

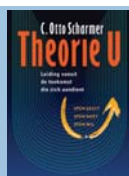
Bespiegeling bij de Nederlandse vertaling van
een radicaal vernieuwend boek

Leren door het dal heen

‘Theorie U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient.’ Zo luidt de
titel van het in het Nederlands vertaalde boek van C. Otto Scharmer.
Froukje Wirtz bespreekt het.

Froukje Wirtz

C. Otto Scharmer (2010)
Theorie U. Leiding vanuit de
toekomst die zich aandient.
Zeist: Christofoor
ISBN: 9789060386323



of geblust met het downloaden van de traditio-
nele kennis. Dit laatste doen we echter wel voort-
durend; het is ons ‘ingebakken’. Downloaden
omschrijft Scharmer als het oproepen van be-
staande ordeningen, van voorgeprogrammeerde
oordelen en mentale modellen.

Op een dag werd de zestienjarige Otto Scharmer door zijn lerares uit het schoollokaal geroepen. Hij moest onmiddellijk naar huis. Daar aangekomen zag hij hoe de 350 jaar oude boerderij van de familie in vlammen opging. Terwijl zijn grootvader en Otto ernaar keken zei Opa: ‘Kopf hoch, mein Junge, blick nach vorn.’ Voor Otto was deze ervaring een keerpunt in zijn leven en het startpunt voor zijn levenslange belangstelling voor transformatie – zelfoverstijging met het oog op de toekomst. Een schokervaring zet de wereld tot dan toe op zijn kop. Het is onmogelijk op oude voet met de levensgewoonten door te gaan. Het is, kortom, crisis. Na de vernietigende brand begon Scharmer zichzelf anders te zien. ‘Nu alles verloren was, weg, was ik lichter en vrij ... mijn toekomst trok, in een wereld die op me wachtte, een wereld die ik misschien zou kunnen verwezenlijken met mijn reis voorwaarts’ (p. 56). Via zijn leeropdrachten bij het Massachusetts Institute of Technology en de School of Economics in Helsinki werkt Scharmer nu aan transformaties van ‘de crisis van onze tijd’ en de rol van leiderschap daarin. Mijlpaal in 2007 is zijn ‘Theory U’, dat nu in het Nederlands is vertaald.

Door het dal heen de toekomst verwelkomen

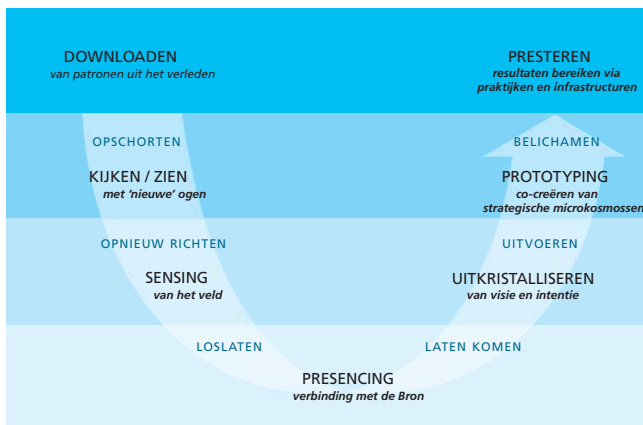
De huidige realiteit van organisaties is er een van onzekerheid, onvoorspelbaarheid, grilligheid en desintegratie. We beseffen dat deze crisis niet vanzelf overwaait en ook niet kan worden gesust

De clou van het *U-model* is de gewenste toekomst geboren te laten worden. Hiervoor moeten mens en team een drievoudige beweging maken: de diepte in, de overgave doormaken en de opgaande beweging. De neerwaartse beweging is voor het ‘opschonen’ van onze geest, het hart en de wil, welke drie vermogens ook in de opgaande beweging vrijgehouden dienen te worden van drie op de loer liggende vijanden. Tussen de neerwaartse en de opgaande beweging moet het *co-presencing* worden doorgemaakt, een omslagpunt van gezamenlijk op de drempel verkeren en eroverheen gaan. Op de bodem van de put kunnen we de puinhopen en de kaalslag bewust ervaren en deze vervolgens loslaten. Pas dan kan een heilzame levensveranderende beweging stroomopwaarts worden verwezenlijkt. Nieuw leven is dus afhankelijk van ‘mourir un peu’.

In de hoofdstukken 1 t/m 7 zet Scharmer de verschillende uitgangspunten van de U-theorie uiteen. Drie ervan illustreer ik hierna: wending naar het eigen innerlijk; een andere wetenschapsopvatting dan wij gewend zijn en; de gezamenlijkheid van de U-beweging. Vervolgens ga ik in op de fasen in het U-proces.

Wending naar het eigen innerlijk als bron van co-creatie

Het succes van het met de U-beweging beoogde leerproces hangt af van onze eigen innerlijke



Figuur 1. De complete U: zes buigpunten (Scharmer, 2010: p. 71)

gesteldheid en van onze vaardigheden om op dit leerproces te reflecteren. Scharmer stelt de vraag: 'Wat inspireert een schilder om de eerste strek op een blanco doek te zetten? Welke bron of welk innerlijk vermogen zet hem of haar daartoe aan?' Dat is een 'blinde vlek'. De blinde vlek betreft dat deel van ons zien dat we gewoonlijk juist niet zien. Het is de innerlijke plek of bron van waaruit een persoon of een sociaal systeem pleegt te handelen. Scharmer stelt zich in dit boek de opgave te tonen dat het onze taak, als leiders en mede-scheppers, is die blinde vlek zichtbaar te maken. Als wij onze blinde vlek in ons bewustzijn kunnen krijgen wordt zij ons authentiek innerlijk vermogen en onze leermeester.

Een radicale wending in de wetenschap

Met zo'n innerlijke reflectietocht zetten we de objectiverende, analyserende wetenschap op afstand. We stappen een nieuw paradigma binnen dat onze authentieke geest, hart en wil centraal stelt. Scharmer spreekt van een Copernicaanse wetenschapsomwenteling naar gegevens en ervaringen van binnenuit. Dat is geen geesteswetenschap van de studeerkamer, maar een ons begeven in de opgaven van het praktische leven. Scharmer draait de slogan, dat wij van het verleden leren om en zegt: 'Laten we leren vanuit de toekomst, zoals die op ons afkomt'. Deze gedachte neemt twee nieuwe leerbronnen serieus: de toekomst die zich aandient (*emerging future*) en onszelf. Door innerlijke ervaringen ernstig te nemen, erbij stil te staan, erop te reflecteren en ze collectief aandacht te geven, kunnen we verbonden raken met ons beste toekomstpotentieel.

De U-beweging maak je samen

Voor de auteur staat vast dat we over onze innerlijke gesteldheid het meeste aan de weet kunnen komen door contact met anderen. Als je samen kijkt zie je meer. Daarom beginnen alle kernwoorden in dit boek met *co-*, hoewel dat niet

in alle schema's tot uitdrukking komt. De verschillende activiteiten die in het boek worden besproken betreffen: samen initiatieven ont-plooien; 'co-sensing', dat is: samen met wijd open geest, hart en ziel aftasten wat er werkelijk gaande is, samen het werk doen van het 'presencen', 'co-creating' en gemeenschappelijk evalueren om maatschappelijke vernieuwing te verwezenlijken (zie figuur 1).

Het U-veld binnengaan

In de hoofdstukken 8 t/m 14 (pp. 157-278) wordt het U-model in fasen beschreven.

De neerwaartse beweging

Stap 1 in het U-proces is dus: stoppen met downloaden, wakker worden en echt zien. Het kernproces is het zichtbaar maken van de blinde vlek, inclusief de daarin smeulende oordelen, cynismen en angsten. Ook blijven achterhaalde verlangens sluimeren, zodat we niet doen wat we echt willen. In de plaats van deze leerblokkades stelt Scharmer het 'generatieve luisteren' voor. Dat is met mijn hele wezen aandachtig zijn en voeling krijgen met een diepere laag, die groter is dan ikzelf. Zo kunnen we iets gewaarworden van onze diepste bron voor (toekomst)creatie.

Als we stoppen met automatisch downloaden gaan we *zien*. Dit zien heeft betrekking op de werkelijkheid waarmee we van doen hebben. Er komt ruimte voor goede vragen en voor het terughouden van ons eigen oordeel. Een dialoog (de kunst van het samen 'door-zien') wordt mogelijk. Ieder kan naar voren brengen waar het hem of haar echt om gaat. Dan kan een verbinding ontstaan met het wonder dat in het U-proces ontkiemt. Scharmer illustreert dit met een voorbeeld over het 'patiënt-arts dialoog forum', een project met een regionaal artsennetwerk in Duitsland.

Sensing duidt op het aanvoelen van het gehele veld. Er vindt een verschuiving plaats van de beleving van de werkelijkheid als iets buiten ons ('kijk wat het systeem met mij doet'), naar een gevoel van participatie in het geheel van de ervaringscyclus ('mijn hemel, kijk eens waar we mee bezig zijn, wat we onszelf aandoen'). In het voorbeeld van het 'patiënt-arts dialoog forum' werd duidelijk dat de patiënten vaak iets wezenlijks, transformerends verwachtten en de artsen een mechanische oplossing leverden. *Sensing* overstijgt cynisme en richt de aandacht op de vraag hoe we het geheel in ons hart kunnen opnemen en als een netwerk samen kunnen gewaarworden waar het echt om gaat. Welke gewenste toekomst willen wij met elkaar dienen? Menig organisatie-ontwikkelaar zal zich de ogen uitwrijven (precies de bedoeling van dit boek), want Scharmer heeft het hier over een route van: stiltes, yoga en meditatie om de wijze intelligentie van het hart te



openen. Daartegen hebben we doorgaans weerstand en daarom hebben we een uitdaging of goede vraag nodig. Een patiënt in het ‘patiënt-arts dialoog forum’ draaide het vanzelfsprekende om en stelde uiteindelijk de vraag: ‘dokter, wat mankeert u?’ Scharmer merkt hier op dat de meeste veranderprocessen mislukken omdat ze niet vanaf het begin co-sensen over de eigen grenzen heen (een suggestie aan HRD?).

Het omslagpunt

De volgende stap in de neerwaartse beweging betreft het omslagpunt: *presencing*. Presencing, qua woord een mix van *sensing* (aanvoelen) en *presence* (tegenwoordig zijn), betekent: je verbinden met de bron van de ultieme toekomstmogelijkheid om deze in het hier en nu te ervaren en te *verwezenlijken*. De auteur beschrijft hoe de ‘Circle of seven’ hieraan werkt. Dit is een kring (een soort intervisiegroep) van goede vriendinnen, die een aantal keren per jaar voor drie dagen bijeenkomen om elkaar in hun levensreis te steunen. Soms is dat zwaar en ‘hard tegen hard’. Dan plotseling kan er een ‘hart tot hart’ verbinding ontstaan. Hier verwoordt Scharmer presencing als: de connectie van hart tot hart waarin meerdere zielen één gedachte hebben. Ook citeert hij dagboekfragmenten van Steven, een talentvolle leider bij een van de grootste autofabrieken ter wereld. Steven hikte enorm aan tegen een ‘onmogelijke opdracht’ en gaat door alle dalen van ellende. Hij ziet geen uitweg, geen vooruitgang. ‘De derde dag staat hij tegenover 260 mensen, de afdelingshoofden. Hij voelt zijn knieën knikken en denkt “ik stort in elkaar. Ik ga dood” (p. 215). Hij moet door het oog van de naald (de loutering, de overgave, de omslag) en vindt de essentie: zijn authentieke Zelf dat binnenin hem wacht om geboren te kunnen worden, ontwaakt. Plotseling staat hem ‘helder voor de geest’ wat hij moet zeggen.

De opgaande beweging

Dit moment vormt het begin van de opwaartse U-beweging. De momenten van waarheid, schoonheid en goedheid moeten vaste vorm aannemen: *uitkristalliseren*. Gezamenlijk willen we iets moois verwezenlijken. Tot kristal laten schieten gebeurt als combinatie van intentiekracht, ons openstellen voor de stroomversnelling van het nieuwe en voor deze ‘bestemming’ onze ‘grote wil’ inschakelen.

Prototyperen is de eerste stap in het al doende en al experimenterend onderzoeken van de toekomst. De term prototyperen is ontleend aan de ontwerpindustrie. Het op kleine schaal uitzetten van proeftuintjes van de gewenste toekomst maakt snelle feedback en aanpassing mogelijk. Scharmer geeft verschillende voorbeelden van

‘living labs’. Nodig is dat je in contact blijft met de vonk die je inspireerde.

In het eindproduct zijn de essentiële en beste elementen van eerdere vormen van de creatie geïntegreerd. Nu komt het *uitvoeren* in beeld: het neerzetten van het uiteindelijke product of systeem. Ook hier geeft Scharmer een uitgewerkt voorbeeld: een evolutionaire kijk op een gezondheidszorgsysteem, met ontwikkelingsstadia en acht aandachtspunten rond leergemeenschappen.

Sociale technologie voor diepgaande innovatie en verandering

Deel III (bladzijden 279-495) heeft twee hoofdcapitelen: een grammatica om het sociale veranderingsproces te verwoorden en de hiervoor benodigde leiderschapsprincipes en -praktijken. Samen vormen ze een sociale technologie voor het verwezenlijken van diepgaande innovatie en verandering.

Over de grammatica merkt Scharmer het volgende op. Als mensen een werkelijke transformatie doormaken, merken ze een ingrijpende verandering in zichzelf en hun context. Maar als ze die verandering willen uitleggen, kunnen ze niet anders dan terugvallen op vage taal. De auteur probeert taal te vinden om transformaties betreffende vier soorten handelingspraktijken te verwoorden: voor individuen, in gesprekken, voor de organisatie als geheel (incl. het thema institutionele hoogmoed) en voor wereldwijd handelen, m.n. in ecosystemen.

Leiderschap is in de eerste plaats de reis die ieder persoonlijk door het U-proces aflegt. Zodra we de complete praktijk van presencing kunnen doormaken zien we hoe ‘het anders kan’ en hoe we de toekomst alternatief kunnen vormgeven. Samen met anderen kunnen we de ‘mind-set’ van slachtofferschap achter ons laten en onze toekomst vormgeven. De verschillende principes en praktijken die daarvoor nodig zijn worden uiteengezet in een mini-instructieboek van 24 stellingen, compleet met oefeningen en voorbeelden.

Ter illustratie drie voorbeelden:

Een gesprekoefening voor belangrijke ‘stakeholders’ die *elkaar* vier vragen stellen:

1. Wat is jouw meest belangrijke doelstelling en hoe kan ik je helpen deze te verwezenlijken?
2. Welke criteria ga je gebruiken om te beoordelen of mijn bijdrage aan je werk succesvol is geweest?
3. Als ik in staat zou zijn de komende zes maanden twee dingen, behorend tot het gebied van mijn verantwoordelijkheid, te veranderen, welke twee dingen zouden voor jou het meest waardevol en voldoening/winst gevend zijn?

4. Welke eventuele spanningen uit het verleden en/of conflicterende eisen hebben het – voor mensen in mijn rol of functie – moeilijk gemaakt aan jouw eisen en verwachtingen tegemoet te komen? (p. 449).

Om tot co-presencing te komen heeft Scharmer een uitgewerkte meditatieoefening opgenomen (p. 452). Wat dit betreft verwijs ik ook naar 'Meditatie' van Arthur Zajonc (2010), dat een afzonderlijke bespreking waard is.

Scharmer beveelt ook aan met 'intervisiegroepen' te werken, zoals de door hem genoemde 'Circle of Seven'. Het zijn kringen waar je elkaars toekomstintentie scherp houdt, met de kwaliteit van aandacht als richtsnoer.

Missie voor een betere wereld: een investering in ons Zelf

Wat kan/moet HRD met 'Scharmer'? Ik maak hierover enkele opmerkingen.

Als ergens in de vakliteratuur de menselijke bron (HR) in het geding is, dan is het in dit boek. Het Zelf (hoofdletter) is hier uitdrukkelijk de bron van co-creatie. Mensen, dus ook individuele HRD'ers, krijgen impulsen voor persoonlijk generatief leiderschap aangereikt en kunnen de transitieprong verkennen. Een generatief leider is vanuit eigen verantwoordelijkheid medeschepper aan de wereld. De verdiepende ontwikkelingsweg rond de vragen 'wie ben ik in essentie en wat kom ik hier bijdragen?' is een individuele. Individuele ondernemingen kunnen daarvan het gevolg zijn (voorbeeld: Koornstra, 2009). HRD kan zich daarbij afzijdig opstellen, maar een stimulerend, inviterend organisatieklimaat ondersteunt de roep van de tijd. Daarom is het aan HRD om deze mensen te 'spotten' en aan directies om het goede voorbeeld te geven. Dus HRD'ers: lees dit boek eerst zelf en praat erover binnen de eigen afdeling. Geef het vervolgens als alternatieve bonus aan alle mensen in de organisatie. Is er na het lezen voldoende enthousiasme, bestel dan een gastdocent die ook de dialoog aangaat.

Op organisatieniveau kan HRD niet blind blijven voor de geloofwaardigheids crisis die het 'gewoon doorgaan alsof er niets aan de hand is' tot een gepasseerd station maakt. Met analyseren, bezuinigen, berusten, kibbelen, bestraffen en herstructureren komen we niet verder. Dat geeft frustratie en negatieve vrijheid. De paradigmatische revolutie mikt op positieve vrijheid, gericht op een gezamenlijk gekozen wenselijke wereld. Ook hier zullen de juiste vragen gesteld moeten worden en zal 'met nieuwe oren' moeten worden geluisterd naar de antwoorden. Voor HRD betekent dit het investeren in collectieve ambities, door het faciliteren van leergemeenschappen. Lezen dus en samen doen. Dit gebeurt al. Bijvoorbeeld: Scharmer en ook

Zajonc adviseren Triodos. Verder kan worden gelezen hoe de U-theorie met het goede leven wordt gecombineerd in Karssiens e.a. (2009). Ten slotte vermeld ik een initiatief van Nyenrode: 'Touching the community soul'. Dit is een scholingsproject van negen maanden (!), waaraan 15 organisaties met teams van 3 of 4 personen meedoen.

Ook op macroniveau dient zich de noodzaak van paradigmaverschuiving aan. Scharmer beschrijft hoe door innerlijk werk de huidige louter economische context opschuift naar economisch, politiek, cultureel en spiritueel. Scharmer ziet Zweden en Nederland als landen met een voorbeeldfunctie.

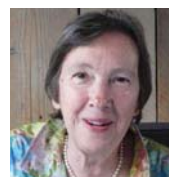
Het is verleidelijk in *Theorie U* met het mini-instructieboek te beginnen. Het is verstandiger en meer inspirerend om bij het begin te beginnen en de mooie en systematische opbouw van ervaringen en argumenten op de voet te volgen.

Het gedeelte 'principes en praktijken voor het leiden van grondige innovatie' in *Theorie U* benadrukt persoonlijk leiderschap in collectieve processen. Leiders zijn partners en reisgenoten. Ook Scharmer stelt zich zo op en niet als een te volgen goeroe. 'Theorie U' toont een levensbeschouwelijke inslag, vanuit de overtuiging dat deze tijd een morele grondslag en betrokkenheid nodig heeft. De auteur werd en wordt geïnspireerd door antroposofisch gedachtegoed en baseert zich daarnaast op een systemische benadering (Varela, Senge).

Zal dit boek aanslaan als tegenwicht tegen de dikke ego's (Kunneman, 2009) die desintegrerende effecten op organisaties hebben? Scharmer lijkt te zeggen: 'Daarmee houd ik mij niet bezig. Wie gemotiveerd is gaat – net als ik – zijn eigen – innerlijke en uiterlijke – scholingsweg.' 'Lascia la spina, cogli la rosa': let niet op de doornen, maar verwelkom de rozen. Zelf lezen en tuinieren dus; je kunt dit niet door Fleurop laten bezorgen. ●

Literatuur

- Karssiens, A.E.A., C.S. van der Linden, C.P.M. Wilderom & J.W. Ganzevoort (2009). Leidinggeven vanuit verbeelding en overvloed. **M & O**; 63 nr. 5 sept./okt. pp. 58-76.
- Koornstra, R. (2009). **Wat led je? Met een lampje de wereld redden**. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Kunneman, H. (2009). **Voorbij het dikke-ik; bouwstenen voor een kritisch humanisme**. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Zajonc, A. (2010). **Meditatie**. Zeist: Christofoor.



Dr. Froukje D. Wirtz is psycholoog, publicist en coach. Een recente publicatie is *Achter het masker van de persoonlijkheid; gids tot zelfkennis voor individu en coach* (2006). E-mail: f.d.wirtz@introweb.nl