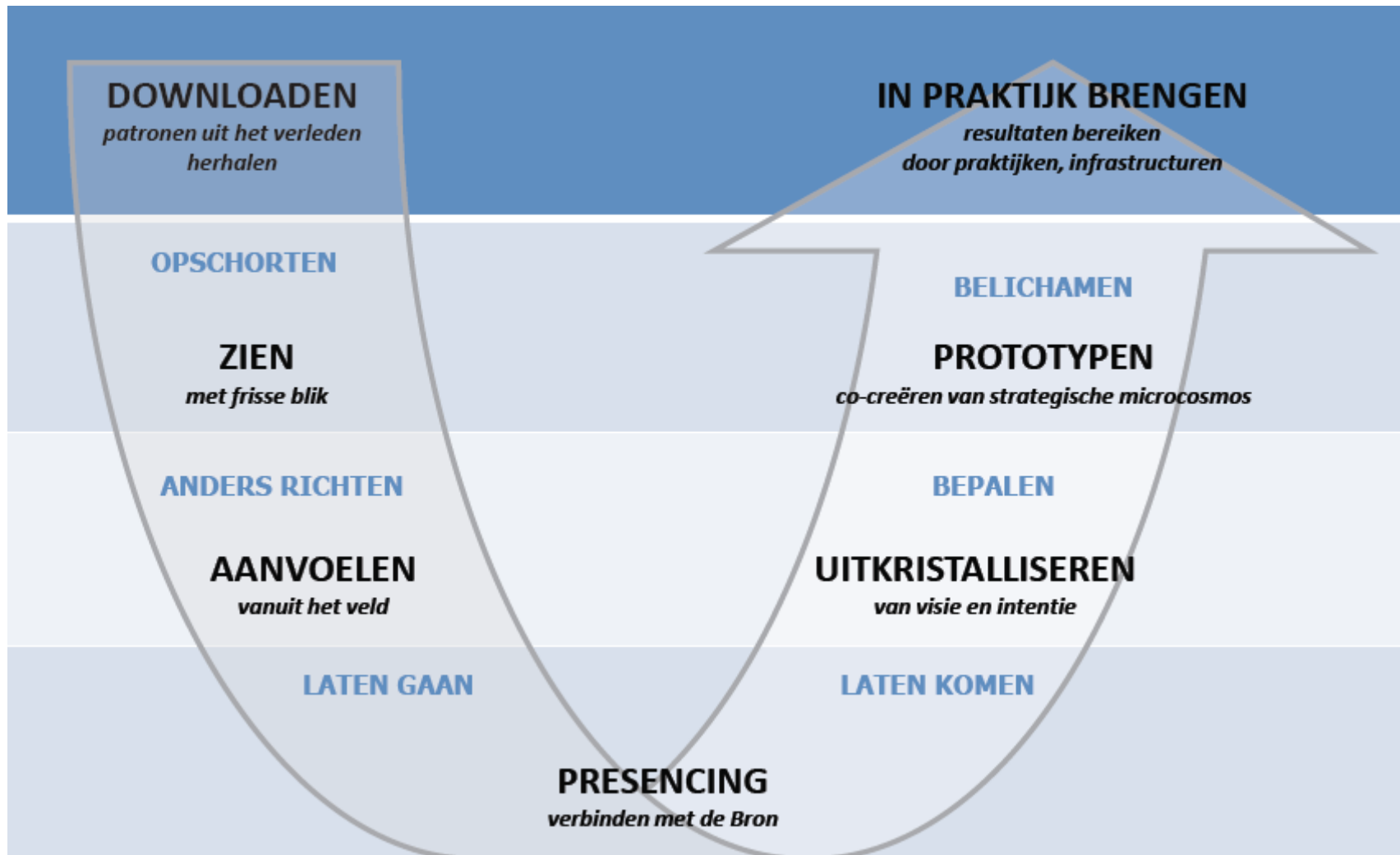


# Theorie U

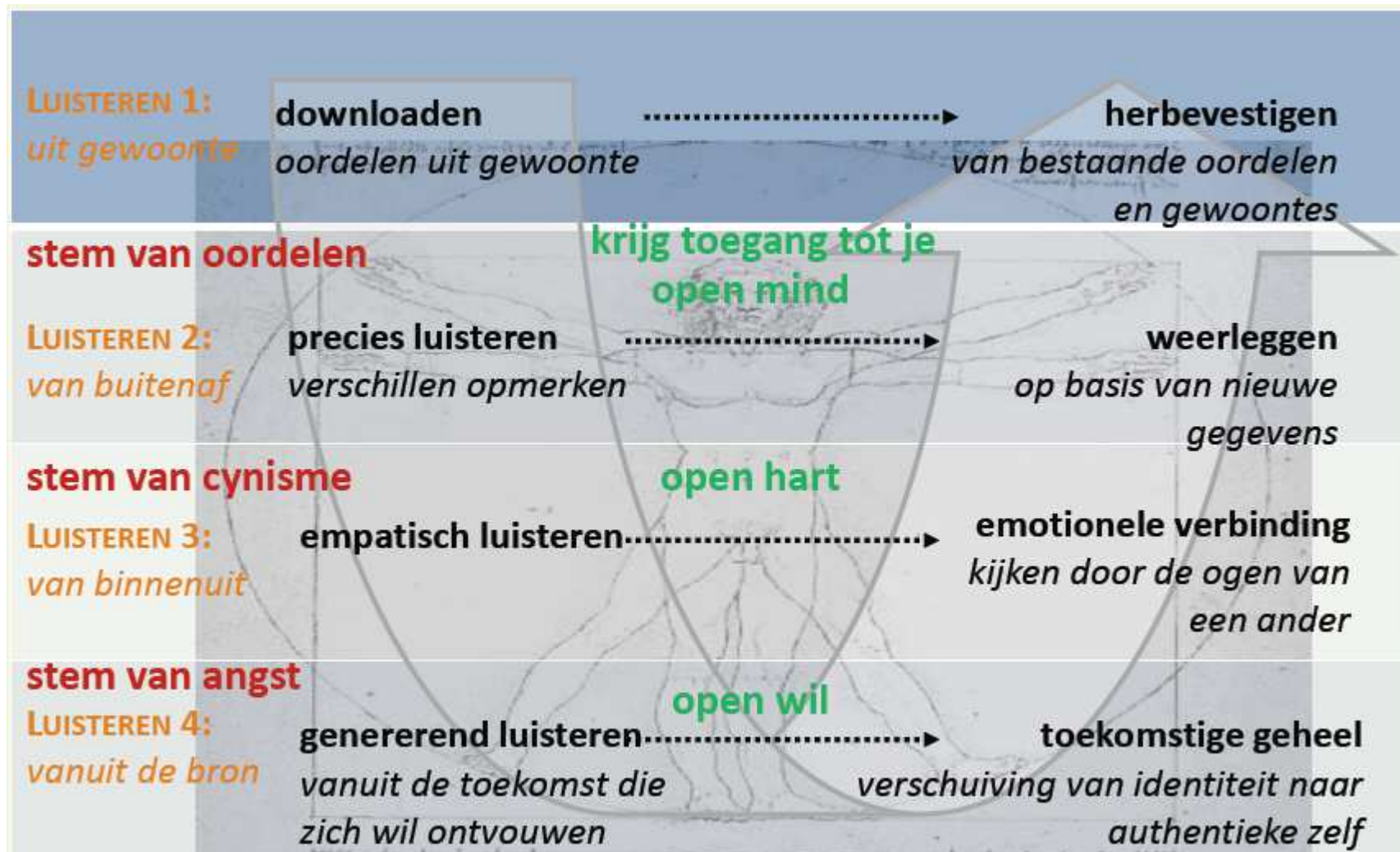
Otto Scharmer



## Vijf niveaus van verandering



De 7 stappen in de U-curve



Luisteren en je aandacht verschuiven  
(de linkerkant van de U)

ONZE AANDACHT VERSCHUIVEN  
MET ALS RESULTAAT

**AFDALEN IN DE U-CURVE  
GEDEELDE WAARNEMING**

- *gemeenschappelijke wil ontdekken*
- *leren van ervaring*
- *verschillende betekenislagen blootleggen*

<b>Luisterniveau</b>	<b>Wat doen we?</b>	<b>Wat is nodig?</b>	<b>Met welk resultaat?</b>
<b>Luisteren 1:</b> <i>uit gewoonte</i>	<b>Downloaden</b> <i>oordelen uit gewoonte</i>	<b>Niets</b> <i>blijven doen wat we doen</i>	<b>herbevestigen</b> <i>van bestaande oordelen, gewoontes gevangen in herhaling</i>
<b>Luisteren 2:</b> <i>van buitenaf met open mind</i>	<b>precies luisteren</b> <i>verschillen toelaten en uitpellen</i>	<b>Opschorten oordelen</b> <i>met nieuwe ogen kijken verwondering/nieuwsgierigheid uithoudingsvermogen, volhouden om niet in actie te komen</i>	<b>verbreden horizon</b> <i>op basis van nieuwe gegevens en perspectieven komen nieuwe mogelijkheden in beeld / objectivering van de waarneming</i>
<b>Luisteren 3:</b> <i>van binnenuit met open hart</i>	<b>empatisch luisteren</b> <i>kijken door ogen van de ander</i>	<b>Aandacht opnieuw richten</b> <i>(systeem)patronen herkennen beleving/gevoelens/drijfveren erkennen van zelf en ander</i>	<b>verdiepen / verbinden</b> <i>voeling, betrokkenheid bij de situatie als geheel zicht op hoe je zelf bijdraagt aan de ontstane situatie</i>
<b>Luisteren 4:</b> <i>vanuit de bron met open wil</i>	<b>genererend luisteren</b> <i>vanuit innerlijk weten/ inspiratie / bron</i>	<b>Loslaten</b> <i>het aanvaarden van hoe het is, van onze ervaring</i>	<b>intentie voelbaar / zichtbaar</b> <i>voeling met toekomst die zich wil ontvouwen, genereren van beweging</i>
<b>Spoken</b>	<b>open spoken</b>	<b>Jezelf zichtbaar maken</b> <i>Je eigen waarheid spoken Je gevoel/verlangen uitspreken</i>	<b>versterken betrokkenheid/ verbinding</b> <i>verheldering, inzicht, vertrouwen</i>

ONZE AANDACHT VERSCHUIVEN  
MET ALS RESULTAAT:

**OPSTIJGEN IN DE U-CURVE  
COLLECTIEVE ACTIE**

- *doel in praktijk brengen*
- *geboorte van het nieuwe*
- *leren van de toekomst*

<b>Actieniveau</b>	<b>Wat doen we?</b>	<b>Wat is nodig?</b>	<b>Met welk resultaat?</b>
<b>Uitkristalliseren</b>	<b>intentie verhelderen</b> <i>uitdragen en laten komen</i>	<b>verbinding houden met bron</b> <i>broedplaatsen creëren</i> <i>wakker blijven</i>	<b>een 'levende' visie</b> <i>die energie genereert en richting geeft</i> <i>een beeld van de toekomst</i>
<b>Prototyperen</b>	<b>integreren intelligenties</b> <i>Samenbrengen van hart,</i> <i>hoofd en handen</i> <i>Verkenning van de toe-</i> <i>komst door actie</i>	<b>verbinding houden met</b> <i>Inspiratie en visie</i> <i>kansen voelen</i> <i>infrastructuur voor oordeels-</i> <i>vorming en feedback creëren</i>	<b>een eerste prototype</b> <i>een eerste snelle opzet, waarbij terugkoppeling</i> <i>van alle betrokkenen direct mogelijk is en een</i> <i>betere, verder uitgewerkte versie mogelijk wordt</i> <i>een experimentele exploratie van iets nieuws</i>
<b>Uitvoering</b>	<b>het creëren van waarde</b>	<b>effectieve leer-infrastructuren</b> <i>Instrumenten en oefenvelden</i> <i>Hartstochtelijke belichaming van</i> <i>project – bindend vermogen</i>	<b>een eindproduct</b>

## VIER OBSTAKELS BIJ ORGANISATIE EN TEAMLEREN, WAARBIJ ENERGIE EN VOORTGANG STAGNEREN



*Figuur 8.2 Vier obstakels op het pad van leren en veranderen*

- 1. niet herkennen wat je ziet**  
meer vertrouwen in je eigen filters, vastgezette beelden en ideeën dan in de feiten waar de wereld je mee confronteert. Alleen die dingen waarnemen die passen binnen je eigen referentiekader. Je niet bewust zijn van de bril waardoor je kijkt.
- 2. niet zeggen wat je denkt**  
jezelf terughouden / terugtrekken uit de communicatie / de confrontatie van verschillen uit de weg gaan / jezelf niet laten zien zodat je (hopelijk) buiten schot blijft
- 3. niet doen wat je zegt**  
blijven steken in gepraat en niet (durven) overgaan tot handelen / consequenties van afgesproken acties onvoldoende overzien en daardoor terugdeinzen / heb je echt ja gezegd tegen de afspraak?
- 4. niet zien wat je doet**  
onvoldoende zicht hebben op het effect van je handelen op de anderen, op de situatie als geheel en hoe jezelf bijdraagt aan de ontstane problematiek, patronen.

## **BEHULPZAME TECHNIEKEN BIJ AFDALEN IN DE U-CURVE**

### **MET ALS DOEL SAMEN LEREN LUISTEREN / WAARNEMEN / ZIEN EN HET STOPPEN VAN DOWNLOADEN**

- **Vragen stellen**  
vragen genereren energie en nieuw inzicht  
het formuleren van een probleemstelling/onderzoeksvraag kadert en focust energie
- **Luisteren**
  - horen wat er gezegd wordt
  - begrijpen wat er gezegd wordt
  - begrijpen wat er bedoeld wordt
  - accepteren wat er gezegd wordt
- **Oordelen opschorten**  
oordelen stagneren energie en informatie  
verwondering en nieuwsgierigheid toelaten  
je eigen standpunt/gelijk (tijdelijk) loslaten  
alert zijn op en openstaan voor waarnemingen/feiten die in strijd zijn met je eigen verwachtingen  
eigen en andermans oordelen onderzoeken / waarop zijn zij gebaseerd?
- **Dialoog aangaan**  
de dialoog aangaan als een vorm van samen onderzoeken, waarnemen, denken  
de realiteit tegemoet treden zoals hij zich voordoet en niet zoals je die wenselijk acht  
de lastigheid, de ongewenstheid recht in de ogen kijken en aanvaarden genereert energie en nieuwe mogelijkheden  
jezelf laten zien en de ander kunnen zien



**BEHULPZAME TECHNIKEN BIJ  
OPSTIJGEN IN DE U-CURVE  
MET ALS DOEL  
SAMEN - IN VERBINDING - LEREN HANDELEN / CREËREN**

- **Je intentie duidelijk maken**, toetsen en afstemmen
- **Je intentie leven, uitdragen**  
Een dwingend visioen en de dwingende kracht om de intentie in de werkelijkheid te creëren.  
levert de kracht die nodig is om tegenslagen te doorstaan.  
Je energie is daadkrachtig van binnen naar buiten gericht.
- **Laten komen, je afstemmen op de intentie**, op het nieuwe  
Zo kun je gebruik maken van de tekens en hulp die zich onderweg aandienen  
Je energie is ontvankelijk en zowel gericht op binnen als buiten  
luisteren naar wat wil worden, voeling met de reeds aanwezige bestemming, wat wil doelbewust geboren worden  
je eigen (kleine wil) sturing los kunnen laten – als instrument fungeren
- **Infrastructuren creëren**  
de juiste spelers samenbrengen, over institutionele grenzen heen:
  - probleemeigenaren, mensen verantwoordelijk voor het resultaat
  - mensen die de problemen op de werkvloer kennen
  - mensen aan de rand van het systeem (bvb burgers, patiënten)
  - creatieve buitenstaanders
  - activisten, die zich geheel wijden aan het laten slagen van het projectplekken creëren waarin het gezamenlijk potentieel zich kan manifesteren, waar oordeelsvorming en snelle terugkoppeling mogelijk is om op basis daarvan te bouwen, aan te passen en verder te bouwen.

- **Integreren van intelligenties**

het samenbrengen van hoofd, hart en handen in de context van praktische toepassingen. De wijsheid van de handen benutten, maar niet in gedachteloze actie vervallen. Het nieuwe dient zich meestal in deze volgorde aan:

- in een onduidelijke emotie of een vaag gevoel (hart)
- dit gevoel vormt zich tot een notie of idee (hart – handen)
- dan wordt het wat gerelateerd aan een context, probleem of uitdaging (hart – handen)
- pas dan wordt een vorm ontwikkeld, waarin wat en waar gekaderd worden in een rationele structuur (hoofd)

Pas op voor eenzijdigheid:- blinde actie (uitvoeren zonder reflectie, alertheid en improvisatie)      accent op handen  
- 'paralysis by analysis' (eindeloze reflectie zonder wil tot handelen)      accent op hoofd  
- oeverloos praten zonder handelen      accent op hart

- **Leren vanuit de praktijk**

Er zijn drie soorten praktijk, waarin geleerd wordt:

- de beroepspraktijk, gericht op het leveren van uitmuntende prestaties
- de persoonlijke praktijk, gericht op het 'eigen' baas willen zijn, de eigen weg willen vinden, in eigen kracht staan
- de relationele praktijk, gericht op het verbeteren van de kwaliteit van het gemeenschappelijk denken, spreken en handelen.