

**‘Over het werk’ is een serie van negen portretten van onderwijswetenschappers, waarin de essentie en de legitimatie van goede onderwijspraktijk wordt geschetst via kernbegrippen, definities en eerder gepubliceerd werk.**

-.-.-

**Over het werk van...**

**#4 Otto Scharmer**

## *Theorie U*

Een open geest, een open hart en een open wil (wil tot handelen) zijn de drie instrumenten waarmee je bij jezelf in je volle potentieel kunt komen.

*Hoe vaak gebeurt het niet dat we een lastige situatie meteen het hoofd willen bieden door terug te vallen op ons allereerste oordeel, onze allereerste impuls, nog voordat we goed gekeken hebben naar wat zich voor onze ogen afspeelt?*

In de taal van Otto Scharmer ‘*downloaden*’ we in zulke gevallen oude, generieke inzichten en passen ze één-op-één toe in ons handelen. Voor sommige, simpele problemen werkt dat handelen op de automatische piloot prima, maar meestal niet voor situaties die complexer zijn en waarbij relaties tussen mensen centraal staan. Over die dynamiek gaat het in het boek ‘*Presence*’ (Senge, Scharmer, Jaworski & Flowers, 2004) en de daar op voortbouwende studie ‘*Theorie U*’ (Scharmer, 2007).

Het woord *presence* is afgeleid van het woord voor ‘heden’ en ‘aanwezig zijn.’ Maar Senge en zijn onderzoeksteam maken er een werkwoord van: *presencing*. Die Engelse werkwoordsvorm, de *ing*-vorm, heet ook wel de *present continuous* en geeft aan dat een handeling ‘gaande is’ of dat hij zich aan het ‘aandienen’ is. Dat past precies bij wat de onderzoekers ermee willen aanduiden. Daarbij krijgt het woord voorbij de betekenis van in het hier-en-nu-aanwezig zijn, ook nog de lading die verborgen zit in het woord *sensing*: aanvoelen, doorzien.

In het moment van *presencing* voel je jezelf en de buitenwereld diep, vol en als eenheid aan en ben je door je creatieve openheid in contact met wat Scharmer ‘het innerlijk potentieel’ noemt.

Het moment van *presencing* is een moment waar de stemmen van oordeel, cynisme en angst niet meer hoorbaar zijn. Scharmer (2007) stelt daar drie te ontwikkelen ‘zijnstoestanden’ tegenover:

de **open geest** (het denken zonder oordeel),  
het **open hart** (een liefdevolle verhouding tot jezelf, de anderen en de situatie, als tegenhanger van de afstand-scheppende stem van het cynisme)

de **open wil** (waarmee je leert loskomen van de angst op controleverlies en de eis dat de dingen precies gaan zoals jij verlangt).

Theorie U en *presence* gaan beide uit van een 'U-model', waarbij je niet rechtstreeks van A naar B oversteekt (dat is downloaden), maar waar je de diepte in durft. Het moment van *presencing* zit 'onder in de U.'

Scharmer beschrijft een open geest, een open hart en een open wil (wil tot handelen) als de drie kwaliteiten of (zoals hij ze noemt) instrumenten, waarmee je bij jezelf in je volle potentieel kunt komen. Het is zaak om toegang te vinden tot deze kwaliteiten. Hoewel Scharmer deze kwaliteiten óók nog weergeeft in verschillende lagen, elk werkend op een andere 'diepte', presenteren wij ze hier iets eenvoudiger: als drie onderdelen van een eenheid.

Als manifestatie van de kwaliteiten worden in een U-vorm drie ontwikkelingsbewegingen achter elkaar onderscheiden:

**herkennen**, als blijk van een open geest  
**ervaren**, als gevolg van een open hart  
**belichamen**, als een resultaat van een open wil

## Open geest: herkennen

*"A person does not have to be behind bars to be a prisoner. People can be prisoners of their own concepts and ideas. They can be slaves to their own selves."* (Maharaji)

Of we het willen of niet, we hebben de neiging om mensen, gebeurtenissen en situaties, alles wat we meemaken, te categoriseren in typen en soorten: dik-dun, slim-dom, lelijk-mooi, aardig-onaardig aangenaam-onaangenaam, et cetera. Ons brein doet dit om te ordenen, in een voortdurende poging om greep te houden op wat er zich in onze omgeving afspeelt. Al snel ontstaat een oordeel, overtuiging of verwachting die in de weg kan staan, omdat ze voorbijgaat aan wat een mens, een gebeurtenis, een situatie nog meer te zeggen heeft dan alleen wat jij hebt gezien of gehoord. De eerste – niet onaanzienlijke – stap naar herstel van openheid is daarom het opschonen van de geest.

De open geest refereert aan *"ons vermogen om onze intellectuele intelligentie (IQ) aan te boren. Dat stelt ons in staat met nieuwe ogen – een frisse blik – te kijken en om te gaan met de beelden en feiten om ons heen, zoals die zich precies aan ons voordoen"* (Scharmer 2009, p. 74).

De open geest is een tegenhanger van onze innerlijke stem van (ver)oordelen. In de terminologie van Scharmer laten we hiermee het *downloaden* los, het routinematig handelen. Het bevragen van oude denk- en gedrag patronen en deze vergelijken met je oorspronkelijke motieven om leraar te worden kan weer toegang tot je leerlingen geven.

## Open hart: ervaren

*“One looks back with appreciation to the brilliant teachers, but with gratitude to those who touched our human feelings. The curriculum is so much necessary material, but warmth is the vital element for the growing plant and for the soul of the child.”* (Carl Jung, Zwitserse psycholoog en psychiater en één van de grondleggers van de analytische psychologie)

Een open hart wordt door Scharmer omschreven als: *“Het vermogen toegang te krijgen tot onze emotionele intelligentie (EQ) –dus tot empathie met anderen, het vermogen ons af te stemmen op verschillende contexten en onszelf in anderen te verplaatsen”* (Scharmer, 2009, p. 74).

Cynisme als uiting van gebrek aan vertrouwen staat dit instrument in de weg. Durven voelen, kwetsbaar zijn is de uitdaging. Een open hart stelt ons in staat relaties op te bouwen met kinderen, dé manier om prestaties te bewerkstelligen.

## Open wil – belichamen

*“The real voyage of discovery consists not in seeking new landscapes, but in having new eyes.”* (Marcel Proust)

Als laatste kwaliteit spreekt Scharmer van de open wil: *“ons vermogen toegang te krijgen tot ons authentieke zelf, ons ware doel. Dit soort intelligentie wordt ook wel spirituele intelligentie of intentie genoemd en heeft van doen met het fundamentele gebeuren van loslaten (van vooringenomenheden) én laten komen (van wat zich in de toekomst laat zien)”* (Scharmer, 2009, p. 74).

Je voelt je klaar om te handelen in overeenstemming met wat op dat moment nodig is of in de situatie wordt gevraagd. Om daar te geraken, is het nodig je over een drempel van angst heen te zetten.

De hier bedoelde kwaliteit is misschien wel het moeilijkst te begrijpen: het verstaan van de werkelijkheid die zich aandient en handelen in overeenstemming daarmee. Maar zo vreemd is het eigenlijk niet. We spreken ook over intuïtie en leraren kunnen iets ‘aan zien komen’, zo zeggen ze. Het is het goede gevoel van midden in een situatie staan, midden in je werk staan, er een onderdeel van vormen, deel zijn van de flow van gebeurtenissen. Je bent dan ook gevoelig voor wat er gaat komen of kan gaan komen. Het spreekt dat ‘ervaring’ hier wel helpt, maar ook weer niet iedere leraar heeft eerst jaren ervaring nodig. Het is ook, zoals we hier tonen, een kwestie van ervoor open kunnen staan.

De mooiste voorbeelden van ‘voorzien’ vinden we vaak bij kunstenaars, zoals Scharmer illustreert aan de hand van een citaat van Michelangelo bij de creatie van zijn fameuze sculptuur David. Deze zou hebben gezegd: *“David was al in de steen. Ik hoefde alleen maar alles weg te hakken dat niet David was.”* De gave om David te zien waar anderen alleen steen zien, is wat Michelangelo een geweldige kunstenaar maakte, aldus Scharmer.

### **Maar leraren kunnen bijvoorbeeld toch ook 'potentie' zien in een leerling?**

De vereniging van de instrumenten open geest, hart en wil betekent dat je ontdaan van oneigenlijke oordelen, emoties en met eenontwikkelde ontvankelijkheid voor wat zich al aandient, in de relatie met de leerling kan treden.

In het model van Scharmer zitten we nu onderin de U. In zijn terminologie is dit presencing: in contact zijn met je eigen krachtbron, of met jezelf als krachtbron. Je bevindt je in een staat van zijn, waarin je gemakkelijk bij je oorspronkelijke intenties en creativiteit kunt, waarin je de leraar bent die je wilt zijn – een leraar in directe verbinding met zijn eigen kwaliteiten en met zijn omgeving, met zijn leerlingen. Met andere woorden, “bij het proces van presencing raken *binnen* (het innerlijk ervaren van ons potentieel) en *buiten* (de waarneming van de omgeving) verbonden” (Korthagen, 2004).

**Otto Scharmer - Massachusetts Institute of Technology, auteur van de Theorie U - is een actie onderzoeker die innovaties mogelijk maakt in leren en leiderschap door middel van lessen en programma's aan het MIT, the Global Classroom online programma's, Presencing Institute programma's, en door innovatie en veranderprojecten binnen en tussen organisaties en gemeenschappen.**

*Zijn publicaties:*

Scharmer, C. O. (2007). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Cambridge, MA: Society for Organizational Learning.

Scharmer, C.O. (2009). *Theorie U: Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Zeist: Christofoor.

*Bron:* Stevens, L.M. en Bors, G. red. (2012) *Pedagogische Tact, het goede doen op het juiste moment, ook in de ogen van de leerling*.

### *Meer uit de serie 'Over het werk van...'*

**We bieden negen theorieën waarin NIVOZ zijn legitimatie vindt bij (pedagogisch) goede onderwijspraktijk en die in de trajecten Pedagogische tact en Pedagogisch Leiderschap een rol spelen.**

1. Luc Stevens: [De behoefte aan relatie, competentie en autonomie](#)
2. Ferre Laevers: [Perspectief van de ander innemen](#)
3. Geert Kelchtermans: ['Professionele biografie'](#)
4. Otto Scharmer: [Theorie U](#)
5. Deci en Ryan: [Motivatie](#)
6. Weiner en Dweck: [Attribuithetheorie](#)
7. Marianne Riksen-Walraven: [Verbondenheid/gehechtheid](#)
8. Jos Kessels: [De morele en organisatorische werkelijkheid](#)
9. Seligman en Csikszentmihalyi: ['Positieve psychologie en flow'](#)

## Over NIVOZ

***NIVOZ sterkt leraren en schoolleiders en andere betrokkenen in de uitvoering van hun pedagogische opdracht.***

In de praktijk van opvoeding en onderwijs is er een groeiende behoefte aan pedagogisch denken, pedagogische reflectie en betekenisvolle pedagogische theorie. Het NIVOZ – Nederlands Instituut voor Onderwijs- en Opvoedingszaken – is op dit moment een van de belangrijke plaatsen waar in deze behoefte wordt voorzien.

***Ieder mens kan verbonden en verantwoordelijk in de samenleving staan.  
Onderwijs levert hieraan een essentiële bijdrage.  
Het is zijn maatschappelijke taak.***

NIVOZ – *Nederlands Instituut voor Onderwijs- en Opvoedingszaken* – is een vrijplaats voor denken en ontwerpen, een plaats van concentratie, bezinning en dialoog, maar ook een plaats voor een kritisch correctief. We bieden inspiratie, legitimering en verbinding vanuit drie soorten activiteiten:

- 1. wetenschappelijk forum**
- 2. platform hetkind.org**
- 3. opleidingen**, resp. de trajecten Pedagogische Tact en Pedagogisch Leiderschap

[www.nivoz.nl](http://www.nivoz.nl)

[www.hetkind.org](http://www.hetkind.org)

[www.pedagogischetact.nl](http://www.pedagogischetact.nl)