

# Theorie U

## Veranderen gaat van 'au'

*Otto Scharmer is een begrip voor management adviseurs en coaches maar voor de meeste mensen een onbekend fenomeen. Toch is zijn 'Theorie U methodiek' inmiddels alom erkend en wordt hij ingezet in talloze veranderingsprocessen van organisaties overal ter wereld. Ik sloeg de uitnodiging om aanwezig te zijn bij de presentatie van de Nederlandse vertaling van zijn boek dan ook niet af.*

**D**e Rode Hoed in Amsterdam zit vol wanneer Ignaz Anderson, directeur van de IONA stichting het woord neemt: "Wij kennen in Nederland de uitdrukking: op het puntje van je stoel gaan zitten. Zou u dat willen doen?" vraagt hij. "In het veranderpunt, het kantelpunt, the tipping-point Zijn!" Want daar gaat het vandaag over, verandering. Want we leven in een tijd die onze grootste aandacht vraagt. Vaclav Havel zegt hierover "I think there are good reasons for supporting the view that the modern age has ended. Today we are going through a transitional period where it seems something is on its way out and something else is painfully being born. It is as if something is crumbling, decaying and exhausting itself while something else, still indistinct, is rising from the rubble." Oude sociale vormen en structuren werken niet meer. We worden op vele terreinen gevraagd om de structuur te verlaten en weer naar de essentie te zoeken. Deze roep van de tijd maakt dat we het beste wat de toekomst in het nu kan aanreiken, moeten inzetten.

Mensen zijn gewend om op een bepaalde wijze met een crisis om te gaan. Twee strategieën overheersen: aanmodderen en terugvechten. Aanmodderen is de strategie van ons in de rijke noordelijke landen. Een strategie die het werken om de status quo te behouden combineert met een bijna hypnotiserende fascinatie voor wonderbaarlijke nieuwe technologieën, waarvan we keer op keer de oplossing verwachten. Terugvechten, ofwel weerstand bieden, combineert het verlangen naar een sociale en morele orde uit vroeger tijden met frustratie en woede over het feit dat we de greep op onze toekomst hebben verloren.

De 'aanmodderaars' delen een gevoel van ongemak met elkaar en uiten zich in angst voor de toekomst, ontevredenheid en wantrouwen tegenover sociale instituties. Mensen trekken zich terug uit het openbare debat, doen niet meer mee met de maatschappij en sukkelen voort. De 'terugvechters' vechten tegen de bierkaai en manifesteren zich in woede en gewelddadige acties. Bij beiden staan mensen met de rug naar de toekomst. Bovendien werken beide strategieën contraproductief. Want wanneer je hieraan vasthoudt verblindt je jezelf, bevries je jouw eigen gelijk en het collectieve geloof en blijf je op afstand van de maatschappij steken in absentie.

Het is niet verwonderlijk dat in deze verwarrende tijden veel leiders een blinde vlek blijken te hebben. Ze weten van hun mensen wel het wat en het hoe maar kennen niet de bron van hun handelen en de oorzaak van problemen. Otto Scharmer geeft ons een alternatief voor het aanmodderen en terugvechten. Het is het gezichtspunt dat de toekomst – vanzelfsprekend – zeer sterk zal verschillen van het verleden maar dat we er zelf vorm aan kunnen geven. De huidige problemen komen namelijk voort uit menselijke gedrag, en dat geldt dus ook voor de veranderingen die komen gaan en de innovatie die nodig is.

Nog al te vaak worden bijvoorbeeld werkverbanden gekenmerkt door onderlinge angst en wantrouwen en zijn betrokkenen er vooral op uit om hun eigen positie te behouden of die van een ander aan te vallen. Het sociale veld blijft onveranderd, de organisatie stagneert.

# Je oude 'zelf' los te laten en ruimte te geven aan jouw nieuwe, grotere ZELF is heel natuurlijk.

Want we besteden geen aandacht aan de achterliggende krachten achter de gebeurtenissen en zijn alleen maar bezig om ons bestaande beeld van de situatie te bevestigen door steeds opnieuw ons eigen gelijk te downloaden. "Daar gaat-ie weer" zegt de stem in ons hoofd en we komen tot dezelfde conclusie als altijd. We focussen dus op verandering in de ander en vergeten welke rol we zelf kunnen spelen om deze verandering mogelijk te maken.

Stop die hersenen eens een keer. Ze doen niets anders dan ronddraaien en het bevestigen van het eigen gelijk. Ga waarnemen. Reflecteer, word stil. We zijn het niet gewend maar het is wel de meest effectieve wijze om tot nieuwe inzichten te komen. Te weten. Want weten komt van binnen en je kan het horen wanneer je de ruis van het dagelijks bestaan opschort. Handelen gaat daarna vanzelf en razendsnel, vergelijkbaar met hoe een geïnspireerde kunstenaar werkt en hoe een designer zomaar een goed ontwerp op papier zet.

Scharmer onderscheidt vier niveaus om af te dalen naar dit tipping point. De meeste mensen blijven hangen in het eigen gelijk, het downloaden. Dit is de veiligste optie, maar tevens het niveau dat leidt tot verzuring, stilstand, en je terugtrekken. Verandering treedt pas op met een open geest, het open hart en de open wil. In die volgorde. Om een open geest te hebben moet je in de hersenen het constante (ver)oordelen van de ander opheffen. Pas als je dat doet worden feiten helder. Een open hart wordt op zijn beurt geblokkeerd door ons innerlijke cynisme. Een natuurlijk mechanisme gebaseerd op negatieve ervaringen uit het verleden. Maar wanneer je jouw verdedigingslijnies opheft en met empathie naar de ander luistert, wordt het andere gezichtspunt veel helderder en het totale beeld completer. Pas daarna zijn we toe aan de open wil. Deze wordt gedwarsboomd door de altijd aanwezige angst voor verandering. Deze angst om je oude 'zelf' los te laten en ruimte te geven aan jouw nieuwe, grotere ZELF is heel natuurlijk maar blokkeert wel de wil om te veranderen. Eigenlijk komt deze weerstand voort uit een soort van doodsangst. Nu blijkt dat het woord 'leiderschap' is geënt op het woord 'leith'. En opvallend genoeg betekent 'leith' zowel 'het over een drempel gaan', als 'sterven.' Dat is ook eigenlijk zo. Want ware

leiders staan er meestal alleen voor en hebben moed nodig om de bekende wereld achter zich te laten en een nieuwe, nog onbekende wereld in te stappen. Het voelt dus ook zo, als doodgaan. Maar 'leiden loutert' en vormt de basis voor een nieuwe creatie.

Mensen zijn gewend om te denken dat we van het verleden leren en dat we op dezelfde wijze nieuwe zaken creëren. Otto Scharmer ontdekte echter na veel gesprekken met succesvolle zakenmensen over de hele wereld dat echte innovators en echte leiders heel anders werken. Die rationaliseren helemaal geen toekomst gebaseerd op het verleden maar worden juist naar toekomstige mogelijkheden getrokken. Werken vanuit de zich ontluikende toekomst noemt Scharmer dan ook 'presencing', een samentrekking van 'sensing' en 'presence'. Presence refereert aan onze eigen aanwezigheid als aan die van de toekomst, sensing betekent aanvoelen. Presencing is dus het aanvoelen van en het met onze volle aanwezigheid afstemmen op het hoogste toekomstige potentieel – een toekomst die voor de verwezenlijking ervan geheel van ons afhankelijk is.

Dit pad lijkt zo simpel, maar de realiteit is dat veel zaken ons kunnen afleiden. Het 'verleden' roept steeds onze aandacht want 'wat had ik gisteren moeten zeggen of moeten doen', de 'toekomst' vraagt aandacht want 'wat als dit of wat als dat'. Allemaal energie vreters. Verder leiden 'anderen' ons af. Verspilde energie om anderen te willen veranderen, dat kunnen we alleen met onszelf en tenslotte worden we afgeleid door gedachten hoe dit alles jouw eigen positie zou kunnen verbeteren of verslechteren. Het 'ik'. Daarom is het hebben van een innerlijke balans zo belangrijk voor een goede leider. Dit is de enige manier waarop we ons kleine 'zelf' kunnen ontwikkelen tot een authentiek leider, een groots 'ZELF'. Grote bedrijven zoals Daimler en Triodos bank hebben de denkbeelden van Otto Scharmer omarmt en begrijpen dat een echte leider vanuit zijn authenticiteit moet kunnen werken en dat alleen maar kan wanneer hij in staat is om echt te reflecteren. Het is dan ook niet gek dat meditatie op het menu staat van steeds meer management development programma's.

Om met de woorden van Johann Wolfgang v. Goethe af te sluiten: "De mens kent zichzelf slechts in de mate waarin hij de wereld kent; alleen binnen de wereld wordt hij van zichzelf, en alleen binnen zichzelf van de wereld bewust. Ieder object dat diepgaand wordt beschouwd opent een nieuw waarnemingsorgaan in ons."

*Arnoud Six*

[www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com)

Meer informatie: [www.iona.nl](http://www.iona.nl); De Iona stichting organiseert een cursus over Theorie en Meditatie. [www.transitiontravels.nl](http://www.transitiontravels.nl) organiseert veranderweekenden gebaseerd op Theorie U Boek: Theorie U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient. / C. Otto Scharmer – Zeist: Christofoor. ISBN 978 90 6038 6323 NUR 801