

Bronnen van professionele interventies

U-THEORIE ALS INSPIRATIE VOOR COACHES

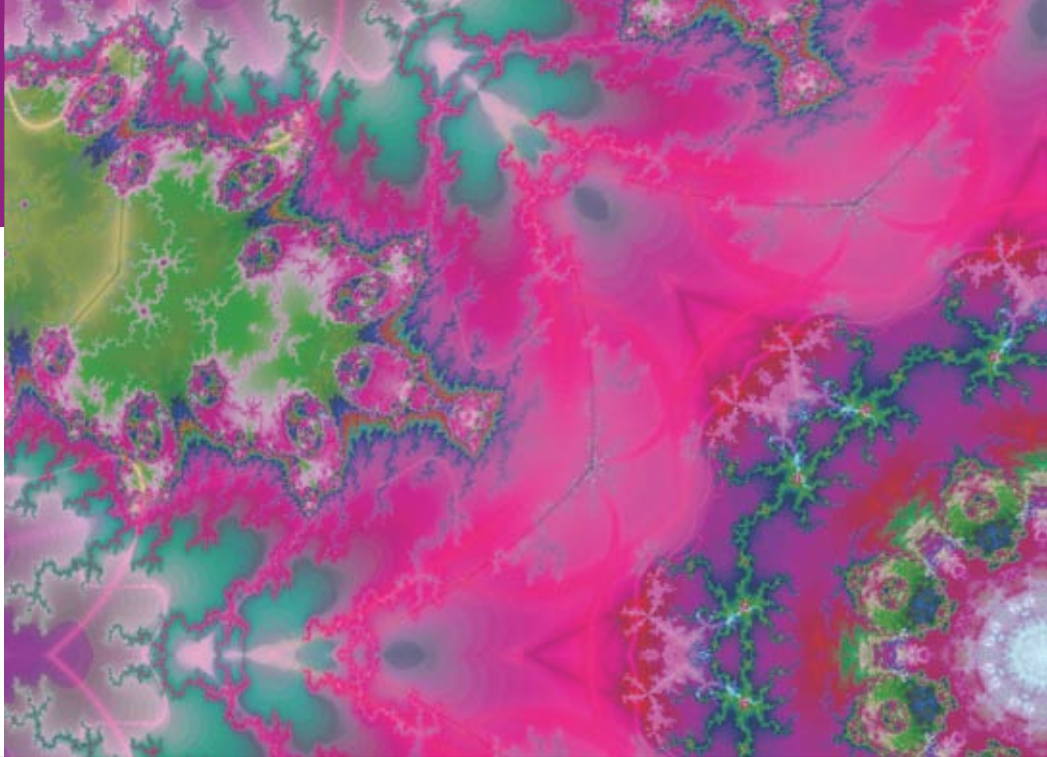
Om je professionaliteit als coach te ontwikkelen, kun je putten uit oneindig veel kennis, methoden, instrumenten, werkvormen en ervaringen. Voor werkelijke innovatie is echter méér nodig dan het juist inzetten van die bronnen. Hoewel deze bronnen ons behulpzaam zijn bij 'het werk goed te doen', is het volgens Otto Scharmer en anderen vooral onze innerlijke gesteldheid die ervoor zorgt dat we 'het goede werk doen'. Intervenieren vanuit angst genereert immers een ander resultaat dan intervenieren vanuit vertrouwen, zoals intervenieren om te 'bewijzen' dat we goed zijn in wat we doen, een ander proces in beweging brengt dan dat we intervenieren om te faciliteren dat de ander meer zelfvertrouwen krijgt.

In het werk van het Presencing Institute en het boek 'Theory U' van Otto Scharmer (2007), wordt innovatief leren beschreven als een organisch transformatieproces. De U-theorie is niet enkel door Otto Scharmer tot stand gebracht. Dit gedachtegoed heeft wortels in tradities die eeuwenoud zijn en teruggaan tot Socrates, Goethe, Kurt Lewin en Bernard Lievegoed. Theorieën en methodes vanuit zeer diverse stromingen op het gebied van leren en veranderen, worden door Otto Scharmer en onder anderen Peter Senge, Joseph Jaworski en Betty Sue Flowers (MIT, Boston) geïntegreerd in het U-proces. We herkennen bijvoorbeeld de visie van Argyris, van Jung, maar ook van Ken Wilber en literatuur gebaseerd op het christendom en boeddhisme. We herkennen werkwijzen vanuit Gestalt, psychodynamica, maar ook vanuit mindfulness, Speaking Circles, Socratische gespreksmethoden en de werkwijze van grote kunstenaars.

Leren van de toekomst

Voor iedereen die zich bezighoudt met coaching, training of andere vormen van (talent)ontwikkeling, is leren een centraal onderwerp. Er zijn inmiddels vele theorieën en methodieken ontwikkeld, die erop gericht zijn om individuen en groepen te helpen bij het effectiever en zinvoller leren, (samen)werken en (samen)leven. Een groot deel van deze theorieën en methodieken is gebaseerd op analyse van de praktijk en de geleerde lessen uit het verleden. Deze manier van leren wordt door Otto Scharmer 'downloaden' genoemd.

In de huidige tijd worden we op grote schaal geconfronteerd met de beperkingen van downloaden. Gefixeerde denkpatronen houden problemen in stand, op grote en kleine schaal, maar ook in onze eigen levens en de beroepspraktijk. Het doorbreken van convicties vergt een andere opvatting over leren.



Scharmer voorziet in 'creërend leren' een alternatief voor downloaden. Creërend leren vraagt van mensen om met elkaar fundamenteel anders waar te nemen, anders betrokken te zijn en om de aandacht en acties anders te richten. Samen ontwikkelen maakt het mogelijk om voeling te krijgen met de toekomst zoals die zich nu, op dit moment, ontvouwt. Voor werkelijke vernieuwing zal het leerproces verbonden moeten worden met ieders persoonlijke missie en waarden en met wat we aan de toekomst van onze wereld willen bijdragen. Een weg die mensen en organisaties kan helpen de dagelijkse vragen en uitdagingen te verbinden met een bewustzijn van wie zij in wezen zijn en wat hun bijdrage kan zijn aan een gezonde, duurzame toekomst.

Grondconditie

In het werken met het U-proces worden individuen en groepen uitgenodigd om stil te staan bij de vraag: wat is de grond, de bron van ons doen en laten? Scharmer maakt in dat verband een vergelijking met de wandeling over de velden zoals hij die met zijn ouders – biologisch dynamische boeren – maakte in zijn jeugd. Tijdens deze *Feldgang* wordt zeer nauwkeurig naar de grond gekeken, wordt deze in de hand genomen, geroken en soms zelfs geproefd. De kwaliteit van de grond hangt af van miljoenen organismen. Door deze organismen kan de aarde ademen en zich als een levend systeem ontwikkelen. Iedere akker heeft dus twee aspecten: het zichtbare oppervlak en het onzichtbare deel dat zich onder de oppervlakte bevindt. De kwaliteit van de zichtbare oogst bestaat dan ook bij

de gratie van de kwaliteit van de – voor een groot deel onzichtbare – grond. Zo kun je ook kijken naar organisaties en de mensen die de organisatie vormen. Ook hier is sprake van twee aspecten: het zichtbare, dat wat we doen en wat we zeggen, en het onzichtbare, onze innerlijke gesteldheid. De 'grondconditie' is ook in dit geval bepalend voor wat later in de praktijk waarneembaar zal zijn.

Fasen

Wij zien het U-proces als een weergave van algemene principes van innovatie en transformatie. Deze beginselen hebben betrekking op het vermogen te kunnen waarnemen vanuit een ruimer perspectief, op het wezenlijk verbonden zijn met de omgeving, op het accepteren van impasses en niet-weten om van daaruit tot creatieve inzichten en acties te komen.

Het U-proces bevat vijf fasen die niet te scheiden, maar wel te onderscheiden zijn. De gekozen thema's in die fasen zeggen veel over de specifieke houding en 'aandachtsrichting' van de betrokkenen in het proces.

Co-Initiating

Overstijgen van tegenstrijdige belangen. Afstemmen op waar het leven en 'de wereld' toe oproepen. Bepalen van het onderwerp en gezamenlijke focus.

Co-Sensing

Gezamenlijk onderzoek. Waarnemen, observeren, luisteren. Open, werkelijk invoelende en onbevooroordeelde aandacht voor alle elementen van 'het veld', zoals alle betrok-

ken personen en stakeholders, maar ook hun directe en verder gelegen omgeving.

Co-Presencing

Combineren van 'present zijn' en 'sensing'. Onderwerp van aandacht wordt verbonden met existentiële en spirituele vragen van iedereen. Wie ben ik? Wie zijn wij? Waartoe ben ik hier? Waartoe zijn wij hier? Wat is mijn/ons werk? Terugtrekken en reflecteren om het innerlijke weten van eenieder in staat te stellen te ontluiken.

Co-Creating

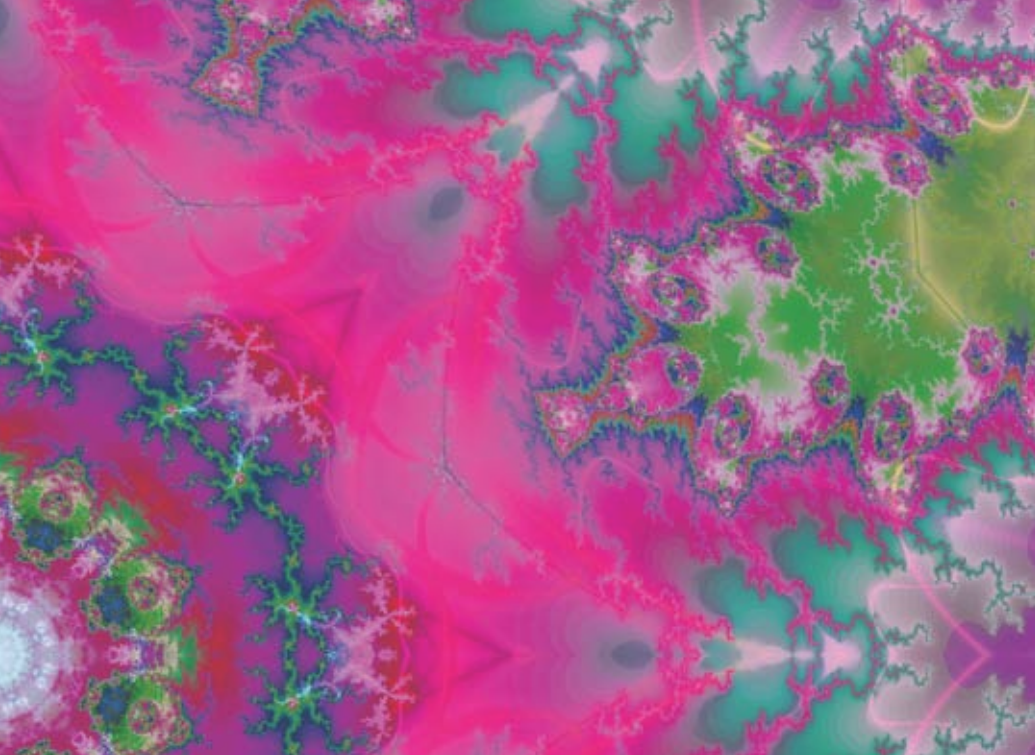
Experimenteren met toekomstige vormen, prototypes. Creëren van proeftuinen om het nieuwe van de toekomst al doende te exploreren.

Co-Evolving

Innovatieve ecosystemen worden ontwikkeld door te zien en te handelen vanuit het geheel in wording. Werken aan prototypes om deze op grotere schaal toepasbaar te maken.

Focus

De focus bij het werken met de U-theorie ligt niet in het stapsgewijs en 'juist' doorlopen van de beschreven fasering; in de realiteit is dit niet eens echt mogelijk. De elementen van alle andere fasen zijn tijdens een bepaalde fase – als in een hologram – al aanwezig en dus niet volgtijdelijk 'af te werken'. Ook ligt de focus niet bij het juist toepassen van methodieken die inmiddels ontwikkeld zijn om interventiekundigen in staat te stellen zo'n U-proces te faciliteren; integendeel, durven we te stellen. De effectiviteit van veranderingsprocessen



is volgens Scharmer vooral afhankelijk van de innerlijke gerichtheid van de betrokkenen: het vermogen om aanwezig te zijn met 'een open geest', 'een open hart' en 'een open wil'. In dat verband onderscheidt hij drie drempels voor vernieuwing, namelijk het luisteren naar de stem van het oordeel, die toegang tot een open geest belemmert, het luisteren naar de stem van het cynisme, die de toegang tot een open hart belemmert, en het luisteren naar de stem van angst, die de toegang tot een open wil belemmert.

De aangegeven fasering in het U-proces is vooral bedoeld om de natuurlijke dynamiek van leer- en transformatieprocessen beter te kunnen doorzien en volgen. Ook helpt het U-proces de specifieke drempels en tegenwerkende krachten in leer- en transformatieprocessen te herkennen en er zo weer op een open wijze mee om te kunnen gaan. Kenmerkend en cruciaal bij het werken met het U-proces is openheid in de onderlinge relaties en de dynamiek in de interactie. Een evenwaardige relatie en een open dialoog tussen alle betrokkenen zijn essentieel.

Van de coach die een U-proces faciliteert, wordt een grote deskundigheid op het gebied van procesinterventies gevraagd. Het vermogen om zichzelf als instrument in te zetten speelt een grote rol. De intentie, de innerlijke gesteldheid van de coach is van grote invloed op het proces. Het aanbieden van een ontspanningsoefening, een rollenspel of een opstelling kan op zich een goede interventie zijn. Coachees zullen veelal anders reageren wanneer de coach dit aanbiedt vanuit dienstbaarheid om het

leerproces te faciliteren, dan wanneer de coach dit aanbiedt vanuit een sturende en normerende opvatting om het leerproces een andere wending te laten nemen.

Ander licht

Wanneer we de U-theorie zuiver instrumenteel en lineair zouden benaderen, lopen we het gevaar dat een creatieve visie op transformationeel leren, vertaald wordt in het (aan)leren van tips en trucs. Het proces komt pas dan optimaal tot zijn recht, wanneer je als coach een zekere mate van 'meesterschap' bezit in zelfreflectie en in de vaardigheid om jezelf als instrument in te zetten, ten dienste van anderen, met aandacht voor evenwaardigheid en dialoog. Naast het gebruiken van je bagage, die je door kennis en ervaring hebt verzameld, vraagt dit evenzeer om de bereidheid – als innerlijke gesteldheid – om dit alles ter plekke ook los te laten. Je moet op cruciale momenten staan voor je deskundigheid en tegelijkertijd vanuit evenwaardigheid de dialoog aangaan met coachees om ruimte te maken voor stilte en niet-weten. In die ruimte, waarin plotselinge inzichten de deur openen naar de zich ontvouwende toekomst, wordt gezamenlijk geleerd. Niet alleen door coachees maar ook door de coach.

Werken vanuit de U-theorie werpt een ander licht op 'werken aan je professionaliteit als coach'. Professionalisering vraagt van je om je bij te scholen en om 'meester' te worden in de kunst van het interveniëren. Maar wellicht nog wel belangrijker is het om aandacht te besteden aan je innerlijke gesteldheid van waaruit je de interventies

kiest. Dat geldt natuurlijk voor elk gedachtengoed, maar is in dit geval heel expliciet de kern, essentie en focus. Deze U-theorie daagt je uit te interveniëren in overeenstemming met je visie en missie. Om te handelen met een open geest, open hart en open wil. Als professionele houding en als levenshouding.

Els ten Hengel (1958) is senior facilitator-coach en oprichter van Boom, ontwikkeling van mens en organisatie. Sinds 2009 werkt zij met Theorie U en Presencing in organisaties en in programma's met open inschrijving. www.bureauboom.nl

Marjo Korrel (1955) is initiator en senior trainer-coach van DeInthe Interventiekunde en auteur van diverse publicaties op het gebied van coaching en interventiekunde. www.deinthe.nl

Literatuur

- Idenburg van Iperen, A. (2011). Presence, Theorie U en TGI. *Tijdschrift voor Themagecentreerde Interactie*, 25.
- Roode, P. de (2010). Leren met behulp van de U-theorie. *Slow Management*, 12.
- Senge, P., Jaworski, J., Scharmer, O., et al (2011). *Presence: Een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties* (2^e dr.). Den Haag: Academic Service.
- Scharmer, C.O. (2007). *Theory U: Leading from the Future as it Emerges: The Social Technology of Presencing*. Cambridge, Massachusetts: Society for Organizational Learning. Nederlandse vertaling: Scharmer, C.O. (2010). *Theory U: Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Zeist: Christofoor.
- Stevens, W. (2011). TGI verbinden met Presence. *Tijdschrift voor Themagecentreerde Interactie*, 25.