

## Leren met behulp van de U-theorie

Leren is te weinig gericht op de toekomst, aldus Otto Scharmer. Zijn model de U-theorie geeft inzicht in fases van conversaties voeren, leren en de rol van emoties. Een uitdagend leerklimaat ontstaat alleen wanneer de inhoud van het werk, het proces en de visie worden verbonden met de persoon zelf.

– DOOR PETER DE ROODE – ILLUSTRATIE AAD GOUDAPPEL

De U-theorie werd voor het eerst beschreven in het boek *Presence* van Peter Senge, Otto Scharmer en Joseph Jaworski. Dit boek liet de essentie van deze theorie zien aan de hand van de vele gesprekken die de auteurs met elkaar en anderen hadden. In *Theory U* gaat Scharmer een heel stuk verder en reikt de lezer veel inzichten aan – voorzien van schema's en modellen – die ondersteunend kunnen zijn bij een complexe verandering. Want dat is waar *Theory U* zich op richt: complexe veranderingen, veranderingen waarbij het verleden niet meer gekopieerd kan worden als basis voor de toekomst. In dit artikel stel ik de betekenis van de U-theorie voor het leren in organisaties aan de orde. De inzichten van Scharmer uit zijn boek *Theory U* verrijk ik hier en daar met inzichten van andere auteurs.

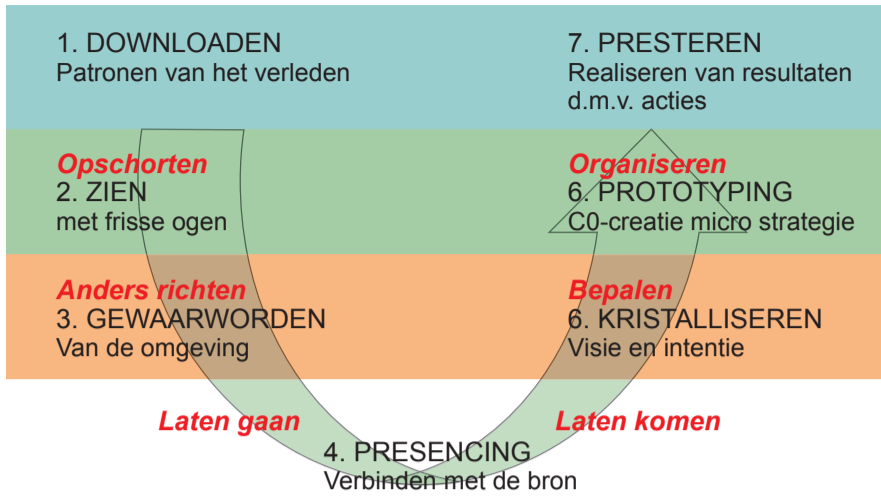
### Toekomst

Het aantrekkelijke van de U-theorie is het feit dat deze aandacht schenkt aan iets waar we het in organisaties doorgaans niet over hebben. De

linkerkant van de U begint met stappen die we kunnen samenvatten als 'afleren'. De vaardigheden luisteren, spreken en zien, vormen een belangrijk beginpunt voor veranderingen. De U-theorie maakt zeer inzichtelijk dat deze vaardigheden als hefboom kunnen fungeren, maar ook hun beperkingen kennen. Doordat we vaak selectief luisteren, niet zeggen wat we denken en zien wat we willen zien, gaan we een verandering in met oude patronen. Een belangrijke stap die organisaties kunnen nemen met betrekking tot leren en veranderen, is door aandacht te besteden aan 'het laten gaan'. Dat is een proces

dat niet te snel doorlopen mag worden omdat anders mensen steeds weer met voorbeelden uit het verleden komen die het proces kunnen verstoren. De bewustwording dat luisteren, spreken en zien vaker op het verleden gericht zijn dan op de toekomst, is dus een vereiste om open te staan voor de toekomst. Onderop in U spreekt Scharmer van 'presencing'. Hieronder verstaat hij 'handelen gericht op de toekomst wanneer deze zich voordoet'.

Presencing is een mixture van 'presence' en 'sensing'. Het gaat om afstemmen en handelen vanuit je beste toekomstige potentie. Er moet een connectie komen



tussen 'het zelf' dat gericht is op het verleden en 'het Zelf' dat toekomstgericht is. Aan de rechterkant van de U staan de organisatie en het individu open om te leren en te veranderen. Ze laten de toekomst op zich af komen. Weten wat je wilt, wie je wilt zijn en wat je wilt doen, zijn een aantal belangrijke stappen in dit proces. Een ander aantrekkelijk punt van de U-theorie is dat deze niet alleen uitgaat van intelligentie (IQ) maar ook van emotie (EQ), authenticiteit en spiritualiteit (SQ). Aspecten die je niet met het blote oog kunt waarnemen, denk aan de onderstroom van organisaties, komen wel degelijk aan de orde. De U-theorie zoomt in op de blinde vlek van organisaties. Organisaties zijn namelijk gewend om veel aandacht te besteden aan het proces (Tijdens) en het resultaat (Na). Maar ze hebben geen focus op de herkomst van ideeën (Voor). Deze blinde vlek vormt echter de oorsprong van alle ideeën en acties.

## Downloaden

Door ons vermogen tot luisteren kunnen we de ander begrijpen. Maar tijdens het luisteren blijkt dat we vaak helemaal niet op de ander gericht zijn maar meer op onszelf. Terwijl de ander zijn verhaal doet, zoeken we naar herbevestiging van wat we al wisten en geven de ander een reactie als: 'Ja, dat wist ik al.' Scharmer spreekt in dit verband van 'downloaden'. Hieronder verstaat hij het zoeken naar oude patronen in ons verleden die in verband gebracht worden met het gesprek.

Naast downloaden is er nog een tweede vorm van luisteren die we hanteren om het gesprek 'onder controle te houden'. We luisteren alleen naar die feiten en meningen die ons uitkomen. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen wat we weten en nog niet weten en daar geven we een reactie op. Wat beide vormen van luisteren zo kenmerkt, is dat we ons niet laten verwonderen door de inbreng van anderen. Informatie die buiten onze patronen ligt, ontkennen of negeren we simpelweg. Kenmerkend voor beide vormen is ook dat de luisteraar snel een oordeel vormt. Een oordeel dat bedoeld is om de luisteraar te beschermen tegen allerlei vernieuwingen en veranderingen. Aan de hand van onze manier van luisteren tonen we dagelijks aan hoezeer we op onszelf gericht zijn en hoezeer we onszelf afsluiten van de ander met zijn (nieuwe) ideeën.

Zolang deze patronen ongehinderd doorgang vinden, komen we niet aan leren toe. Want juist door 'echt' te luisteren naar de ander wordt de basis gelegd voor leren én veranderen. Omdat veel leren tot stand komt door middel van imiteren, wordt het organisaties ook niet bepaald gemakkelijk gemaakt om op dit punt verbeteringen aan te brengen. We hoeven maar naar de politiek te kijken (want 'luisteren' we nog echt?) om vast te stellen dat effectief luisteren een ondergeschoven kindje is. Recent overkwam dat premier Balkenende naar aanleiding van het rapport

Dauids. Hij had het rapport gelezen en die feiten eruit gehaald die niet klopten met zijn werkelijkheid en op basis daarvan kritische kanttekeningen geplaatst bij dat rapport. Door op deze manier naar anderen te luisteren – weliswaar via een rapport – zal elke mogelijkheid tot zelfreflectie ontbreken. Het voorbeeld van Balkenende maakt tevens duidelijk dat de waarheidsvinding zo ondergeschikt gemaakt wordt aan het eigen eergevoel.

## Beleefd blijven

Ook in onze manier van converseren zijn patronen aanwezig die het leren ernstig belemmeren. Een eerste vorm van converseren is dat we beleefd blijven en vooral niet zeggen wat we denken of voelen. We doen er alles aan om het 'gezellig' te houden en conformeren ons aan de regels. Ook dit is een vorm van 'downloaden': we voeren niet echt een gesprek

HET GAAT OVER DE RELATIE, DE HOOP DIE WE DE ANDER BIEDEN DOOR HET UITWISSELEN VAN EMOTIES.

maar zijn steeds aan het aftasten wat we wel en niet kunnen zeggen. Een dergelijke vorm van converseren zien we terug in grote hiërarchische en bureaucratistische organisaties. De medewerker 'leert' om zich vooral aan te passen, anderen niet voor het hoofd te stoten of kritiek te geven.

Een tweede vorm van conversatie is 'het debat'. Hierbij wordt de confrontatie niet geschuwd en durven we de ander te vertellen hoe we over hem denken. Waar menig manager zal denken: 'Ik wilde dat onze medewerkers elkaar meer gaan aanspreken', kan een teveel aan confrontatie een klimaat opleveren van winnaars en verliezers. Er is vaak een onderlinge concurrentie die het leren belemmert, aldus de Amerikaanse professor Jeffrey Pfeffer in *De kloof tussen denken en doen*. In organisaties waar sprake is van onderlinge competitie, zullen mensen steeds meer verschillen zien tussen de diverse afdelingen dan er feitelijk zijn.

Leidinggevendenden kunnen zodoende door hun manier van communiceren grote invloed hebben op het lerend vermogen van hun afdeling. Een complicerende factor daarbij is dat organisaties de impliciete aanname hanteren dat kritiek geven op anderen meer statusverhogend werkt dan aansluiten bij het idee van een ander. Pfeffer stelt dat praten vaak het enige is wat wij beoordelen, dit in tegenstelling tot >>

### THEORY U

Otto Scharmer

Berrett Koehler / 2009 / paperback / 560 blz.

€ 29,24

We leven in een tijd van grote institutionele mislukkingen. Een tijd die een nieuw bewustzijn en nieuwe collectief leiderschap vergt. In dit baanbrekende boek nodigt Otto Scharmer u uit de wereld met andere ogen te bekijken en daardoor een revolutionaire benadering van leiderschap te ontdekken.

### PRESENCE

Peter Senge, Joseph Jaworski, Otto Scharmer e.a.

Academic service / 2006 / ingenaaid / 304 blz.

€ 43,50

Zeven capaciteiten liggen ten grondslag aan ons vermogen om nieuwe mogelijkheden te zien, aan te voelen en te realiseren. Het ontwikkelen van deze capaciteiten reikt tot een dieper leerniveau dat de sleutel vormt voor het creëren van verandering voor het geheel, onszelf, onze organisaties en de gemeenschappen waar we deel van uitmaken.

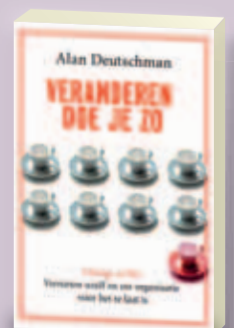
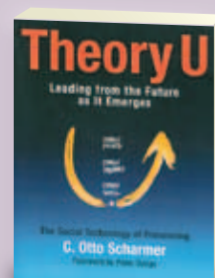
### VERANDEREN DOE JE ZO

Alan Deutschman

Forum / 2007 / paperback / 256 blz.

€ 18,95

Alan Deutschman demonstreert met behulp van wetenschappelijke inzichten en overtuigende cases hoe we wél tot een werkelijke en blijvende verandering kunnen komen. *Veranderen doe je zo* daagt uit en inspireert. Iedereen kan veranderen; u moet alleen weten hoe.



# Slow Management

het handelen. Passieve of negatieve mensen kunnen daardoor ongewenst slim overkomen. Pessimisme klinkt diepgaand en optimisme oppervlakkig. De boodschap van Pfeffer is helder: beoordeel mensen niet op hun vermeende slimheid en ook niet op hun vermogen om problemen of fouten in ideeën van anderen te vinden. Dit vindt hij gevaarlijke mensen.

## Ernstige ziekte

Laten we eens kijken hoe onze beperkte spreek- en luistervaardigheden zich in de praktijk manifesteren. Verhelderend is bijvoorbeeld de relatie tussen een patiënt en zijn arts. Amerikaans onderzoek wijst al vele jaren uit dat negentig procent van de patiënten met een ernstige ziekte niet hun gedrag wijzigen. Patiënten nemen in sommige gevallen niet de medicijnen in die hun artsen hun voorschrijven. Medicijnen die hun leven kunnen redden. Hoe is het te verklaren dat mensen niet hun gedrag wijzigen, zelfs niet als hun leven op het spel staat?

Het blijkt dat artsen bij hun patiënten wel de feiten vertellen maar niet in staat zijn om hen tot ander gedrag te verleiden. Wat ontbreekt, is een bepaalde vorm van overtuiging in psychologisch, emotioneel en spiritueel opzicht. Volgens Alan Deutschman in *Veranderen doe je zo*, maken artsen daarbij twee fouten: ze vertrouwen op feiten en speculeren op angst. De arts confronteert de patiënt op een nette en correcte manier, hij laat wat foto's zien van het lichaam waar het flink mis is en toont met statistieken hoeveel mensen kans van slagen hebben bij de betreffende operatie. Ogenscheinlijk een zeer logisch proces waar toch geen speld tussen te krijgen is en waarbij beide partijen hetzelfde perspectief voor ogen hebben. Maar schijn bedriegt: de impliciete boodschap dat de patiënt niet goed geleefd heeft, is bepaald niet wat hij wil horen. Daarom verzet hij zich onbewust tegen de verandering. Terwijl hij luistert naar de arts, is hij aan het 'downloaden', zegt hij niet wat hij denkt en neemt hij uiteindelijk beleefd afscheid van de arts.

Wat ontbreekt tussen arts en de patiënt is de verbinding of de chemie: ze opereren elk vanuit hun eigen perspectief. Om een patiënt hoop te bieden moet een arts een andere werkwijze hanteren. Wie geen hoop meer heeft, moet weer een vonk aangereikt krijgen, een energiescheut die hem in beweging krijgt. Daarom is het veel zinvoller eerst te starten met motivatie en betekenis bij patiënten en pas dan in te gaan op de inhoud en de feiten. We denken vaak dat iedereen de feiten wil horen, maar waar het vooral om gaat, zijn de emoties. Emoties die via verhalen overgebracht kunnen worden, verhalen die alleen maar betekenis krijgen als mensen een relatie met de verteller hebben. De overheersende opvatting is dan ook dat veranderen gaat over het toepassen of ontwikkelen van de juiste methode. Dat is niet juist; het gaat over de relatie, de binding die we met elkaar hebben, de hoop die we de ander bieden door het uitwisselen van emoties. Als de arts de patiënt allereerst aanspreekt op zijn emoties, is hij wel in staat om de patiënt zijn gedrag te laten veranderen, oftewel te leren.

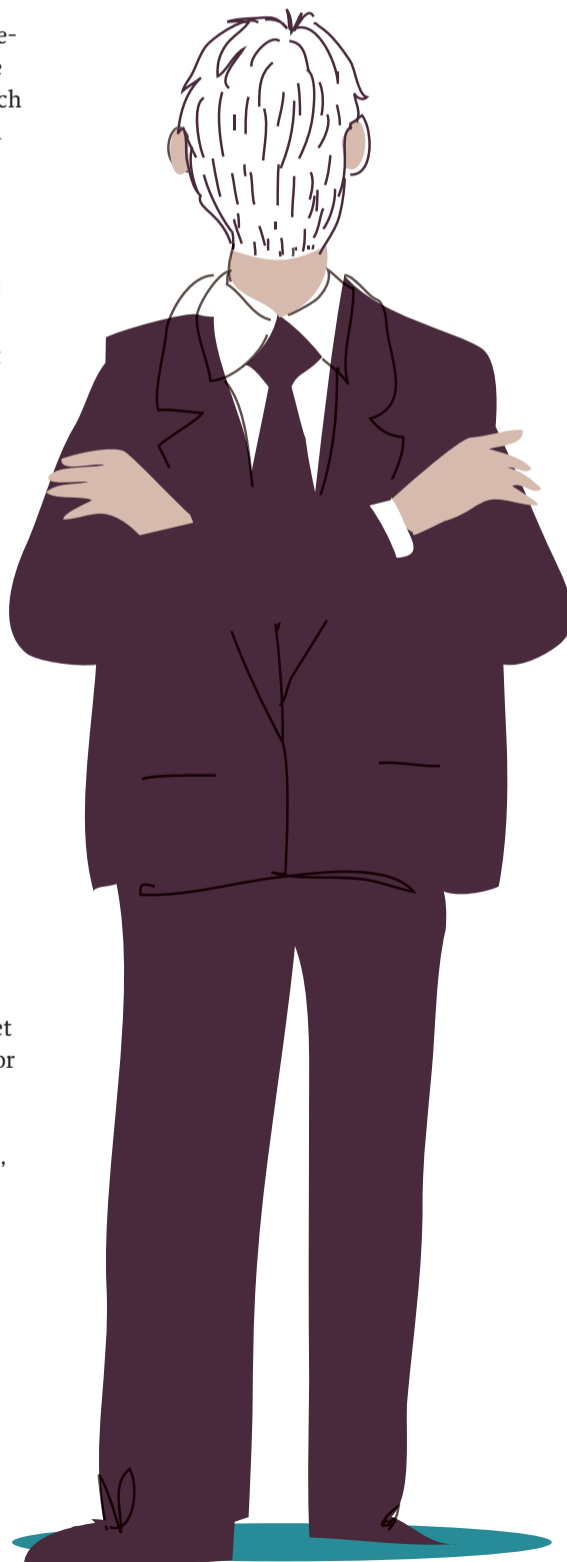
## Verbinden

Leidinggevenden beantwoorden emoties van werknemers nog te vaak met rationale uitleg. Leren is volgens Scharmer nog te veel op het verleden gericht en te weinig op de toekomst. We zijn nog zo druk bezig om de waan van alledag te managen dat we nauwelijks de tijd hebben of nemen om te leren van de toekomst.

We denken dat we veel leren van onze ervaringen, stelt hij, maar in feite is het onze 'blinde vlek'. De hamvraag van de U-theorie is dan ook: hoe kunnen we leren van de toekomst als deze zich voordoet? Maar net zoals de rooms-katholieke kerk Galileo Galilei intimideerde, zo gedragen organisaties zich ook wanneer zij zich geconfronteerd zien met nieuwe gezichtspunten. Scharmer stelt dat we een nieuwe telescoop nodig hebben om naar de toekomst te kijken.

We baseren ons leren steeds meer op kennis. Maar wetenschap bedrijven is slechts één manier om te leren en nieuwe ontwikkelingen te bevorderen: het bepaalt maar beperkt tevens onze huidige focus.

Een belangrijk aandachtspunt is de verbinding die we moeten maken tussen het hoofd (intellectie), het hart (emotie) en de hand (wil). Omdat organisaties vandaag de dag geen baangarantie meer kunnen afgeven, zijn emoties als angst, verdriet, teleurstelling en onzekerheid meer aan de orde dan ooit tevoren. Ze kunnen en mogen niet langer genegeerd worden. De praktijk wijst echter uit dat leidinggevenden emoties van werknemers



nog te vaak beantwoorden met rationale uitleg. Het effect daarvan laat zich raden: onbegrip en verwijdering tussen beide partijen. Om te verbinden mogen we niet langer terugvallen op abstracte ideeën en PowerPoint-plaatjes. Neurologen wijzen ons de weg door aan te geven dat onze hersenen meer geprogrammeerd zijn voor verhalen dan voor abstracte ideeën. Verhalen onthouden we veel beter dan al die plaatjes met betekenisloze cijfers. Maar het belangrijkste dat verhalen te bieden hebben, is de verbinding die ontstaat tussen mensen waardoor zij elkaar beter gaan begrijpen.

## Naar een uitdagend leerklimaat

Scharmer geeft aan dat het kenmerk van een goed functionerende organisatie bepaald wordt door de mate waarin slecht nieuws de top bereikt. In een dergelijk klimaat worden fouten gezien als mogelijkheden om van te leren. Leren gericht op de toekomst betekent juist dat er fouten gemaakt moeten worden. Zonder fouten maken kan er immers niet geleerd worden. Scharmer betoogt zelfs dat organisaties het proces van fouten maken moeten stimuleren om zodoende het leerproces te versnellen. Bij de stap 'prototyping' aan de rechterkant van de U wordt het experimenteren dan ook aangemoedigd. In deze stap verbindt je het hoofd met het hart en de hand: de wil om iets te doen met je opgedane kennis en vaardigheden in combinatie met het bewustzijn van je eigen (weerstand)emoties.

Een uitdagend leerklimaat kan alleen maar ontstaan wanneer elk individu de inhoud van het werk (het Wat) en het proces (het Hoe) en de visie (het Waarom) verbindt met zijn persoon zelf (de Bron). Die vormt immers het startpunt van leren en veranderen. Dat betekent zowel stilstaan bij een vraag als 'Welke twijfels en onzekerheden houden mij momenteel bezig?' als bij de vraag 'Waar komt mijn oplossing vandaan?'

De U-theorie biedt een taal om binnen organisaties stil te staan bij het verleden, het heden en de toekomst. Managers en hun medewerkers kunnen elkaar en zichzelf beter gaan begrijpen met behulp van deze theorie. Het bewustzijn dat je eigen opvattingen een blinde vlek vormen, betekent voor het dagelijks handelen dat je niet te snel over overtuigingen en opvattingen heen stapt. Permanent leren heeft niets van doen met schema's en routines afdraaien. Het betekent wel openstaan voor het onbekende en je richten op anderen. Een uitdagend leerklimaat betekent immers ook het inzicht dat je met elkaar moet vaststellen welke zaken eerst afgeleerd worden. Een mooi vertrekpunt voor een succesvolle verandering. ●