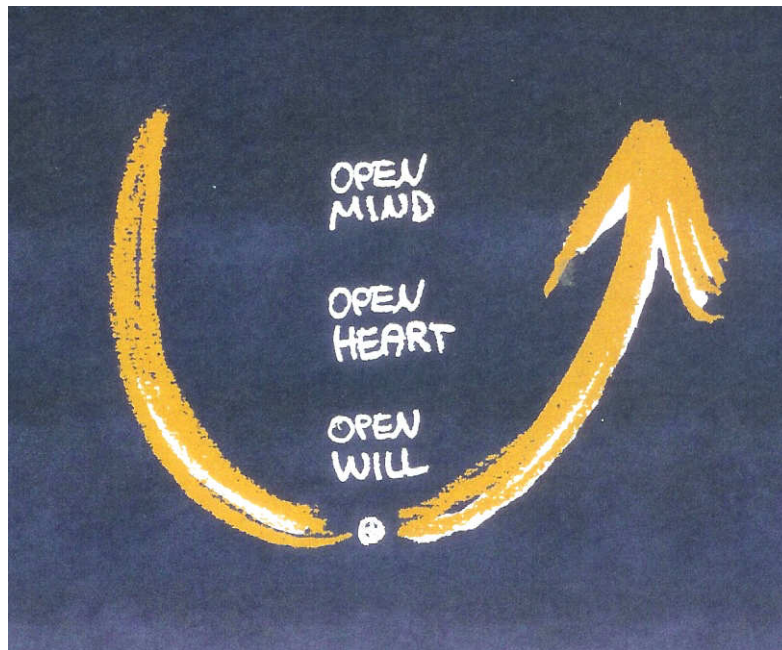


U-theorie

samen leren van de toekomst



Jan Jutten

Natuurlijk Leren

Het artikel is gebaseerd op het boek

“Theory U”
Leading from the future as it emerges
door C. Otto Scharmer

1. Inleiding

De "Theory U" is ontwikkeld door Otto Scharmer en voor het eerst beschreven in het boek "Presence". De theorie komt voort uit een groot aantal gesprekken met leiders die Otto, Peter Senge en Joseph Jaworski voerden in het begin van de 21^e eeuw.

In zijn U-theorie laat Otto Scharmer ons kennismaken met een nieuw concept van veranderingsmanagement dat gebaseerd is op wat hij noemt "presencing", een samenvoeging van de woorden "presence" (aanwezigheid) en "sensing" (gewaarwording). Presencing geeft een verhoogde staat van alertheid aan. Een alertheid die individuen en groepen mensen in staat stelt hun innerlijke plek van waaruit ze functioneren te veranderen. Als deze verandering zich manifesteert, stelt deze mensen in staat te handelen vanuit toekomstige mogelijkheden, waarvan zij het gevoel hebben dat zij a.h.w. aan hun "geopenbaard" worden.

Hij laat zien dat veel van de huidige leiders (maar ook wij als individuen) een *blinde vlek* hebben waardoor veel zaken fout gaan. De oorzaak ligt in het feit dat we wel weten hoe een proces verloopt (of moet verlopen), maar vaak niet weten wat de bron is van waaruit het proces is ontstaan.

Bij een eerste kennismaking lijkt het concept té abstract om er in de eigen organisatie mee aan de slag te kunnen. In de praktijk blijkt echter dat de werkvormen erg veel energie en enthousiasme losmaken.

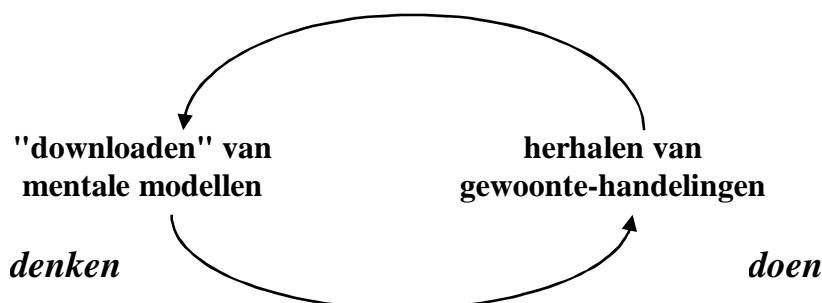
De "U" kan individueel, in groepen, in organisaties en in grote systemen worden toegepast.

2. Leren van de toekomst

Volgens Scharmer is de essentie van leiderschap in deze tijd de mogelijkheden scheppen waardoor "presencing" zich kan voltrekken.

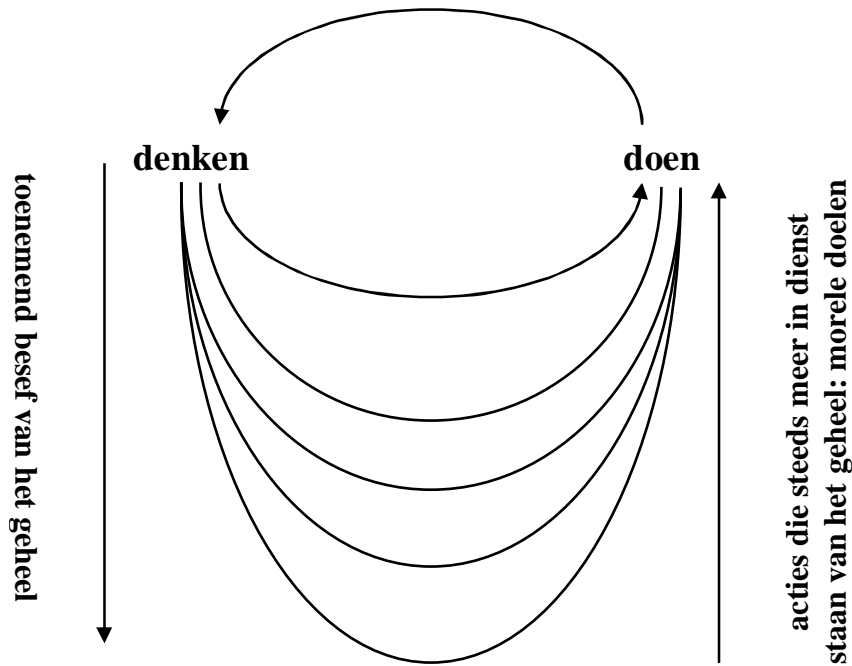
In de meeste organisaties leren mensen van het verleden. We kunnen zeker veel leren van succeservaringen en van de fouten die we maken. Maar in een tijd waarin gisteren geen leidraad meer is voor morgen is deze vorm van leren onvoldoende. Zoals Einstein reeds zei: *"De problemen die we veroorzaakt hebben kunnen niet opgelost worden op het niveau van denken dat ze geschapen heeft."*

Enkelslag leren voldoet niet meer in deze tijd. Meer van hetzelfde, zoals bij reactief leren gebeurt, helpt ons onvoldoende bij het omgaan met de uitdagingen van deze tijd. We zien onszelf dan niet als een deel van een groter geheel, wat voor moreel leiderschap zo wezenlijk is. Er zijn daarom diepere vormen van leren nodig, waarbij we ons in toenemende mate bewust zijn van onze rol in de school, in de regio, in de samenleving en in de wereld. Op basis van dit diepere besef van het geheel komen we tot andere acties. Acties, die een bijdrage leveren aan het creëren van een nieuwe werkelijkheid.



figuur 1: reactief leren

Alle leren is een integratie van denken en doen. Bij reactief leren wordt ons denken bepaald door vaste mentale modellen en het doen door reeds bestaande, vaste handelingspatronen.



figuur 2: diepere vormen van leren

Werken vanuit morele doelen betekent dat we ons in toenemende mate bewust worden van onze verbondenheid met de wereld als geheel. Dat leidt tot acties die steeds meer worden bepaald door onze morele verantwoordelijkheid, onze bijdrage aan een wereld die zich a.h.w. ontvouwt.

Het vermogen waar te nemen én kansen en mogelijkheden te benutten die zich voordoen, vind je in het hart van elke innovatieve organisatie terug. Tot nu hebben leidinggevendenden echter geen betrouwbare methode ter beschikking gehad die hen in staat stelde te anticiperen op toekomstige mogelijkheden, laat staan ze te realiseren. Er was geen methode die een echte paradigmashift van vernieuwend denken teweeg bracht. Geen methode die richting gaf aan veranderingen die zich buiten de grenzen van de organisatie zouden kunnen begeven. Geen methode die ons in staat stelt positieve resultaten te boeken op basis van verstoringende veranderingspatronen.

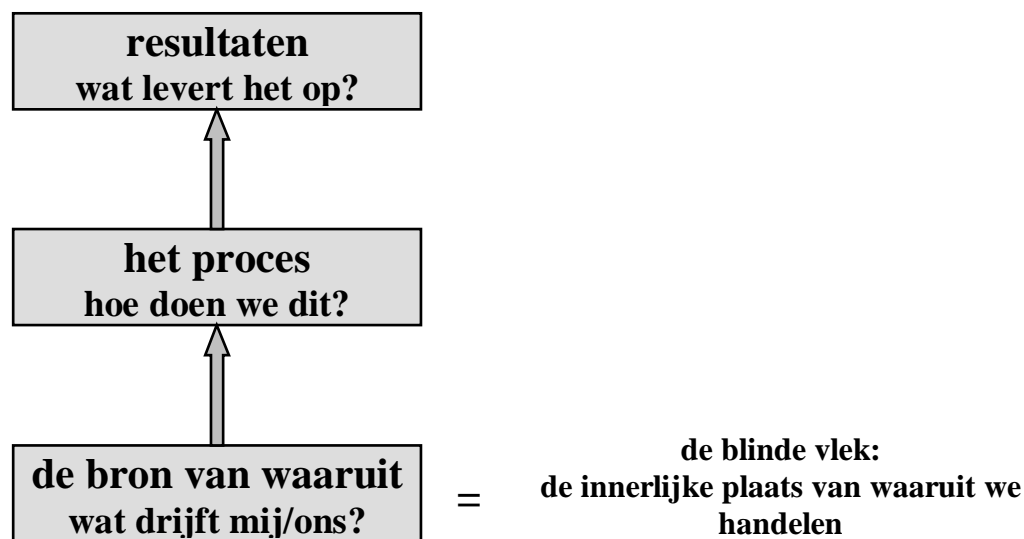
We leven in een tijd van immens collectief falen op alle niveaus. Veel van de effecten van datgene wat we collectief creëren, wil eigenlijk niemand. Klimaatverandering, AIDS, honger, armoede, geweld, terrorisme, vernietiging van leefgemeenschappen, vernietiging van natuur, de vernietiging van de grondbeginselen van ons sociaal, economisch, ecologisch en spiritueel welbevinden, stress in organisaties, het zijn allemaal opbrengsten die niemand zo gewild heeft. De tijd waarin we leven, roept op tot een nieuwe bewustwording. Een nieuwe bewustwording t.a.v. een collectief vermogen tot leiderschap, dat ons in staat stelt de huidige uitdagingen op een meer bewuste, intentionele en strategische manier tegemoet te treden. Peter Senge beschrijft leiderschap als *“The capacity of a community to create desired futures.”*

De centrale vraag in het U-proces van Otto Scharmer en dus ook in dit artikel is: welk leiderschap is nodig om een gewenste toekomst te creëren? “The inner place” van de leider speelt daarbij de meest centrale rol.

3. Verheldering van onze blinde vlek

Waarom slagen we er niet in de huidige problemen op een adequate manier het hoofd te bieden? Waarom raken we vast in het moeras van onze tijd?

De oorzaak van ons collectieve falen ligt in het feit dat we meer en meer “human doings” zijn geworden in plaats van “human beings”. We zijn eigenlijk blind voor de diepere dimensie van leiderschap en transformatie. Deze blinde vlek manifesteert zich volgens Scharmer niet alleen op het gebied van leiderschap, maar ook op het gebied van onze dagelijkse sociale interactie. We zijn ziende blind wat betreft de bron van waaruit leiderschap en sociale interactie zich manifesteert. We weten een heleboel *wat leiders doen* en *de manier waarop ze dat doen*. Maar we weten heel weinig over de innerlijke bron van waaruit ze handelen. En het is die bron, die de U-theorie probeert te ontdekken. (zie figuur 3)



figuur 3: de blinde vlek van leiderschap

We zien het proces en de resultaten ervan. Wat we niet zien, is *het waarom* van het handelen. Wat drijft iemand om actie te ondernemen, welke zijn de diepe beweegredenen *waarom* een leider bepaalde interventies toepast.

We weten erg weinig over deze drijfveren. Toch vormen deze innerlijke motieven de hefboom voor succesvolle ontwikkeling. Ze kunnen niet “geregeld” of “gecontroleerd” worden. Succesvol leiderschap hangt af van de kwaliteit van de aandacht en de intenties die de leider meeneemt in een bepaalde situatie. Twee leiders in dezelfde omstandigheden behalen met dezelfde acties totaal verschillende resultaten, afhankelijk van de innerlijke plaats van waaruit ze handelen.

“Het succes van een interventie hangt af van de innerlijke conditie van de leidinggevende”.
(William O’Brien, voormalige CEO van de Hanover Verzekeringsmaatschappij)

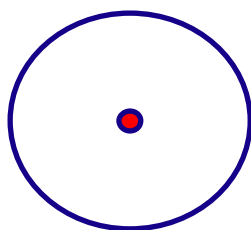
4. Diepe vormen van leren: “slow knowing”

In zijn essentie heeft leiding geven te maken met het ontwikkelen en het helpen veranderen van manieren waarop individuen en groepen aandacht besteden aan en omgaan met situaties. Onze mentale modellen of “gewoontewijsheden” spelen hierbij een grote rol.

De wijze waarop mensen handelen wordt bepaald door hun “beliefs”. Zonder het ontwikkelen van deze beliefs is duurzame verandering vrijwel niet mogelijk. Maar de praktijk is dat de meeste leiders niet in staat zijn de mentale modellen van de mensen in hun organisatie te herkennen, laat staan ze te helpen veranderen. Dit heeft volgens Scharmer alles te maken met “luisteren”. Hij onderscheidt vier vormen van luisteren. (zie figuur 4)

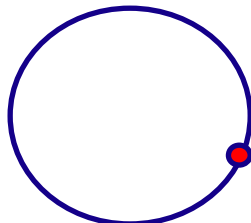
manier van luisteren	omschrijving	je hoort mensen zeggen	opbrengst
luisteren 1 “downloading”	Oude patronen en mentale modellen worden opnieuw gebruikt.	“O ja. Dat weet ik al allemaal!”	Een gesprek bevestigt alleen datgene wat je al weet en vindt.
luisteren 2 gericht op feiten (factual)	Open staan voor nieuwe mogelijkheden.. Je stelt vragen en je laat nieuwe feiten tot je spreken.	“O, moet je daar eens zien! Dit is de moeite waard.”	Je maakt kennis met nieuwe feiten en ideeën. Je voegt iets toe.
luisteren 3 empathisch	Je verplaatsen in de ander. Niet alleen rationeel, maar ook emotioneel: voelen wat de ander voelt.	“Ik kan me heel goed voorstellen hoe jij je voelt.”	Je leert een situatie zien door de ogen en door het hart van de anderen.
luisteren 4 generatief	Aandacht schenken aan het geheel, toekomstige mogelijkheden die zich aandienen en wat dit van mij vraagt.	“Ik voel me meer verbonden met mezelf en met het grotere geheel buiten mij.”	Je boort de diepere lagen van weten aan. Mensen denken, voelen en handelen vanuit het toekomstige belang van het geheel.

figuur 4: vier vormen van luisteren



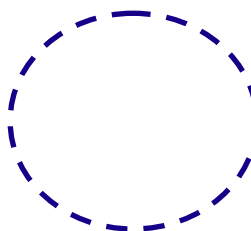
1. downloading: “I-in-Me”

Het is net alsof we gevangen zitten in onze eigen denkwereld. Alle gordijnen in mijn kamer zijn dicht.



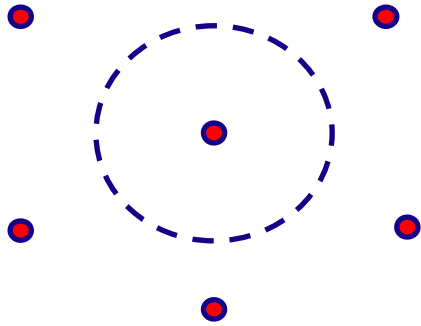
2. factual: “I-in-it”

Ik kijk door het raam naar buiten, heb aandacht voor de wereld buiten mij, ik zie nieuwe dingen en ik begrijp de technische complexiteit beter. Er is sprake van een “open mind”.



3. empathic: “I-in-you”

Door middel van empathisch vermogen zie ik dingen door de ogen van de ander. Ik begrijp de sociale complexiteit beter. De waarneming vindt plaats vanuit het geheel. Hiervoor is een “open heart” nodig.



4. generative: “I-in-now”

Ik kijk vanuit de toekomst die zich ontvouwt, vanuit de hoogste toekomstige mogelijkheden. Ik begrijp de zich aandienende complexiteit beter. Nodig is een “open will”

5. Weerstanden door innerlijke stemmen

Hoe komt het toch dat we zo vaak blijven hangen in de eerste vorm “downloading”. Volgens Scharmer heeft dit te maken met drie vijanden die ons belemmeren in het proces.

VOJ : voice of judgement

We hebben in veel situaties ons oordeel al klaar: over anderen, over situaties, over onszelf. De stem van het oordeel zorgt ervoor dat we “onze gordijnen gesloten houden”. Deze stem klinkt zowel individueel als collectief in organisaties.

Goede leiders helpen mensen hun oordeel uit te stellen.

De stem van het oordeel belemmert de *open mind*.

VOC : voice of cynicism

“Wat kan ik daaraan doen?”

Deze vraag wordt in de meeste gevallen slechts retorisch gesteld in plaats van open! Er is in dat geval geen sprake van een diepere verbondenheid met het probleem, de vijand is buiten. Mensen “doen hun ding” en zien hun bijdrage aan het grote geheel niet of nauwelijks.

De stem van het cynisme is in veel organisaties een groot probleem.

Deze stem belemmert het *open heart*.

VOF : voice of fear

Wanneer we onder in de U zijn beland, komen we vaak tot de conclusie dat we dingen echt anders zouden moeten doen. Dat we een aanpak die we jarenlang toegepast hebben, achter moeten laten. “*Letting go to let come*”, noemt Otto Scharmer dat.

Maar “letting go” betekent verlies, onzekerheid en kwetsbaarheid met betrekking tot de toekomst. We horen de stem van de angst. Mensen laten zich meestal liever leiden door ondeugdelijke zekerheden dan door pijnlijke helderheid. Ook hier is leiderschap op zijn plaats. Hun taak is “*helping people to step into the place of nothingness*”.....

50% van goed leiderschap heeft daarom te maken met coachen!

De stem van de angst belemmert een *open will*.

6. Diepe aandacht en bewustzijn

Om effectieve leiders in onze tijd te zijn, is het nodig de innerlijke plaats van waaruit we handelen te begrijpen.

Je kunt dit doen op vier niveaus: (zie figuur 5)

1. individueel: de manier van denken
2. als groep: de manier van communiceren
3. als organisatie: de manier van structureren
4. op wereldniveau: het coördineren van eco-systemen

De manier waarop we aandacht besteden aan (nieuwe) situaties, zowel individueel als gezamenlijk, bepaalt de weg die we bewandelen en hoe het systeem zal functioneren. Op alle vier de niveaus zullen we andere keuzes dienen te maken hoe we omgaan met de zich ontvouwende werkelijkheid. De omslag die plaats moet vinden is van de velden 1 en 2 (reactief en snel wegwerken van symptomen) naar de velden 3 en 4 (generatieve aanpak van systemen als geheel).

Leiders zullen zich dienen te ontwikkelen als “*vertegenwoordigers van de toekomst in het nu....*” Hoe wil je handelen in deze wereld, wat wil je creëren, wat is je bijdrage aan het geheel?

Het probleem bij de benadering uit de jaren negentig van de creatieve spanning (visie-reëliteit-actie) is dat we bij het separaat ontwikkelen van een visie vaak vervallen in het downloaden van oude mentale modellen in plaats van ons te richten op de toekomst zoals die zich ontvouwt en die (vaak nieuwe) acties van ons vraagt.

veld	micro	meso	macro	wereld
aandachts gebied	denken (individueel)	communicatie (groep)	structuren (instituties)	coördinatie van ecosystemen
veld 1 vanuit de oude “ik-wereld”	luisteren 1 downloaden van oude mentale modellen	downloading beleefdheid, angst, herhalen oude standpunten	centraal machinedenken, bureaucratie en centrale aansturing	hiërarchie centraal plan
veld 2 vanuit de huidige “het-wereld”	luisteren 2 gericht op feiten, open voor nieuwe ideeën	discussie je mening geven	decentraal werken met afdelingen	marktwerking concurrentie
veld 3 vanuit de huidige “jij wereld”	luisteren 3 luisteren met begrip en empathie	dialogo onderzoeken, zelfreflectie, verplaatsen in ander	netwerk veel aandacht voor relaties	dialogo gemeenschappelijk regelen
veld 4 vanuit de mogelijkheden in de toekomst die zich ontvouwt	luisteren 4 generatief luisteren in het belang van het geheel	presencing collectieve creativiteit, belang van het geheel, puzzel maken	ecosysteem ba (het Japanse woord voor plaats)	collectieve presence zien vanuit het geheel dat zich ontvouwt: wat roept de wereld?

figuur 5: hoe onze gerichtheid bepaalt hoe we omgaan met de werkelijkheid

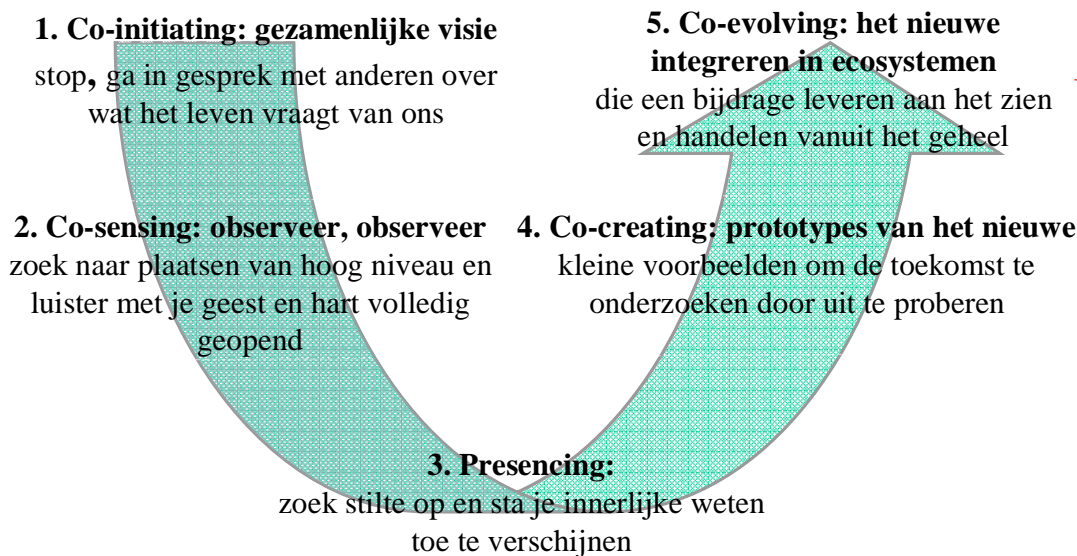
7. Het U-proces, vijf bewegingen

Om de omslag te kunnen maken van de velden 1 en 2 naar de velden 3 en 4 die nodig zijn in deze tijd, zullen we moeten inschepen voor een gezamenlijke reis. Deze reis bestaat uit 5 fasen. (zie figuur 6)

Joseph Jaworski en Brian Arthur onderscheiden ten aanzien van deze reis twee vormen van cognitie:

- **downloading**: gebruik maken van bestaande raamwerken de denkstructuren
- **inner knowing**

Alle échte innovaties in de wetenschap, in het bedrijfsleven en in onze samenleving zijn volgens Jaworski gebaseerd op inner knowing.



figuur 6: de vijf bewegingen in het U-proces

1. co-initiating

“Stop and listen to others and to what life calls to you.”

Een van de problemen in organisaties is dat er weinig sprake is van netwerken met andere organisaties. Ieder “doet zijn ding”, waardoor ontwikkeling nog steeds zeer gefragmenteerd wordt aangepakt. Ook scholen zijn nog sterk intern gericht, ze werken weinig of niet samen met andere scholen en samenwerking met andere sectoren (bedrijven, gezondheidszorg, e.d.) is nog uitzonderlijker. De problemen in deze tijd zijn echter dermate complex dat we elkaar nodig hebben.

Maak dus verbindingen met anderen die van belang zijn om innovaties tot een succes te maken. De centrale vraag in deze fase is: wat is ons gemeenschappelijk belang? Wat willen we samen creëren dat we alleen niet (goed) kunnen?

2. co-sensing

“Go to the place of the most potential and listen with your mind and heart wide open.”

Jonge katjes worden blind geboren. In een experiment bond men paren van twee pas geboren katjes op elkaar. Het resultaat was dat alleen de onderste van de twee katjes leerden zien de bovenste bleven blind!

In organisaties gaan veel processen net zo: we halen “experts” binnen waardoor de mensen zelf vaak niet leren kijken. Met name in deze fase is de generatieve dialoog van groot belang: een veelheid aan perspectieven over het systeem. Om een verbinding te kunnen maken met ons hart is het nodig om zelf te ervaren wat er gebeurt. Bezoek dus de praktijk en probeer samen met alle betrokkenen helder te krijgen wat er speelt. Neem hier de tijd voor.

3. presencing

“Go to the place of silence and allow the inner knowing to emerge.”

Dit is de fase waarin we door middel van stilte, reflectie en echt naar elkaar luisteren komen tot “een collectieve aspiratie” voor de toekomst.

In de bodem van de U komen we bij een drempel waar we alles achterlaten dat niet essentieel is. Deze drempel lijkt op een poort in de muur rond Jeruzalem. Deze muur heet “De Naald”.

Deze ingang tot de stad was zo smal dat een vol beladen kameel er niet doorheen kon. De kamelendrijver moest alle goederen afladen om de stad binnen te komen. Doordat we dingen die niet essentieel zijn, achterlaten, kunnen we nieuwe dingen die nodig zijn, toelaten. Scharmer noemt dit “*letting go and letting come*”. We stellen onszelf open voor de best mogelijke toekomst. Het belangrijkste aspect van presencing is het toelaten van het nieuwe en het transformeren van het oude.

4. co-creating

“Prototype the new in living examples to explore the future by doing”

Bij het dalen in de linkerkant van de U gaat het om het ontwikkelen van een open houding en het kunnen omgaan met de weerstanden van onze gedachten, emoties en wil. De opwaartse beweging aan de rechterkant richt zich op het reïntegreren van de intelligenties van hoofd, hart en hand door het toepassen van datgene wat nodig is.....

In de eerste fase creëren we als het ware een landingsstrip waarop de toekomst kan aankomen. We onderzoeken de toekomst niet door middel van denken en reflecteren, maar vooral ook **door te doen**. Begin veranderingen in kleine groepen van sleutelfiguren. Start innovaties klein en buiten bestaande organisatiestructuren. Leaders geven “vernieuwers” de ruimte en houden “het systeem” uit hun buurt. Uitproberen in kleine settings, durven experimenteren, mensen verbinden met de best mogelijke toekomst. Op deze manier ontstaan in de loop der tijd “robuuste alternatieven” (Wheatley): voorbeelden hoe het ook kan.

5. co-evolving

“Embody the new in eco-systems”

Wanneer we een aantal dingen hebben uitgetest, kunnen we ons de vraag stellen: “Wat hebben we hiervan geleerd?” Wat werkt wel en wat niet? Welke experimenten hebben de meeste invloed op het grotere geheel?

Door middel van netwerken en relaties worden de innovaties steeds verder verspreid binnen en soms ook buiten de organisatie.

Mensen gaan steeds meer handelen vanuit het belang van het grote geheel. Voorbeelden van deze vorm van handelen zie je vaak in situaties na een ramp. Andere mechanismen (zoals bijvoorbeeld hiërarchische structuren) blijken dan onvoldoende om goed om te gaan met de situatie. Leaders stimuleren en helpen mensen om het geheel te zien en in dienst van het geheel te handelen.

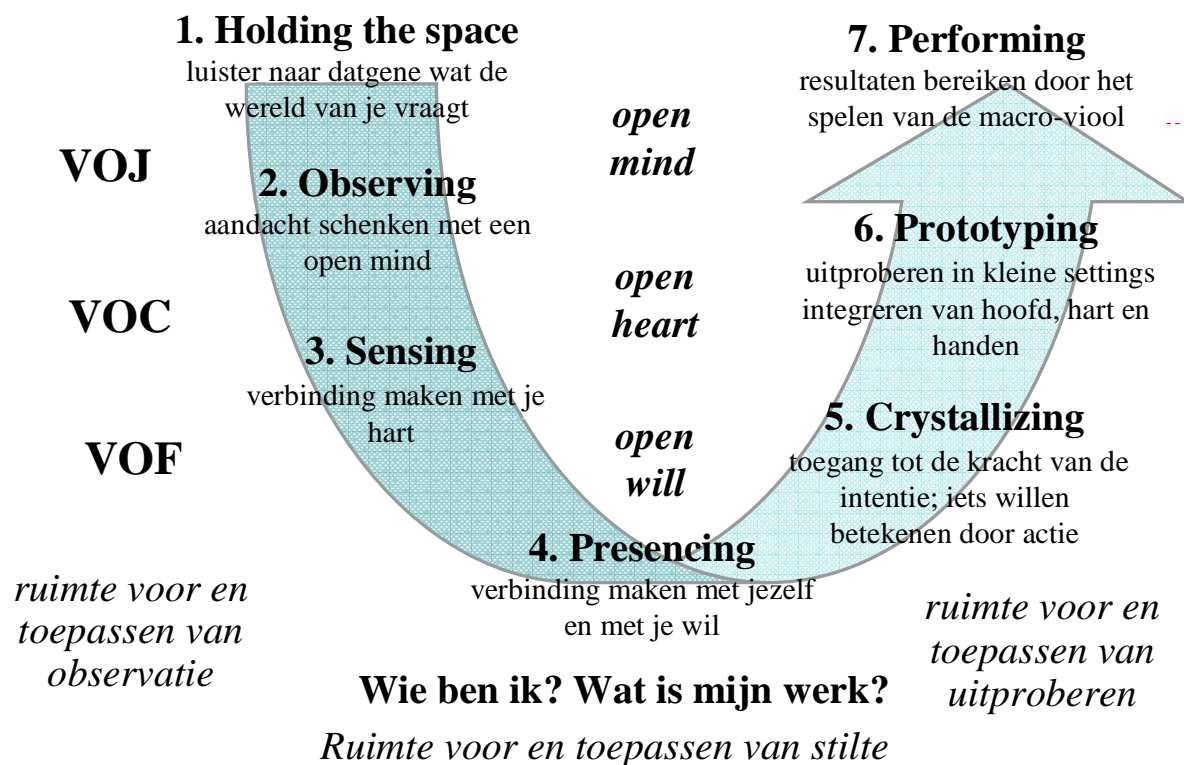
8. Zeven leiderschapscompetenties

Zoals het U-diagram laat zien, bewegen we langs de linkerkant naar beneden (verbinding zoekend met de wereld buiten onze institutionele bubbel) naar de bodem van de U (ons verbindend met de wereld die zich van binnenuit ontvouwt) en aan de rechterkant omhoog (de schepping van het nieuwe in onze wereld, van klein naar groot).

Op die reis, op de bodem van de U, ligt een innerlijke poort/toegang, die van ons eist om alles wat er niet toe doet achter ons te laten. Dit proces van laten-gaan (van ons oude ego, ons oude ik) en laten-komen (onze hoogste toekomstige mogelijkheden: ons Zelf) brengt een verbinding tot stand met een diepere bron van weten. De essentie van *presencing* is dat deze twee ‘zelden’, mijn huidige ik en mijn allerbeste toekomstige ik, elkaar ontmoeten op de bodem van de U en naar elkaar luisteren, met elkaar resoneren.

Voor de mensen die deze overstap bewerkstelligen, blijft niets meer hetzelfde. Individuele deelnemers en de groep als geheel handelen op een volledig ander energieniveau, op een volledig ander niveau van bewustwording t.a.v. de toekomstige mogelijkheden. Heel vaak beginnen ze te functioneren als een katalysator voor een zich ontvouwende toekomst.

De reis door de U ontwikkelt zeven essentiële leiderschapscompetenties. (zie figuur 7)



figuur 7: zeven essentiële leiderschapscompetenties in het U-proces

1. Holding the space

“Overhandig mensen in de organisatie niet de complete cake. Nodig ze uit in je keuken om samen de cake te bakken!” Goede leiders beschikken over veel ingrediënten en hulpmiddelen waarmee een cake gebakken kan worden. Ze praten met mensen over goede recepten, ze voegen ook zelf ingrediënten toe en ze ondersteunen bij het mixen van het deeg. Maar er is altijd sprake van voldoende open ruimte voor de inbreng van anderen.

Veel leiders presenteren in vergaderingen de cake die ze vooraf gebakken hebben.

De fundamentele kracht waarop de U gebaseerd is, is **luisteren**. Luisteren naar anderen (hoe zien zij het?), luisteren naar jezelf (wat vraagt het leven van mij?) en luisteren naar datgene wat het collectief voortbrengt. De voorwaarde voor effectief luisteren is het creëren van ruimte waarbinnen anderen een bijdrage kunnen leveren aan het geheel.

“We have to learn to tolerate the don’t know mind” (Kabat-Zinn)

2. Observing

Het vermogen de “voice of judgement” (beoordeling) te negeren is de sleutel om te komen van projectie tot echte observatie. Ons oordeel wordt gevormd door ervaringen in het verleden. Door dit oordeel uit te stellen maken we ruimte voor nieuwe, rijke perspectieven. Einstein stelde ooit de vraag: “Hebben wij gedachten of hebben de gedachten ons?”

Als de gedachten ons hebben, is het onmogelijk nieuwe mogelijkheden voor de toekomst te zien. Leiders spelen een belangrijke rol bij het **zorgvuldig omgaan met mentale modellen**. Ze

ontwikkelen een cultuur waarin mensen oog en oor hebben voor elkaar en beseffen dat er een verschil is tussen dé waarheid en hún waarheid. Ze laten mensen ervaren dat we de wereld niet zien zoals die is, maar zoals wij zijn.

3. Sensing

De voorbereiding voor de ervaring in het onderste gedeelte van de U (presencing) vereist de afstemming van drie instrumenten: de open geest, het open hart en de open wil. Onze geest werkt als een parachute, luidt een oud gezegde. Ze functioneert alleen als ze open is..... Hetzelfde geldt voor ons hart.

Dit proces van opening, “vrijmaken van” is geen passieve, maar een actieve sensing (gewaarwording) van de hele groep. Terwijl een open hart ons in staat stelt de situatie te beschouwen vanuit het geheel, stelt de open wil ons in staat een begin te maken met het handelen vanuit het zich ontvouwende geheel. Voor leiders betekent dit **“facilitating the opening process”**: met de mensen aandacht besteden aan de diepere lagen van ons werk: Wie zijn wij? Welke zijn onze centrale waarden? Wat willen we betekenen? Wat doet ertoe voor ons? Waarom zijn wij een team? Wat vraagt het werk van ons?

Systeemdenken kan hierbij een belangrijke rol spelen. Als we de wereld niet langer waarnemen als een optelsom van “dingen” maar vanuit een besef van verbondenheid en relaties, komt de betekenis die we zelf in systemen kunnen hebben nadrukkelijker aan bod.

4. Presencing

Dit is het vermogen in contact te treden met je meest oorspronkelijke eigen ik en eigen wil. Met een open hart zijn we in staat een situatie te zien vanuit het geheel. Met een open wil, die we bij presencing nodig hebben, zijn we in staat **een begin te maken met het ondernemen van acties die ertoe doen vanuit het geheel**.

In deze fase ontstaat zoiets als *“a collective wisdom idea”* (Adam Kahane)

Presencing stelt de toekomst in staat zich te ontvouwen vanuit het geheel, in tegenstelling tot het zich ontvouwen vanuit een klein gedeelte of het belang van een bepaalde groep.

Mensen staan in het algemeen open voor de diepere vragen. Sta stil, verbind mensen met purpose, met hun bron van inspiratie! Praat er niet over, pas het toe! Verbind mensen met de taak waar de organisatie voor staat en welke bijdrage ieder daaraan levert. Creëer situaties waarin mensen in staat zijn om samen belangrijke dingen te zien en te ervaren. Sluit aan bij de energie die er is: “go with the flow”!

“The bottom of the U is the place where you discover who you really are: a servant or steward for what’s needed in the world.”(Joseph Jaworski)

5. Chrystallizing

“We moeten zelf de verandering worden die we willen zien in de wereld.” (Gandhi)

Je kunt het vergelijken met het gooien van een steen in de vijver. Grote veranderingen werken niet van buiten naar binnen, maar andersom. Niet door kritische massa (Isaac Newton), maar door kritische relaties (kwantumfysica).

Als een kleine groep sleutelfiguren volledig betrokken raken bij het doel en de te behalen resultaten van een project, genereert de kracht van hun bedoelingen een energieveld dat mensen en kansen aantrekt en bronnen aanboort, die het onmogelijke mogelijk maken. Deze groep functioneert als een katalysator, een inspiratiebron voor de rest.

Margaret Mead zei het als volgt: *“Never doubt that a small group of thoughtful, committed citizens can change the world. Indeed, it is the only thing that ever has.”*

6. Prototyping

We leren wat werkt door het werk te doen. Start ergens met een onderwerp dat ertoe doet. Ga samen aan de slag en doe ervaringen op. Zorg ervoor dat collega's en anderen geïnspireerd raken via relaties.

Wanneer een groep langs de linkerkant van de U omlaag reist, is het noodzakelijk zich kwetsbaar op te durven stellen en zullen ze bestand moeten zijn tegen de weerstanden van denken, emoties en wil. De reis omhoog langs de rechterkant vereist geïntegreerd denken, voelen en willen in de context van praktische toepassingen en learning by doing.

Net zoals aan de linkerkant hebben we ook aan de opgaande rechterkant van de U te maken met enkele vijanden die het proces kunnen belemmeren. Het betreft hier drie traditionele manieren van werken in organisaties:

- **reactieve acties** zonder nieuwe perspectieven, zonder improvisatie en experiment.
- **eindeloos reflecteren** zonder de wil werkelijk tot handelen over te gaan
- **blijven praten** zonder de verbondenheid met de actie die nodig is (blah-blah-blah)

7. Performing

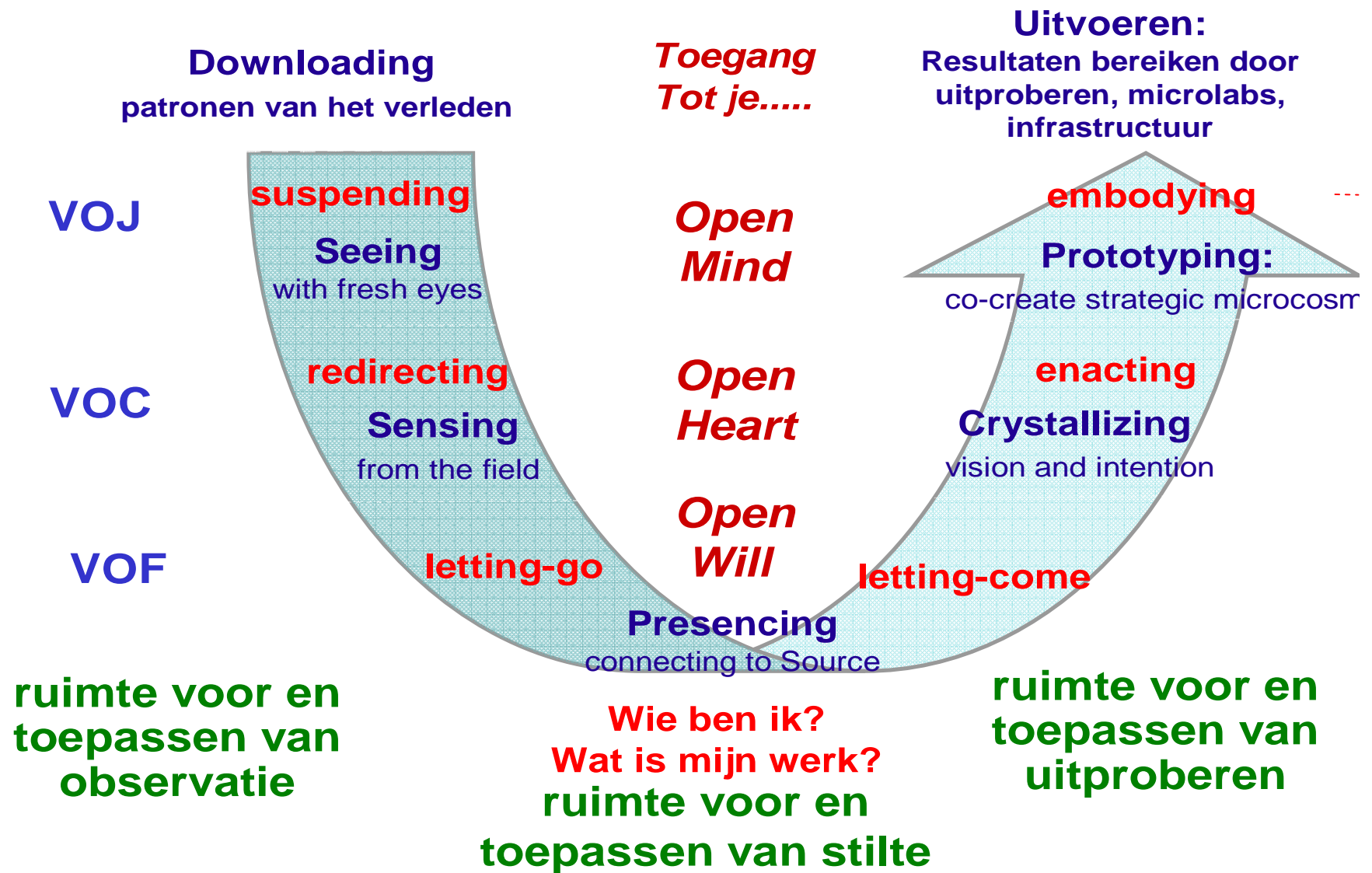
In deze fase gaat het erom de netwerken uit eigen kring te overstijgen en het leren en de innovaties een plek te geven in grotere systemen.

Otto Scharmer beschrijft in zijn boek een gesprek met de violist Miha Pogacnik. Deze vertelde hem over zijn eerste concert in de kathedraal van Chartres. "Het voelde net alsof de kathedraal me eruit gooide. Ik speelde tijdens het concert zoals ik altijd op mijn viool speelde. Toen realiseerde ik me dat je in Chartres niet een "gewone" viool kunt spelen, je moet de "macro-viool" spelen. De gewone viool is die in je handen, de macro-viool is de gehele kathedraal die je omringt. Spelen in Chartres vereist luisteren en spelen vanuit een andere plek. Niet slechts vanuit je binnenste, maar ook vanuit de plek verder dan jezelf." Organisatie moeten opereren op macroniveau. Ze dienen rekening te houden met de verschillende groepen participanten (de mensen aan het front, die verbonden zijn door dezelfde waarden) en een verbindende sociale technologie ontwerpen, die multi-stakeholders-vergaderingen veranderen van het voeren van debatten, naar het samen creëren van iets nieuws.

*Action is the visible form of an invisible spirit
An outward manifestation of an inward power
But as we act, we not only express what is in us
And help give shape to the world.*

*We also receive what is outside us
And we reshape our inner selves.
When we act, the world acts back.
The world acts back, and we and the world,
We and the world are co-created*

Margaret Wheatley



Literatuurlijst

Block, P. (2003)

The answer to how is yes

Berret-Koehler, San Fransisco

Collins, J. (2001)

Good to great

HarperCollins, New York

Dixon, N. (2000)

Dialoog op het werk

Nieuwezijds, Amsterdam

Dixon, N. (2001)

Algemene kennis: kennisoverdracht in organisaties

Scriptum, Schiedam

Fullan, M. (2003)

The moral imperative of school leadership

Corwin, Thousand Oaks

Fullan, M. (2005)

Leadership and sustainability: the system thinker in action

Corwin, Thousand Oaks

Geus, A. de (1997)

The living company

Harvard Business School Press, Boston

Heifetz, R. (1999)

Leadership without easy answers

Harvard University Press, Cambridge

Heifetz, R. (2004)

The adaptive challenge

American School Administrators, San Fransisco

Jaworski, J. (2002)

Synchroniciteit: de innerlijke weg naar leiderschap

Indigo, Zeist

Jutten, J. (2007)

Natuurlijk leren: systeemdenken in een lerende school

Natuurlijk Leren, Echt

Kahane, A. (2004)

Solving tough problems: an open way of talking, listening and creating new realities

Berret-Koehler, San Fransisco

- Kegan, R. en Lahey, L. (2001)
How the way we talk can change the way we work
Jossey Bass, San Fransisco
- Kim, D. (2001)
Organizing for learning
Pegasus Communications, Waltham MA
- Lewin, R en Regine, B. (2000)
The soul at work
Simon and Schuster, New York
- Maturana, H. (1992)
The tree of knowledge: the biological roots of human understanding
Boston, MA
- O'Donnell, P. (2003)
Authentic school leadership: the link between doing and being
Pegasusconferentie, Boston
- Reidy, D. (2003)
Embracing vulnerability: a core leadership discipline for our times
Pegasus Communications, Waltham MA
- Scharmer, O. (2007)
Theory U: Leading from the future as it emerges
SOL, Cambridge
- Senge, P. (1992)
De vijfde discipline: de kunst en praktijk van de lerende organisatie
Scriptum Books, Schiedam
- Senge, P. e.a. (2004)
Presence: human purpose and the field of the future
SOL, Cambridge
- Wheatley, M. (2005)
Finding our way: leadership for an uncertain time
Berret-Koehler, San Fransisco
- Wheatley, M. (2002)
Turning to one another: conversations to restore hope to the future
Berret-Koehler, San Fransisco
- Zohar, D. (2005)
Spirituele waarde: over spiritualiteit en management
Kosmos, Utrecht