘Hoe kan ik als mens een volstrekt eigen bijdrage leveren aan de maatschappij, die tegelijkertijd aansluit bij wat de omgeving echt nodig heeft?’ Het gaat hierbij om de transitie naar binnen, dat wil zeggen het volgen van het U-traject en zien vanuit onze diepste bron en het innerlijke weten ontplooiingsruimte geven. Om daar te komen moet je in dat traject, op die reis, eerst ‘duiken’: helemaal onderaan de U ligt een gebied – de verbinding met de Bron waardoor je inzicht verkrijgt in wie je ten diepste bent. Pas daarna ga je de weg omhoog. Langs de linkerkant van de U bewegen we ons door de cognitieve lagen van *downloaden* (telkens patronen uit het verleden herhalen, de wereld zien vanuit je gewoontedenken), zien (je oordeel opschorten en de werkelijkheid met ‘nieuwe’ ogen en een frisse blik aanschouwen – het waargenomene staat dan los van de waarnemer), *sensing* (voeling krijgen met het veld en van daaruit betrokkenheid bij de situatie als *geheel* – de grens tussen waarnemer en waargenomene bestaat dan niet meer) en

Veel van de motivatie- en beloningssystemen in bedrijven doen waarschijnlijk meer kwaad dan goed omdat ze een cultuur in de hand werken van beloningsgedreven gedrag in plaats van een cultuur van goede dingen doen omdat ze goed zijn

de U ligt een drempel van fundamenteel belang waar we overheen moeten. We zouden dat kunnen beschouwen als door het oog van de naald kruipen. Als dat transitieproces mislukt, zullen onze pogingen tot verandering ietwat oppervlakkig blijven. Ze zullen niet onze diepste kern, ons beste toekomstige Zelf, raken. We moeten leren ons ego en ons gewoonte-zelf los te laten om het Zelf de ruimte te geven zich te manifesteren. Wanneer ons 'zelf' en ons 'Zelf' met elkaar beginnen te communiceren vormt dat een subtiele, maar wezenlijke schakel die ons met onze hoogste toekomstige mogelijkheid verbindt, welke ons dan kan gaan helpen en leiden in situaties waarin het verleden ons niet meer met nuttig advies van dienst kan zijn.

Van alle denkers die van invloed zijn geweest op Scharmer heeft Rudolf Steiner, de grondlegger van de antroposofie, de grootste invloed gehad en een belangrijk stempel gedrukt op *Theorie U*. Steiner heeft de overtuiging dat 'achter' de stoffelijke wereld een wereld ligt die toebehoort aan het bovenzintuiglijke, het geestelijke. Het is een wereld die even reëel is als de fysieke wereld en waartoe een ieder toegang heeft, maar helaas blijft het menselijk bewustzijn voor het grootste gedeelte van de tijd gevangen binnen de wereld van het stoffelijke. (Steiners 'bovenzintuiglijke waarneming' mag zeer zeker niet verward worden met helderziendheid of mediamieke begaafdheid.) Het belangrijkste inzicht dat Scharmer kreeg na het lezen van Steiners basiswerken (*De filosofie van de vrijheid* en *De weg tot inzicht in de hogere werelden*) werd bevestigd toen hij zijn eerste onderzoeksproject aan het MIT Sloan School of Management had voltooid en ontdekte dat we onze eigen ervaringen en ons eigen denkproces duidelijker, transparanter en nauwkeuriger moeten onderzoeken: 'Heb vertrouwen in je eigen waarneming als het fundamentele startpunt van welk onderzoek dan ook – *maar volg je door die observatie in gang gezette gedachten* daarna tot de bron ervan terug.'

Een nieuwe sociale technologie

Pogingen tot 'herstructureren', een 'nieuw ontwerp' of een 'nieuwe techniek' blijken maar al te vaak tot cynisme en frustratie te leiden. Wat Scharmer als alternatief voorstelt, is het ontwikkelen van een nieuw soort sociale technologie die gebaseerd is op drie instrumenten waarover ieder van ons al beschikt – *een open geest, een open hart* en een *open wil*. De geest opent zich als mensen werkelijk bereid zijn hun eigen vooronderstellingen niet langer voor vanzelfsprekend te houden, maar dingen beginnen te horen en te zien die voordien niet zo evident voor hen waren. Dit is het begin van elk waarachtig leerproces en een sleutel voor een bedrijf dat een poging doet belangrijke omgevingsveranderingen te duiden. Het open hart is het vermogen tot empathisch luisteren en ons in anderen te verplaatsen. Je hart openen betekent toegang krijgen tot de diepere lagen van je emotionele waarneming en die activeren. Met het hart luisteren wil letterlijk zeggen dat we ons hart en ons vermogen tot waardering en liefde gebruiken als waarnemingsorgaan. Het derde instrument, de open wil, houdt verband met ons vermogen toegang te krijgen tot ons authentieke zelf – het is een soort intelligentie die ook wel spiritu-

De kracht van intentie: verbind je met de toekomst die jou nodig heeft om werkelijkheid te worden

ele intelligentie wordt genoemd. Het heeft van doen met het fundamentele gebeuren van loslaten en laten komen.

'Wat is mijn Werk?'

De onderkant van de U betreft de verbinding met de bron van innerlijk weten. Om meer over die bron aan de weet te komen, interviewde Scharmer eens Michael Ray die aan de Stanford Business School een cursus had ontwikkeld over creativiteit. Scharmer had van verschillende mensen gehoord dat die cursus hun leven had veranderd door voeling te krijgen met hun creativiteitsbronnen en was dus benieuwd naar deze man, die ook wel 'de meest creatieve man van Silicon Valley' wordt genoemd. 'Wat is het wezenlijke element dat mensen daadwerkelijk helpt creatiever te worden?', vroeg Scharmer en Ray antwoordde: 'Je moet aan de twee kernvragen van creativiteit werken. Die vragen zijn *Wie is mijn Zelf?* en *Wat is mijn Werk?*' Met Zelf met hoofdletter Z bedoelt hij ons hoogste zelf, dat uitstijgt boven kleingeestigheid en

Met hiërarchische macht kom je niet ver

De Duitse autofabrikant Daimler heeft Scharmer in de arm genomen om het toekomstige kader te begeleiden. 'Een bedrijf als Daimler heeft te maken met allerlei belanghebbenden. De leiders van de toekomst moeten kunnen samenwerken met al die partijen. Een manager die nog steeds leunt op zijn hiërarchische macht komt niet ver', aldus Scharmer. Volgens consultants is het aantrekkelijke van Scharmers visie de combinatie van zachte en harde technieken. Hij gebruikt methoden uit de traditionele advieswereld en neemt verstillingstechnieken over uit religieuze tradities. 'Hij gebruikt die technieken zonder de ideologie die erbij hoort. Ze maken je los van de dagelijkse hectiek', aldus Wibo Koole van bureau Create2Connect, die al enkele jaren werkt met de methoden van Scharmer, evenals Hein Dijksterhuis van bureau Cordes. Dijksterhuis: 'Vooral het niet denken in oplossingen roept weerstand op. Mensen zien dat als tijdverspilling, maar merken later dat ze tot oplossingen komen die ze van te voren nooit verzonnen hadden.'

Bron: de Volkskrant, 20 maart 2010

ons 'beste toekomstige potentieel' in zich draagt. Evenzo refereert Werk met een hoofdletter W niet aan iemands huidige baan, maar aan een hoger doel – dat doel waartoe je op aarde bent om het te dienen.

Er is sprake van presencing wanneer onze aandacht zich begint te verbinden met de bron van onze oprijzende toekomst.

De grenzen tussen drie soorten aanwezigheid vallen dan weg: de aanwezigheid van

het verleden (het huidige veld), de aanwezigheid van de toekomst (het emergerende veld van de toekomst) en de aanwezigheid van je authentieke Zelf. Als deze drie vormen van aanwezigheid als één geheel in ons weerklink vinden, ervaren we een intense verschuiving, een verandering van de plek van waaruit we opereren.

Er zijn diverse hefboom punten om dit te bereiken. Zo kun je vroeg opstaan om met

De truc is om niet eenmaal, maar vele malen door de U te bewegen – misschien zelfs dagelijks

meditatie of contemplatie de stilte van het eerste uur te benutten om in contact te komen met een bron van betrokkenheid en creativiteit. Of creëer een context van mensen waarin je elkaar kunt ondersteunen bij de ontplooiing van je reis. Het ontwikkelen van collectieve oefenpraktijken, zoals het inlassen van doelbewuste stiltes binnen de context van het leven en werk van alledag, is ook een mogelijkheid. Met dit soort technieken begeleidt Scharmer organisaties en groepen om zich open te stellen voor nieuwe vormen van leiderschap en samenwerking. Wanneer we een diepere staat van zijn bereiken, gaan we een gebied binnen dat wordt gekenmerkt door fundamentele vrijheid en creatief vermogen. De sociale technologie van presencing is dus een technologie van vrijheid. De meest bepalende eigenschap daarvan is het ontbreken van welke vorm van manipulatie dan ook. Dat is de kern. Met presencing kunnen we deuren openen, maar we kunnen nooit afbreuk doen aan de beslissing die ieder mens voor zichzelf neemt: je gaat door die deur – of niet.

Samenvatting: Paul D. Barneveld

Duurzaam bankieren met Scharmer

Triodos Bank begon in 2007 met Cordes, het Presencing Institute, Harvard en MIT een onderzoek naar duurzaam bankieren en de gevolgen voor het financiële systeem. Directieleden van Triodos volgden workshops in *Theorie U* en besloten om met bureau Cordes het U-proces te gebruiken bij het formuleren van de strategie voor de periode 2009-2011. De fasen in een strategieproces bestaan volgens Scharmer uit het observeren van de huidige situatie (*observe*), het in contact komen met de diepere lagen in jezelf en inspiratie opdoen vanuit de omgeving (*sensing*), een fase van stilstaan bij hetgeen je gehoord hebt en dit op je in laten werken (*presencing*) en het kristalliseren van de actie en deze uittesten in een aantal prototypes. Triodos was onder meer geïnteresseerd in de vraag hoe de bank zijn impact kon verstevigen in de strategische dilemma's waar de wereld mee te maken heeft en welke organisatorische veranderingen daarvoor nodig zijn gedurende de drie strategie jaren. Inmiddels is de drie-jarenstrategie uitgewerkt in operationele plannen en gebleken is dat de strategie richtinggevend is voor mensen en hun initiatieven binnen de bank. Het zelfbewustzijn van het management (o.a. richting de media) is gegroeid. Ceo Peter Blom: 'Het resultaat is meer dan een businessplan voor 2009-2011. Er is grotere verbondenheid met de missie van de bank. De gevolgen zijn niet altijd lineair te duiden maar er wordt ontegenzeggelijk gewerkt met de resultaten.'

Bron: Cordes, 31 maart 2009