

Leading from the Future as it emerges

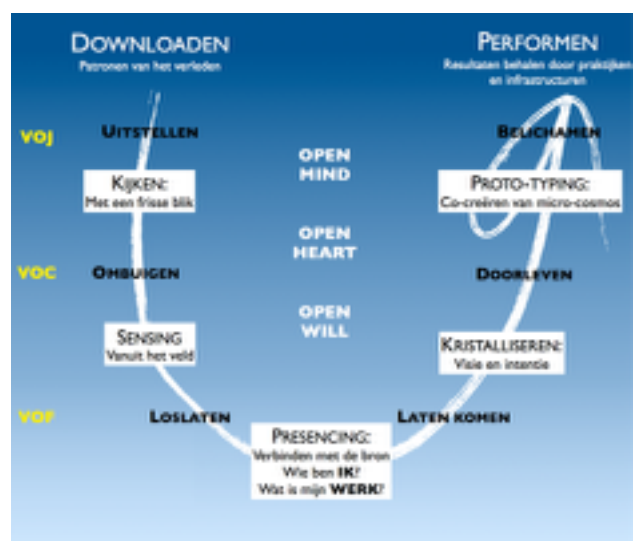


Theory U heeft als doel een nieuwe manier van denken en ontwikkelen te presenteren die er toe moet leiden dat innovaties op het gebied van producten of beleid en wetgeving niet langer gepaard gaan met allerlei ongewenste neveneffecten. Het U-proces is de oplossing die Otto Scharmer voorstelt. Het U-proces is er op gericht te ontwerpen vanuit de beste mogelijke toekomst waarvan de eerste tekenen al kunnen worden waargenomen, in plaats van voort te borduren op de bestaande patronen. De U bestaat uit 24 werkprincipes (zie bijlage) die gezamenlijk een geheel vormen en zijn opgebouwd rondom vijf bewegingen. De vijf bewegingen zijn:

- Om de U door te maken, moet men afscheid nemen van het oude en met een geïntegreerde open geest, hart en wil het nieuwe tegemoet treden.

Waar komt ons handelen vandaan? Als je de kunstenaar als voorbeeld neemt kun je beginnen te kijken naar het eindproduct, je kunt het proces van creëren zelf bekijken of je start bij het begin, wanneer de kunstenaar naar het lege canvas kijkt. Wat triggert die eerste penseelstreek? Deze laatste vraag is vaak onze blinde vlek. De bron waar het handelen start is wat hier gepoogd wordt te verkennen. Een van de uitgangspunten van Scharmer is dat elk wezen niet één is maar twee. Één die van het verleden tot het heden is gevormd, en één die tot wording kan komen in de toekomst. Bij elke penseelstreek die

We weten wat we doen en hoe, maar wat weten we van de bron van ons handelen? De mate waarin iemand in contact staat met deze bron is wat de één van de ander onderscheidt. Op hoofdlijnen is onderstaande afbeelding de 'weg naar U' die in deze summary verder wordt besproken.



De linkerhelft van de U betreft waarnemen, de rechterhelft betreft het handelen. Hoe dieper iemand de U afdaalt, hoe meer er er afstand wordt genomen van het verleden en de opgebouwde patronen die bij dat verleden horen, en hoe meer ruimte er ontstaat om opnieuw waar te nemen en oog te krijgen voor de best mogelijke toekomst die voor ons ligt.

Het keerpunt van de U, genaamd presencing, een samen-trekking van kijken (seeing) en voelen (sensing), is een mo-moment van stilte. Je hebt gekeken, en nog eens gekeken en nog eens gekeken. Je trekt je terug en reflecteert op wat je hebt waargenomen en in dat ene moment van stilte zie je de toekomst zoals die kan zijn. Na dat moment is de tijd aange-broken om over te gaan tot handelen.

Wat zijn de zeven stappen die men zet tijdens de U?

1. **Downloaden:** traditioneel start de U met onbewust down-loaden. Downloaden is het herhalen van patronen die zijn opgebouwd in het verleden.
2. **Kijken:** de volgende stap is het leren uitstellen van je oor-deel om met frisse ogen te kunnen waarnemen en voorbij het downloaden te komen.
3. **Ombuigen:** de derde stap is het ombuigen van de waar-neming. Men kijkt niet langer naar een extern object bui-ten de waarnemer, maar naar iets waar men zelf een on-derdeel van is.
4. **Presencing:** wanneer dit lukt, voelt men van binnen uit wat er in het veld gebeurt en wordt deze ervaring geac-cepteerd zoals die is. Men maakt contact met de bron van waaruit de toekomst begint te ontstaan.
5. **Kristalliseren:** visie en intentie - je het nieuwe voorstellen vanuit de toekomst die zich wil ontfouwen.
6. **Proto-typing:** de toekomst verkennen door kleine micro-kosmosen te ontwikkelen, het nieuwe bekrachtigen door het in het klein uit te voeren en in dialoog te gaan met de omgeving.
7. **Performen en belichamen:** de nieuwe praktijken en infrastructuur worden belichaamd in de context van het grotere, mee-ontwikkellende ecosysteem.

Om helemaal af te dalen naar de bodem van de U en van daar uit de weg omhoog te vinden naar die best mogelijke toekomst, moeten een aantal obstakels worden overwonnen. Aan de linkerkant van de U komt men drie innerlijke stemmen tegen die het U-proces belemmeren. Deze zijn:

- De *voice of judgement* (VOJ): deze stem vertroebelt het kijken door steeds weer te oordelen over wat het ziet. Dit oordeel is afkomstig uit eerdere ervaringen.
- De *voice of cynicism* (VOC): deze stem die zegt dat het is zo als het is en het nooit anders zal zijn. Om goed te kun-nen ombuigen moet men begrijpen dat men zelf onder-deel is van het systeem en dat het dus wel mogelijk is de werking daarvan te veranderen.
- De *voice of fear* (VOF): men moet het oude durven laten gaan zonder dat men al weet wat daar voor in de plaats komt. Dat kan eng zijn. De kunst is die angst te accepte-ren en er op te vertrouwen dat dat een tijdelijk iets is. Pas als men deze voice of fear het zwijgen oplegt, is men klaar om contact te maken met de best mogelijke toekomst.

Tegenkrachten ten aanzien van de angsten die een mens heeft, zijn de open geest, het open hart en de open wil. De open geest helpt je om met frisse ogen te kijken. Het open hart helpt je om je in te leven in anderen en contact te maken. Het helpt de scheidslijn tussen ik en de ander, tussen ik en het systeem buiten mij, op te heffen. De open wil is hetgeen de mens in staat stelt in contact te komen met zijn authentieke zelf en zijn authentieke doel. De open wil laat je voelen dat je niet één bent maar twee. De ene persoon is degene die je bent geworden, gevormd door je verleden. De ander is de persoon die je kan zijn in de toekomst.

Viervoudig leren en veranderen

Hoe kan een groep of organisatie zijn aandacht zo richten dat ze contact maakt met de best mogelijke toekomst in plaats van voort te blijven borduren op ervaringen uit het verleden?



Er zijn vier niveaus voor hoe leren en veranderen worden benaderd.

Niveau 1: reageren op basis van bestaande gewoontes. Op dit niveau wordt niet geleerd. Hier wordt het eerder geleerde enkel toegepast op de nieuwe situatie.

Niveau 2: herontwerpen van bestaande processen en structu-ren. Dit noemt men single loop leren.

Niveau 3: reframing, het veranderen van onderliggende over-tuigingen. Dit noemt men double loop leren. Zowel het hande-len als het denken over het handelen verandert. Dit niveau van leren en veranderen komt zeer beperkt voor.

Niveau 4: presencing, leren van de toekomst zoals die zich aandient. Het reflecteren op het verleden is niet langer toerei-kend in een snel veranderende wereld. Men moet los(ser) komen van het verleden en contact maken met de op handen zijnde toekomst.

Hoe komt men als organisatie op niveau 4? Door alle mede-werkers goed te laten voelen dat 'de organisatie' als entiteit buiten zichzelf niet bestaat. Zij zijn de organisatie en zijn dus ook bij machte die vorm te geven zoals zij denken dat goed is. De medewerker is dus geen gijzelaar van de organisatie maar medevormgever er van. Na deze stap volgt de volgende stap waarin men beseft dat er twee bronnen van leren zijn, het verleden en de toekomst. Dit leren van de toekomst is waar de rest van het boek zich verder aan wijdt.

Organisatie complexiteit

Scharmer benoemt drie vormen van complexiteit waarmee de organisatie geconfronteerd wordt.

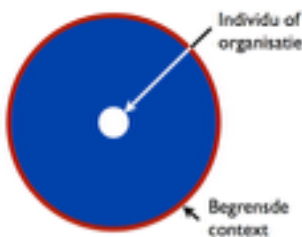
- Dynamische complexiteit: een systematische afstand of vertraging tussen oorzaak en gevolg in afstand of tijd. Bijvoorbeeld de vertraging in tijd tussen de schade aan de ozonlaag (gevolg) en de uitstoot van CFK's (oorzaak). Hoe groter de afstand, hoe groter de complexiteit van het probleem.
- Sociale complexiteit: de complexiteit die ontstaat wan-neer er diverse stakeholders zijn met uiteenlopende be-langen en perspectieven. Hoe kleiner de sociale com-plexiteit, hoe meer experts kunnen bijdragen aan de oplossing en vice versa.
- Opkomende complexiteit: bestaat uit de volgende drie kenmerken. 1) De oplossing is nog onbekend. 2) Het probleem zelf is zich nog aan het ontfouwen. 3) Wie de stakeholders zijn is nog onduidelijk. Hoe groter de op-komende complexiteit, hoe minder ervaringen uit het

verleden kunnen worden ingezet en hoe meer men gebruik moet maken van presencing. Men moet bewegen naar de rechterzijde van de U.

Het is de taak van managers in organisaties om passend te reageren op de complexiteit van de omgeving waar men mee geconfronteerd wordt.

Downloaden

Om toekomstige mogelijkheden te zien en te benutten, moeten we het patroon van downloaden herkennen en loslaten. Downloaden betekent reageren op stimuli op basis van ervaringen uit het verleden. Wanneer men aan het downloaden is, reageert men op situaties op basis van bestaande patronen waar men zich moeilijk van los kan maken. Men is als het ware een gevangene van de eigen context. De persoon staat in het centrum van de context en kan daar niet buiten kijken. Er zijn vier barrières die iemand tegenhouden uit die contextuele gevangenis te ontsnappen.



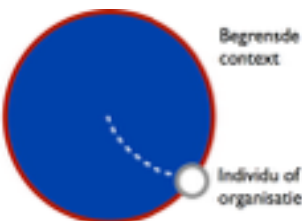
1. Niet herkennen wat je ziet.
2. Niet zeggen wat je denkt.
3. Niet doen wat je zegt.
4. Niet zien wat je doet.

Deze barrières zijn gevormd door succes- en faalervaringen uit het verleden. Door het verleden te kennen en te begrijpen, kan men zich losmaken van dat verleden en opnieuw bepalen hoe de toekomst er uit moet komen te zien.

Kijken

Wanneer het downloaden stopt, kan het kijken beginnen. De individu of organisatie staat niet langer centraal, maar hij aanschouwt vanaf de grens tussen binnen en buiten wat er gebeurt.

Drie principes helpen de stap te maken van downloaden naar kijken:



1. Vraag en intentie verhelderen.
2. Naar de context toegean.
3. Uitstellen van oordeel en ruimte geven aan verwondering.

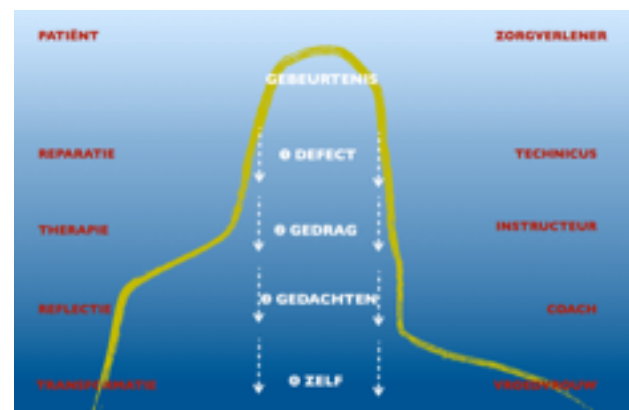
Ad 1. Goede vragen zijn de basis voor het doen van goed onderzoek. Wat is de vraag die je wil beantwoorden en waarom?

Ad 2. Het ultieme doel van ontwerp is vorm en patroon. De vorm is dat deel van de wereld dat we besluiten te vormen, terwijl we de rest van de wereld laten zoals het is. De context is dat deel van de wereld dat eisen stelt aan de vorm. De context definieert het probleem, de vorm is de oplossing van het probleem. Het is dus zaak de context die eisen stelt aan de oplossing goed te leren kennen. Wat betekent dit concreet? Dat als je de context van de klant wil begrijpen, je

echt in zijn huid moet willen kruipen. Dit doe je zelf en laat je niet over aan externen.

Ad 3. Het uitstellen van je oordeel is noodzakelijk maar niet eenvoudig. De mens bouwt zo snel hij kan een plaatje op dat hij begrijpt en is geneigd tegensprekende data alsnog zo te vervormen dat ze passen in bestaande en bekende patronen. Een eenvoudige oplossing hiervoor is verrassende of tegensprekende data direct op te schrijven. Een ander talent dat nodig is, is het talent je te blijven verwonderen. Wow! Wat zie ik nu? Kijk naar kleine kinderen en je begrijpt wat er wordt bedoeld. Het gewoonste is zeer bijzonder voor wie met frisse ogen kijkt.

Samen kijken: in organisaties kan veel veranderen wanneer mensen samen leren kijken naar problemen. Een concreet voorbeeld. Scharmer bespreekt een casus waarin met een multidisciplinaire groep werd gekeken hoe de gezondheidszorg in een bepaalde regio kon worden verbeterd. De uitdaging was om het probleem zo te definiëren dat het niet te groot zou zijn om op te lossen of te klein om te inspireren. De eerste stap die het team zette was het houden van intensieve interviews gericht op luisteren, luisteren en nog eens luisteren. Wat is gezondheid in de ogen van de patiënt? Dat was de vraag waar zij een antwoord op zochten en die vraag kon alleen beantwoord worden door toegang te krijgen tot de eerste-persoonservaring van de patiënten zelf. Tevens ging een groep onderzoekers twee weken mee met de artsen en andere zorgverleners. Zij schaduwd hen als het ware. Al deze ervaringen vormden input voor een multidisciplinaire sessie. Scharmer presenteerde de uitkomsten van het onderzoek in de vorm van onderstaande figuur.



De figuur toont een ijsbergvorm die vier niveaus representeert van de patiënt-zorgverlener-relatie.

Het eerste niveau is het niveau waarop het gros van de zorgverlening plaatsvindt. Er is een defect dat door een technicus wordt gerepareerd. Het tweede niveau is het niveau waarop men de klacht vertaalt als een resultaat van gedrag. De patiënt ondergaat therapie waarbij de zorgverlener optreedt als instructeur die aangeeft welk gedrag moet worden aangepast. Op het derde niveau wordt gekeken naar de onderliggende gedachten en overtuigingen. De zorgverlener stelt zich op als coach en helpt de patiënt te reflecteren op zichzelf. Op het vierde en diepste niveau is de zorgverlener een soort voedvrouw. Hij helpt de patiënt de best mogelijke toekomst tot stand te laten komen door samen op zoek te gaan naar iemands ware zelf en die opnieuw gestalte te geven. Nadat Scharmer deze vier niveaus had geïllustreerd met voorbeelden, ging de groep verder. De deelnemers deelden een persoonlijke verhaal ten aanzien van gezondheidszorg en wat hun relatie tot het onderwerp was. Vervolgens werd verder ingezoomd op waar ziekte

vandaan komt en wat daar de bron van is. Van daaruit werd de best mogelijke toekomst gevisualiseerd en vertaald naar concrete actievoorstellen.

NB. De vier beschreven niveaus vindt men terug bij alle soorten problemen.



Sensing

Wanneer je van kijken naar sensing opschuift, verandert het perspectief van de waarnemer nog een keer.



Deze zelfde ervaring hadden de deelnemers tijdens de workshop over de gezondheidszorg. Zodra ze beseften dat zij zelf het systeem vertegenwoordigden, kwam er ook de energie vrij om te denken over wat ze konden doen om het systeem te veranderen. Vier beginselen zijn van belang om gezamenlijk de fase van sensing in te gaan:

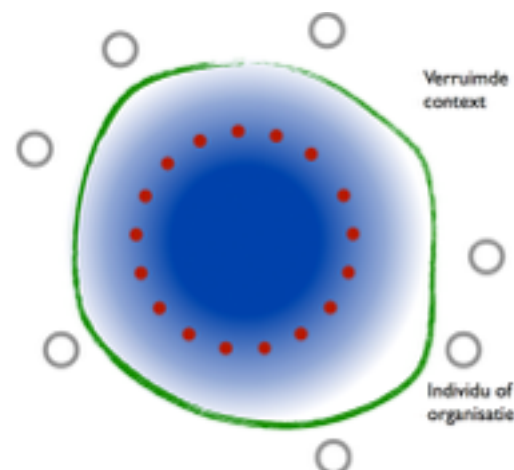
1. Het laden van de container: sensing gebeurt in ruimtes. Scharmer benoemt vier soorten ruimten.
 - De fysieke ruimte. Verwijder alle overbodige dingen uit de ruimte en zorg dat er voldoende werkruimte op de muren is.
 - De tijdsruimte. Zorg dat het programma qua tijdsopbouw goed aansluit bij de energie van de groep. Volg de stappen van de U. In het eerste deel van het programma daal je de U af, in het tweede deel klim je de U weer op.
 - De relationele ruimte. Zorg dat je voorafgaand aan het programma al een relatie hebt opgebouwd met de deelnemers. Zorg dat er heldere rollen zijn toebedeeld aan de facilitators van de dag.
 - De intentionele ruimte. Zorg dat het doel van de meeting helder is. Ten aanzien van welk onderwerp wil men, om welke reden, de best mogelijke toekomst verkennen?
2. Diep duiken: één worden met het onderwerp. Gebruik hiervoor quotes uit de diepte-interviews en deel de persoonlijke verhalen met elkaar die je verbondenheid met het onderwerp illustreren. Maak contact met elkaar en met het thema door het persoonlijk te maken.

3. Herrichten van de aandacht: de deelnemers verplaatsen hun aandacht. Stonden zij eerst op de grens van het systeem, nu staan zij buiten het veld en overzien zij het geheel. Ze beseffen deel te zijn van het systeem. Dit bewustzijn ontstaat wanneer men steeds meer ervaringen hoort. Het grotere plaatje dringt zich langzaam maar zeker op.
4. Openen van het hart: de betrokkenheid verdiept zich. Je voelt je na alle verhalen begaan met alle stakeholders in kwestie. Je wil oprecht deel uit maken van het proces om toe te werken naar die best mogelijke toekomst.

Presencing

In deze fase gaat het om contact maken met de best mogelijke toekomst.

De grenzen van de context zijn doorbroken. Alsof de grenzen nooit gesloten waren maar een soort membraan zijn waar doorheen gebroken kan worden. De ruimte waarin de best mogelijke toekomst kan ontstaan, is groter dan je besepte en je neemt deze waar vanuit diverse perspectieven.



Waar sensing gaat om het heden, betreft presencing de toekomst. Om die best mogelijke toekomst te kunnen voorstellen, moeten drempels worden beslecht. De vragen die men moet beantwoorden, zijn: wie is mijn authentieke Ik en wat is mijn Werk? Beide zijn met een hoofdletter geschreven om aan te geven dat het niet gaat om het werken en zijn in het hier en nu, maar om die essentie die in je verscholen ligt en die wil uitbreken in die best mogelijke toekomst.

Tijdens presencing verdwijnen de grenzen tussen het verleden, de toekomst en de authentieke zelf. Het is als het ware een fusie tussen deze drie realiteiten. Een ander soort weten vindt plaats in deze fase. Tijdens het traditionele downloaden gebruikt men analytische kennis. Men verbindt oorzaken en gevolgen op basis van ervaringen uit het verleden. Alsof men losse kralen aaneen rijgt. Tijdens presencingervaart men een ander soort weten. Dit weten is niet gebaseerd op analyse van het verleden, maar laat zich het beste omschrijven als een intrinsiek weten, zonder dat je daar bewijs voor nodig hebt. Een weten wat de toekomst in petto heeft, een weten dat vrij is van twijfel ook al kun je het rationeel gezien niet zeker weten. Het gaat immers over die nog te beginnen toekomst. Je zou het ook een moment van inspiratie kunnen noemen. Hoe kan je als groep dit proces doormaken?

Het begint met loslaten van het vertrouwde en je overgeven aan het onbekende. Wat hierbij kan helpen is het onbeken-

de actief op te zoeken door bijvoorbeeld nieuwe mensen te spreken of nieuwe omgevingen op te zoeken. Een moment van stilte vroeg in de ochtend kan ook. Vind je eigen ritueel en train jezelf in deze vaardigheid. Spreek met jezelf af dat je het belangrijk vindt met een open geest en een frisse blik waar te nemen.

Na het open waarnemen vindt er een moment van inversie plaats. Je perspectief verandert. Van binnen naar buiten verandert in van buiten naar binnen. Het grote plaatje wordt helder en opties dienen zich aan.

Je ervaart een authentieker zelf. Wanneer iemand of een groep de best mogelijke toekomst ziet, zien zij onvermijdelijk ook hun best mogelijke zelf die daar aan bijdraagt. Het is een soort van geboorte, een nieuw begin.

Dit hele proces is alleen mogelijk in een omgeving waar men zich veilig voelt. Voor groepsprocessen is dit een voorwaarde waar voldoende aandacht aan geschonken moet worden. Veiligheid in een groep kan bijvoorbeeld worden gefaciliteerd door alle deelnemers een persoonlijk verhaal te laten vertellen over de weg die zij hebben afgelegd die er uiteindelijk toe leidde dat zij bij de desbetreffende bijeenkomst aanwezig zijn. Deze verhalen worden uiteraard alleen gedeeld als men gelooft en ziet dat er zonder oordeel naar elkaar geluisterd en gekeken wordt.

Ieder mens en elke groep is niet één, maar twee. De ene is gevormd door het verleden. De ander is de mogelijkheid van de toekomst. Presencing gaat om het willen ontdekken van die tweede zelf. Dit vereist een sterke wil, nieuwsgierigheid, openheid, discipline en geduld.

Kristalliseren

Kristalliseren betekent het verhelderen van de visie en intentie van de best mogelijke toekomst. Het verschil tussen kristalliseren en de traditionele manier van het ontwikkelen van een visie is dat kristalliseren gebeurt vanuit een diepe plaats van intrinsiek contact maken met de toekomst, terwijl traditionele visie-formulering vanuit elke bron kan ontstaan en meestal het product is van ervaringen uit het verleden.

In de case over de gezondheidszorg ontstond op een gegeven moment het besef dat men patiëntenzorg op niveau 3 en 4 moest aanbieden om echt een verbetering aan te brengen in het systeem. Met dat besef kwam ook de overtuiging dat ze deze weg niet NIET in konden slaan. Dit is het moment waarop het kristalliseren begint. De eerste stap is te verhelderen wat het precies is dat die betere toekomst kenmerkt en hoe je daar zelf deel van uit maakt. Scharmer adviseert daar alleen en in stilte de tijd voor te nemen. Bijvoorbeeld door de middag door te brengen met een individuele wandeling. Door de stilte en tijd ontstaat er ruimte om echt contact te maken met die gewenste toekomst. Na terugkomst delen de deelnemers hun visie met elkaar. De kwaliteit van de uitkomst wordt bepaald door de onderlinge relaties van de deelnemers. Hoe groter het onderlinge vertrouwen, hoe meer men durft te delen en hoe meer men op elkaars visie kan voortbouwen.

Vier beginselen zijn van belang in de fase van kristalliseren:

De kracht van de intentie: kleine groepen mensen zijn tot grootse dingen in staat. Zo is het altijd geweest en zo zal het altijd zijn. Houd de groep beperkt in aantal, dan is er meer mogelijk dan je durfde te vermoeden. Wanneer de groep te groot wordt, voelt men zich als individu minder aangesproken en zal men minder bijdragen, en vice versa. De kracht van de intentie is niet alleen een sterke bron, het is de enige bron die er echt toe doet.

Laten komen: kom los van het verleden en laat het nieuwe komen. Hoe doe je dat? Door te kijken, te kijken en nog eens te kijken. Inspiratie is overal voor wie aandacht heeft. Aandacht mag en moet ook gaan naar zaken die niet direct relevant lijken maar je toch prikkelen. Neem dat gevoel serieus en geef jezelf tijd om nieuwe indrukken op te doen.

De Grote Wil: wat is de ware reden waarom de organisatie of het systeem bestaat? Zoem hier opnieuw op in. Visualiseer de klant bij jou in de ruimte of aan de vergadertafel. Wat zou je zeggen, hoe zou je spreken als je bestaansreden naast je zat?

Middelen voor ontwaken: ontwaken doe je met een wekker. Dit geldt ook voor het ontwaken van een nieuwe, betere toekomst. De spreekwoordelijke wekker is het faciliteren van meetingruimten, tijd, facilitators, etc. Kortom, creëer de juiste infrastructuur. Zonder wekker geen ontwaken. Zo simpel is het.

Prototyping

In deze fase ga je het gevisualiseerde doel verder verkennen door te *doen*. Het motto: faal vaak om sneller te slagen. Het prototype is een instrument dat je gebruikt om een concept te presenteren nog voordat je klaar bent. Zo kun je zo veel mogelijk leren op weg naar de uiteindelijke lancering.

In het geval van de case betekende dit dat men als eerste stap er voor zorgde alle stakeholders om één tafel te krijgen. Wie zijn de probleemeigenaren en wie hebben de competenties en verantwoordelijkheid om beslissingen te nemen. Wat begon als een zware onderhandelingsessie werd uiteindelijk een meeting waarin iedereen zijn creativiteit aanwendde om de beste oplossing voor allen te genereren. Wat zorgde voor die omslag? Het delen van persoonlijke verhalen omtrent de problematiek. Dit zorgde voor die gezamenlijke wil om de best mogelijke toekomst te creëren.

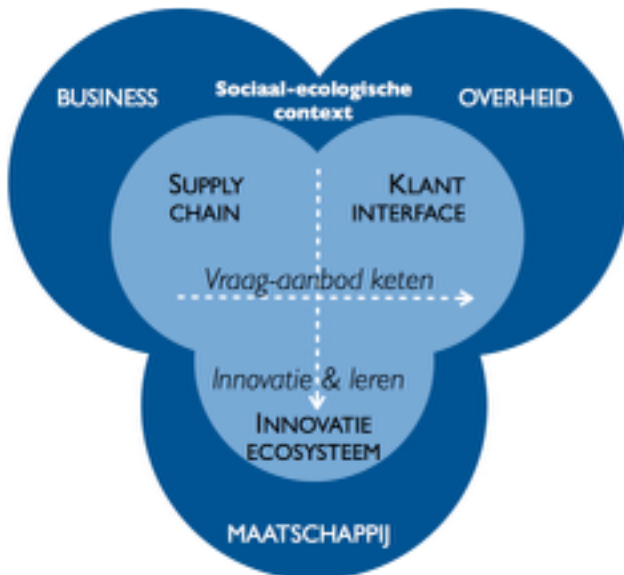
Om effectief prototypen te ontwikkelen is het nodig om in contact te blijven met de inspiratie. Dit doe je door dagelijks een kort moment stil te staan bij het doel dat je wil bereiken. Dit blijf je doen, elke dag opnieuw. Vervolgens ben je elke dag, elke week, het hele jaar door alert op tekenen om je heen. Kansen, suggesties, inspiratie, het kan uit de meest onverwachte hoeken komen. Maar het komt alleen als jij daar ruimte aan biedt. De prototypes die je ontwikkelt zijn niet bedoeld om direct te slagen, ze zijn bedoeld om direct te leren. Je ontwikkelt deze prototypes in een beschermde omgeving zodat ze die kans ook daadwerkelijk krijgen.



De best mogelijke toekomst doet denken aan 'The Fortune at the Bottom of the Pyramid'. Wat is er mogelijk wanneer je met andere ogen gaat kijken? Bijvoorbeeld het in één dag plaatsen van een elementaire prothese in India voor slechts \$150. Denkbaar en dus mogelijk!

Performing

De prototypes hebben geresulteerd in een ultiem eindproduct, aansluitend bij die best mogelijke toekomst. De slotfase gaat er over hoe je het eindproduct uiteindelijk overdraagt van de afgebakende proeftuin aan de gewone wereld, de organisatie en haar omgeving. Het microstelsel moet worden opgenomen in het grotere ecosysteem.



Om tot een succesvolle innovatie te komen moet het product aansluiten bij de diverse omgevingen. Het moet in contact staan met de maatschappij, aansluiten op wensen en eisen van de overheid en passen in de grotere businessketen. Tevens moet men deze diverse omgevingen zien te integreren en blijven openstaan om veranderingen tijdig te signaleren en te blijven leren van alle signalen die de binnen- en buitenwereld afgeven.

Om als organisatie op niveau 3 en 4 te opereren, (zie schema van de patiëntzorg op pagina 3) en niet alleen een probleem op te lossen en gedrag te veranderen, maar ook het denken te veranderen en de identiteit, is het nodig om een effectieve leeromgeving te creëren. Hier volgen zeven kenmerken die bijdragen aan die cultuur van leren:

1. Kerngroepsamenstelling: hoe meer de kerngroep bestaat uit deelnemers die de gehele context beslaan, hoe beter. Betrek dus ook mensen bij de kerngroep die wel deel uitmaken van de keten maar niet deel uitmaken van de organisatie.
2. Primaat van praxis: het echte leren is gegrond in de echte wereld. Drie soorten praxis worden onderscheiden; *professionele praxis* - streven naar excellente performance. *Persoonlijke praxis* - streven naar zelfleiderschap. *Relationele praxis* - streven naar continue verbetering van kwaliteit van gezamenlijk denken, communiceren en handelen.
3. Oefenomgeving: geen excellentie zonder oefenen. Om te oefenen is er ruimte nodig en gereedschap.
4. Parallele leerstructuren: een setting die ruimte biedt aan de deelnemers om te reflecteren op hun ervaringen, deze inzichten te delen, nieuwe ervaringen te ondergaan en hulp te krijgen van *peers*.
5. Doel en gedeelde principes: de kwaliteit van het doel hangt zowel af van de inhoud als van de verbondenheid met de context. Wie alleen streeft naar betere bedrijfsre-

sultaten, maakt niet hetzelfde potentieel los als wie streeft naar een resultaat waar de gehele gemeenschap van profiteert.

6. Passie: uiteindelijk zijn het de mensen die het doen. Wanneer de teamleden een persoonlijke passie hebben voor het doel, het als het ware belichamen, kan men ver komen.
7. Perceptiegedreven participatie: 'wat kan ik bijdragen', in plaats van 'wat is het voordeel voor mij?' Deze manier van denken en werken moet men vanaf de start opbouwen. Dit doe je door zelf kennis te delen en waardering uit te spreken voor wie dat voorbeeld volgt.

In deel drie van het boek werkt Scharmer zijn theorie verder uit. De vier plaatjes die het perspectief weergaven van het individu op zijn context, worden nu sociale velden genoemd. Afhankelijk van het sociale veld waar je je in beweegt zijn verschillen waar te nemen. Het motto is '*I attend this way - therefor it emerges that way*'.

De vier sociale velden

De volgende velden worden benoemd:

Sociale veldstructuur van aandacht 'I attend this way - therefor it emerges that way'	
	1) I-IN-ME: Handelen vanuit het centrum binnen in de grenzen van de organisatie
	2) I-IN-IT: Handelen vanaf de periferie van de organisatie.
	3) I-IN-YOU: Handelen voorbij de grenzen van de organisatie.
	4) I-IN-NOW: Handelen vanuit de opkomende toekomst die de organisatorische grenzen omringt.

Het advies van Scharmer is keer op keer voorbij niveau 1 en 2 te komen en naar niveau 3 en 4 te bewegen. Om van buitenaf te kijken naar het grotere geheel en je eigen bijdrage kritisch onder de loep te nemen. Wat kan beter? Wat kan anders? (niveau 3) En hoe ziet de best mogelijke toekomst eruit? (niveau 4).

Wie niet de beweging van de U maakt maar de tegengestelde beweging maakt, die volgt het volgende pad:

Downloaden: gewoontes leiden je gedrag.

Blinde vlek: je ziet niet wat de betekenis is van wat gebeurt.

Ingraven: je wordt ongevoelig voor signalen die haaks staan op je wereldbeeld en graaft je dieper in in je bestaande overtuigingen.

Jezelf bedriegen: je negeert discrepanties tussen je persoonlijke werkelijkheid en de toekomst die in wording is.

Afstoten: waar mogelijk maak je een einde aan initiatieven die aansluiten bij de nieuwe toekomst maar die niet aansluiten bij jouw idee van de werkelijkheid.

Verval: je positie of de organisatie komt tot een einde.

Wie verval wil voorkomen moet, volgens Scharmer, leren op niveau 3 en 4 te opereren. Hoe complexer de wereld wordt en hoe sneller veranderingen plaatsvinden, hoe minder toereikend het is om te acteren op niveau 1 en 2.

Communicatie

De vier sociale velden hebben elk een kenmerkende communicatiestijl.

Niveau 1 I-IN-ME: We blijven aardig.

Op niveau 1 zeg je wat je denkt dat de ander wil horen. Je blijft aardig en beleefd en vooral aan de oppervlakte want dat is het meest veilig. Je maakt geen echt contact met de ander, de ander krijgt geen contact met jou. Taboes worden uit de weg gegaan, problemen blijven onopgelost.

Klein voorbeeld: A. Hoe gaat het met je? B. Goed.

Niveau 2 I-IN-IT: We gaan de discussie aan.

Op dit niveau wordt het debat niet geschuwd. Je spreekt vanuit het hart. Je staat voor je overtuigingen en probeert de ander te overtuigen van jouw gelijk. Je identificeert je sterk met je eigen visie. Wie daar tegenin gaat, komt aan jou.

Klein voorbeeld: A. Hoe gaat het met je? B. Vreselijk.

Niveau 3 I-IN-YOU: We gaan de dialoog aan.

Op dit niveau spreek je vanuit jezelf en leef je je in in diverse andere gezichtsvelden. Het gaat om het wederzijds verkennen van standpunten om gezamenlijk tot een totaalvisie te komen. Aan het einde van de dialoog heb je een ander, completer perspectief dan waar je de dialoog mee in ging.

Klein voorbeeld: A. Hoe gaat het met je? B. Ik weet het niet precies, ik heb een beetje een onbestemd gevoel. En hoe is het met jou? A. Dat onbestemde gevoel heb ik ook. B. Echt waar? Vertel eens? ...

Niveau 4 I-IN-NOW: We staan in contact met elkaar en de toekomst.

Op dit niveau gebeurt er iets bijzonders. Mensen maken echt contact en gedachten stromen. Het gesprek lijkt zichzelf te voeren en de structuur is constructief en verkennend. Het denken wordt niet gehinderd door oude noties van wat mogelijk is en onmogelijk is. De realiteit van vandaag staat niet in de weg van de mogelijkheid van de toekomst. Aan het einde van het gesprek ben je energiever dan aan het begin, je wil aan de slag om al die ideeën die zijn gevormd daadwerkelijk waar te gaan maken. Het kan!

Klein voorbeeld: A. Hoe gaat het met je? B. Ik heb het gevoel dat ik toe ben aan een nieuwe impuls A. Dat herken ik. Wil je je aansluiten bij ons netwerk? Het is een groep mensen die allemaal bezig zijn met hun ontwikkeling en die daar onbelemmerd over kunnen spreken in de groep en waar iedereen elkaar helpt die gedroomde ontwikkeling te realiseren. B. Echt waar? Dat lijkt me echt iets voor mij. Ik kom graag een keer kennismaken.

Organisaties die willen acteren op niveau 4 kunnen een grote stap maken door te trainen in het voeren van dialooginterviews. Oefenen met echt contact maken, het uitstellen van je oordeel en je gedachten laten stromen, kan helpen om op een ander niveau met elkaar te leren communiceren.



Eva van Wijngaarden
Management Consultant. Gespecialiseerd in en gepassioneerd over Cultuur & Organisatieontwikkeling.

Veranderen kan, veranderen moet! Wie zorg wil dragen voor een wereld waarin we onze bijdrage echt leren afstemmen op de wensen van de klant, dan is de weg die Otto Scharmer beschrijft niet alleen inspirerend maar ook mogelijk. Het kan en gebeurt geluk al op meerdere plaatsen om ons heen. Wil jij ook ervaren wat Theory U jouw organisatie of afdeling kan brengen? De consultants van CLTR helpen je graag op weg.

0 0 3 1 4 0 2 3 0 4 2 3 1 | www.cltr.nl | info@cltr.nl



Bijlage: Principes & Praktijken voor het realiseren van innovatie vanuit de best mogelijke toekomst

A Co-initiëren en enkele aanbevolen praktijken

1. Let op: luister naar wat het leven je zegt te doen.	Neem elke avond vier minuten de tijd en review de dag alsof je naar jezelf kijkt van buitenaf. Let op hoe je met anderen interacteerde en wat anderen voor suggesties aandroegen voor jou. Stel je oordeel uit, observeer simpelweg. Uiteindelijk ontwikkel je zo een interne observereerder die je toestaat naar jezelf te kijken vanuit het perspectief van een buitenstaander.
2. Verbind: luister naar en ga in dialoog met interessante spelers in het veld. Vergroot je wereld met perspectieven van derden.	- Luister, luister, luister. Niet alleen naar je innerlijke stem maar ook naar de stem van anderen. Stel je eigen oordeel uit zodat je echt hoort wat iemand anders zegt in plaats van in je hoofd direct een oordeel te vormen over wat je hoort, waardoor je aandacht er niet helemaal bij is. - Zet door, bekwaam je in vasthoudendheid. Soms duurt het jaren voordat de tijd rijp is voor een idee of intuïtie die je zelf al langer bij je draagt. Laat je niet ontmoedigen, maar houd vast. Zoek medestanders die je overtuigingen delen zodat ze in de tijd die je te overbruggen hebt, toch voeding krijgen. Als de tijd eenmaal daar is, zal je dat merken door een 'uitnodiging' die op je weg komt. Neem die uitnodiging direct aan en bedenk daarna pas hoe je dat gaat realiseren. Soms <i>moet</i> je gewoon ja zeggen. Als dat het geval is weet je dat je goed zit.
3. Co-initieer: bouw een diverse kerngroep die de gedeelde intentie inspireert.	- Checklist voor het co-initiëren van een gezamenlijke intentie van de kernspelers • Creëer een intentie om de ontwikkeling van het geheel te dienen. • Wees open-minded ten aanzien van andere zienswijzen op het probleem. Verschillende stakeholders brengen verschillende perspectieven in en leggen andere accenten. • Maak contact met zowel de mensen als hun functie. Ontdek hun authentieke zelf en hun missie. • Betrek bij het proces sleutelfiguren met aanzien en beslissingsbevoegdheid en persoonlijke betrokkenheid bij het onderwerp. • Betrek mensen met een persoonlijke passie en drive voor het onderwerp. Die energie zal je later hard nodig hebben. • Betrek mensen en partijen die tot nog toe niet of weinig werden gehoord. • Betrek kennis- en kundeleveranciers zoals facilitators en consultants. • Voeg de tijd, ruimte en context om deze groep mensen heen.

B Co-sensing en enkele aanbevolen praktijken

4. Formeer een sterk gemotiveerd prototyping kernteam en verhelder essentiële vragen.	- Organiseer een kick-off waar de teamleden samenkomen en worden verbonden met de kerngroep van sleutelfiguren die het project hebben geïnitieerd en gaan steunen. De kick-off moet verhelderen <i>wat</i> je wil creëren, <i>waarom</i> dat belangrijk is, <i>hoe</i> je het resultaat wilt gaan bereiken en <i>waar</i> en <i>wanneer</i> (roadmap). Bijkomende doelstellingen: • Een gemeenschappelijk kader creëren door het delen van persoonlijke verhalen t.a.v. de context • Inspiratie overbrengen. • Minitraining geven over hoe diepte-interviews af te nemen. • Een eerste gevoelservaring opdoen van die best mogelijke toekomst.
5. Sprong in het diepe, naar de plek met het meeste potentieel.	- Welke mensen en plaatsen kunnen je het meeste leren over de aanstaande toekomst? Ga naar die mensen en plaatsen toe en bereid je grondig voor. Voor elk bezoek: - Lees je in en bereid een vragenlijst voor. Zorg voor een bedankje na afloop. - Oefen jezelf in waarnemen. Volg eventueel een minitraining. - Maak duidelijk dat je zelf mee wilt lopen met de mensen en geen presentatie wilt krijgen. - Na elk bezoek: - Laat telefoons en laptops uit en reflecteer eerst op wat je hebt gezien. Beantwoord de volgende vragen: wat viel me het meeste op? Wat was het meest onverwachte? Wat raakte me? Als de omgeving die je hebt verkend kon spreken, wat zou deze tegen je zeggen? Als het een levend wezen was, hoe zou het er uit zien? Wat is de bron die deze omgeving / dit systeem voedt? Wat beperkt de omgeving / het systeem in zijn ontwikkeling? Wat heb je geleerd over jezelf? Is er een blinde vlek geweest die nu zichtbaar is geworden? Wat heb je geleerd over de toekomst?



Bijlage: Principes & Praktijken voor het realiseren van innovatie vanuit de best mogelijke toekomst

B Co-sensing en enkele aanbevolen praktijken

6. Observeer. Stel je oordeel uit en kijk en verwonder.	- Oefen in observeren. Bestudeer een willekeurig object vijf minuten aandachtig. Als je gedachten eerder afdwalen begin je opnieuw, desnoods met een nieuw object.
7. Oefen in luisteren en dialoog. Verbind je met anderen met je geest, wil en hart open.	- Kijk aan het eind van elke dag wanneer je op die dag echt hebt geluisterd naar iemand, met een open geest, wil en hart. Enkel door hier elke dag bij stil te staan zal je merken dat je beter gaat luisteren. - Organiseer stakeholder-interviews. Leer je verplaatsen in hun schoenen. Stel de volgende vragen: wat is je belangrijkste doel en hoe kan ik je helpen dat te realiseren? Op basis van welke criteria stel jij vast of mijn bijdrage aan jou succesvol is geweest? Als ik twee dingen binnen mijn invloedssfeer kan veranderen het komende half jaar, wat zou voor jou dan de meest waardevolle verandering zijn? Wat maakt het moeilijk voor mij en mijn voorgangers om aan jouw eisen en verwachtingen te kunnen voldoen?
8. Creëer collectieve organen die het systeem in staat stellen zichzelf te zien.	Gebruik de 'World Cafe methode' (www.theworldcafe.com). Creëer een gastvrije omgeving met voldoende ronde tafels om in kleine groepjes aan te zitten. De zes café principes zijn: 1) Verken de vragen die er toe doen, 2) Moedig ieders bijdrage aan, 3) Verbind de verschillende perspectieven, 4) Luister voor inzicht en verdere vragen, 5) Oogst de ontdekkingen en 6) Deel die plenair.

C Co-presencing en enkele aanbevolen praktijken

9. Loslaten.	- Een vier stappen meditatie: 1) Wat in je leven en je werk zijn de situaties en activiteiten die je energie en inspiratie geven? 2) Beschouw deze situaties als kleine zaadjes en bouwstenen voor de toekomst. Hoe kan die toekomst er uit zien als de zaadjes groeien tot een groter geheel? 3) Als je naar die toekomst toe wilt, wat moet je dan loslaten? Wat van het oude moet verdwijnen? 4) Als je niet slaagt, wat is het ergste dat dan gebeurd en is dat acceptabel?
10. Laten komen. Geef je over aan de toekomst.	- De toekomst heeft een beschermde plek nodig om te groeien, zoals een zaadje eerst onder de grond groeit voordat hij het zonlicht opzoekt. Een eerste stap is je hier simpelweg van bewust te zijn. Kies bewust wie en wat je in het beginstadium betreft.
11. Intentionele stilte.	- In de ochtend, nog voordat de dag aan je begint te trekken, ben je nog het sterkst verbonden met je authentieke zelf. Gebruik dit moment om in contact te komen met je toekomst. Creëer een ritueel dat je dagelijks herinnert aan je missie. - Sta stil bij wat je tot dit moment heeft gebracht. Wie ben je, waar sta je voor, wat wil je bereiken? Committeer je aan datgene waaraan je je dienstbaar wilt opstellen. Focus op het resultaat dat dichterbij komt door je eigen bijdrage aan het groter geheel. Focus op wat je deze dag wilt realiseren. Voel waardering voor het feit dat je dit leven mag leiden. Voel je verantwoordelijk voor het benutten van de kansen die je krijgt. Vraag om hulp zodat je niet afdwaalt. - Een collectieve workshop, gericht op presencing, volgt de U. Het begint met het delen van inzichten en ideeën om vervolgens de stilte op te zoeken. Die stilte is nodig om de impulsen te laten kristalliseren tot potentiële prototypen. De locatie en de planning van de workshop moet ruimte bieden aan stilte. Men heeft zowel tijd nodig als ruimte nodig om alleen te zijn en de gedachten te laten stromen.
12. Volg je reis. Doe waar je van houdt, houd van wat je doet.	- Hoe zorg je dat je doet waar je van houdt? Door te vertragen. Soms zijn verveling en rust nodig om zelf weer te ontdekken wat het is waar je behoefte aan hebt in plaats van mee te liften op de impulsen die je worden aangereikt. Ook organisaties moeten ruimte durven bieden om te vertragen en weer echt contact te maken met de innerlijke drijfveren van mensen.



Bijlage: Principes & Praktijken voor het realiseren van innovatie vanuit de best mogelijke toekomst

13. Kringen van aanwezigheid.	Om te durven experimenteren is veiligheid nodig. Plaats, personen en doel zijn de sleutelwoorden. Plaats: de plaats moet gastvrij zijn en voelen als een cocon, veilig, ruimtelijk en zonder zaken die afleiden maar met alle faciliteiten die nodig zijn om ideeën te genereren en vast te leggen. Personen: een kleine groep bereikt meer dan een grote. Vijf of zes mensen kan genoeg zijn. Het belangrijkste is een gevoel van verbondenheid met elkaar en het doel dat ze met elkaar gemeen hebben. Doel: zorg dat het gezamenlijke doel groter is dan de individuele doelen. Dat het resultaat dat wordt nagestreefd groter is dan zes mensen onafhankelijk van elkaar ooit kunnen bereiken. Proces: ontdek als groep wat je proces is waarlangs je werkt. Een vast/vrij stramien helpt om snel op een vertrouwelijk niveau te komen.
D Co-creating en enkele aanbevolen praktijken	
14. De kracht van de intentie. Verbinden met de toekomst en kristalliseren van visie en intentie.	- Om een strategische microkosmos te creëren, moet je je op drie gebieden focussen; de spelers, het project en de infrastructuur. - Spelers: de strategische microkosmos verbindt over grenzen heen sleutelfiguren die elkaar nodig hebben om die best mogelijke toekomst te realiseren. Om een productief team te vormen, zijn vijf soorten deelnemers nodig. 1) Mensen verantwoordelijk voor resultaten. 2) Mensen uit de frontlinie die het probleem het beste kennen. 3) Mensen onder aan het systeem die tot nog toe niet of slecht werden gehoord. 4) Mensen van buiten het systeem (creatieve buitenstaanders). 5) Activisten die een diepgaande betrokkenheid hebben bij het onderwerp. - Project: zeven vragen die je moet stellen wanneer je een idee selecteert om verder te ontwikkelen tot prototype. 1) Is het relevant? 2) Is het revolutionair? 3) Is het snel? 4) Is het robuust? Kun je het uitproberen op kleine schaal? 5) Is het juist? Kun je het geheel zien in het prototype? 6) Is het relationeel effectief? Maakt het gebruik van de kracht, competenties en mogelijkheden van het bestaande netwerk en de betreffende gemeenschap? 7) Is het schaalbaar? - Infrastructuur: het team heeft verschillende soorten hulp nodig. 1) Een beschermde plaats waar ze kunnen focussen. 2) Een tijdslijn met gedefinieerde mijlpalen die het team dwingt gefocused op weg te gaan naar de eerste prototypen om zo snel feedback te krijgen. 3) Inhoudelijke hulp en expertise. 4) Prototype lanceringen om te testen en het leren te versnellen.
15. Vorm kerngroepen.	- Vraag jezelf met welke vier of vijf mensen in je leven je, indien op de juiste manier met elkaar verbonden, je de wereld kunt veranderen. Wat heb je nodig om je met hen te verbinden? Welke obstakels moeten worden overwonnen om met dit kernteam effectief te kunnen opereren? Alleen al dit besef doet veel overbodige ruis verdwijnen.
16. Prototypische strategische microkosmosen.	Een vier stappen meditatie: 1) Wat in je leven en je werk zijn de situaties en activiteiten die je energie en inspiratie geven? 2) Beschouw deze situaties als kleine zaadjes en bouwstenen voor de toekomst. Hoe kan die toekomst er uit zien als de zaadjes groeien tot een groter geheel? 3) Als je naar die toekomst toe wilt, wat moet je dan loslaten? Wat van het oude moet verdwijnen? 4) Als je niet slaagt, wat is het ergste dat dan gebeurt en is dat acceptabel?
17. Integreer hoofd, hart en handen.	Focus op wat er echt toe doet, werk hard, ga douchen, krijg een briljante ingeving, droog jezelf af en ontwikkel het idee tot een prototype. Wat is de illustratieve functie van het douchen? De flow even stil te zetten en je hoofd, hart en handen even tot rust te laten komen. Door de rust keert de energie naar een ander, dieper niveau en wordt een creatieve bron aangeboord die helpt die belangrijke laatste stap te zetten richting het prototype.
18. Itereer, itereer, itereer.	Neem aan het einde van elke dag drie minuten de tijd om alle suggesties die je hebt ontvangen op te schrijven. Laat je oordeel van goed of fout los. Kijk welke een of twee kernvragen in je op komen naar aanleiding van de suggesties en hoe deze in verband staan met uitdagingen die je nog hebt te overwinnen. De volgende ochtend neem je vijf minuten om ideeën op te schrijven die je te binnen schieten naar aanleiding van de kernvragen van de avond eerder. Schrijf alles op wat in je op komt. Rond dit af met een lijstje 'next steps'.

	Bijlage: Principes & Praktijken voor het realiseren van innovatie vanuit de best mogelijke toekomst
19. Ontwikkel innovatie ecosystemen.	- Gebruik het plaatje op pagina 6 om het veld met al zijn stakeholders in kaart te brengen. Beschrijf per stakeholder de communicatiekwaliteit en gebruik dit assessment om na te denken over hoe de communicatie met alle stakeholders op het best mogelijke niveau kan worden gebracht (bij voorkeur niveau 3 of 4).
E Co-evolving en enkele aanbevolen praktijken	
20. Creëer een innovatie infrastructuur.	- Peercoaching case clinics (intervisie): stel je hebt 70 minuten per sessie en vier deelnemers per team dan is dit een voorbeeldaanpak: - Selecteer een deelnemer die een case inbrengt en benoem iemand tot tijdsbewaker. - 10 minuten: intentie statement van de case inbrenger. · Situatie - probleem - kans - project = wat wil je aankaarten? · Huidige situatie: wat zijn de symptomen van de huidige issues? · Wat zijn mijn persoonlijke ontwikkeluitdagingen in deze kwestie? · Mijn intentie: wat wil ik graag dat er gebeurt c.q. verandert? · Help: waar kan ik input en hulp gebruiken? · De consultant stelt indien nodig enkele vragen ter verheldering. - 5 minuten: eerst een moment stilte en bezinning, vervolgens reflecteert ieder op de ingebrachte case. · Welke beelden roept de case op? · Welke gevoelens bespeur ik? · Welke gerelateerde vragen komen in me op? - 40 minuten: reactie van de case inbrenger en generatieve dialoog door allen. · Coaches stellen vragen om het begrip verder te verdiepen · Brainstormen om oplossingen te genereren. - 10 minuten: aanbevelingen door de consultant. · Wat is het kernissue dat opgelost moet worden? (diagnose) · Welke oplossing stel ik voor? - 3 minuten: afsluitende opmerkingen van de case inbrenger. · Welke nieuwe inzichten heb ik opgedaan? · Hoe kan ik de ideeën gebruiken op weg vooruit? · Wat zijn mijn vervolgstappen? · Dankjewel! - 2 minuten: iedereen schrijft zijn persoonlijke 'takeaways' op.
21. Social presencing theater	Ontwikkel collectief bewustzijn door middel van niveau 4 media. Scharmer heeft nog geen concreet antwoord op hoe je een collectief niveau 4 bewustzijn kunt creëren met gebruikmaking van kunst en theater, maar deelt hier wel zijn intuïtie dat deze media een faciliterende functie kunnen vervullen om te leren hoe je als organisatie kunt komen tot een innovatief product of dienst (de ontwikkeling van een leeg canvas tot kunstwerk).
Kernbeginselen	
22. Intentionele aarding.	I attend this way - therefor it emerges that way'.
23. Relationale aarding.	- Maak contact en treed in dialoog met het gehele sociale veld.
24. Authentieke aarding.	- Maak contact met je best mogelijke zelf als vehikel voor die best mogelijke toekomst.