



SAMEN VERDER WERKEN MET THEORIE

2.0 graden. 30 centimeter. 90 procent.
Temperatuur. Zeespiegel. Bodem erosie.

2050 is een becijferd jaar. Om de uitdagingen van morgen het hoofd te bieden moeten we hart en handen nu inzetten om een betere bodem te bouwen voor bewustzijn, samenwerking en leiderschap.

Leer met vijf vragen uit dit veldboekje (en Theorie U) hoe ook jij met meer nieuwsgierigheid, moed en compassie de zaadjes van morgen kan planten in jouw omgeving.

INHOUDSOPGAVE

- 1 | Titelpagina
- 2 | Inhoudsopgave
- 3 | Voorwoord
- 4 | Over de auteur(s)
- 5 | Opzet en legenda
- 6 | Over de essentie, fasen en begrippen van Theorie U
Leestijd 12-15 minuten

- 15 | H0. Wat is Theorie U en waarom zou je dit veldboekje moeten lezen?
Leestijd 8-10 minuten

- 21 | H1. Co-initiating. Hoe werk je samen met Theorie U?
Leestijd 12-15 minuten

- 28 | H2. Co-sensing. Hoe kunnen we een betere taal leren spreken?
Leestijd 12-15 minuten

- 35 | H3. Presencing. Hoe kunnen we de ruimte voor reflectie vergroten?
Leestijd 10-12 minuten

- 42 | H4. Co-creating. Hoe gaan we van adviseren naar samenwerken?
Leestijd 12-15 minuten

- 48 | H5. Co-evolving. Hoe worden we zelf betere leiders?
Leestijd 12-15 minuten

- 55 | Conclusie
- 56 | Een lijst met tools uit Theorie U
- 61 | Referenties
- 66 | Disclaimer, colofon en contact

VOORWOORD

Een scriptie is niet alleen de kers op de taart, maar vooral de zogeheten lakmoesproef van een totaal leertraject. Het is de vertaling van jaren theoretische studie en boekenwijsheid naar empirisch onderzoek in de wereld. Dit is hét moment waarop je de praktijk in kan gaan en door een wetenschappelijke lens de wereld kan helpen verklaren. Het is belangrijk dat je iets kiest dat dicht bij je hart en je hoofd ligt – de **448 uur** die hiervoor gereserveerd zijn maken zelfs de meest volhardende handen moe. Helaas belanden veel van deze omvangrijke werken op de jaarlijkse papieren stapel en voor ons gedrieën was dat ondenkbaar en leek het ons voornamelijk doodzonde.



Om een goede match te vinden organiseren scriptiebegeleiders daarom ook een informatiesessie. Waar pompeuze presentaties (met dito PowerPoints) overladen met vaktaal de norm waren, wapperde Professor Dirk van Dierendonck met een **simpel, geprint A4'tje met daarop een grote gele 'U'**. In een groepje van bescheiden omvang vertelde hij ons over Otto Scharmer en diens filosofie voor sociale transformatie, zoals beschreven en belichaamd in zijn Theorie U. Voor menig student aan een Business School klonken de termen ietwat obscuur en had de 'U' ongetwijfeld een sterk esoterische nasmaak. Echter, doordat Dirk ons meenam in zijn ongebreidelde nieuwsgierigheid herkenden we al veel van de inzichten die we uit onze studie hebben verworven in Theorie U – over persoonlijk leiderschap, transitie- en verandermanagement en lerende organisaties. Wat **een ambitieus project** had Otto Scharmer wel niet ondernomen, door zoveel inzichten uit verschillende disciplines samen te brengen tot één overkoepelend verandermodel! Wij raakten geënthousiasmeerd en de rest is geschiedenis.

Een goed onderzoeker leert niet alleen uit geschrift en lokaal, maar ook door te ervaren. Onder het mom van wetenschappelijke onafhankelijkheid blijft menig geleerde de wereld begrijpen vanuit het comfort van de ivoren toren van haar instituut. We hebben geleerd om de dynamiek en complexiteit van de wereld en diens problemen te reduceren. De praktijk is vaak modderig en niet eenvoudig in eenzijdige onderscheidingen te behappen. Verklaringen schieten derhalve vaak te kort.²² Het was daarom ook een fantastisch avontuur om met de participanten van 'Voor de oogst van morgen' op het weelderige Landgoed De Reehorst samen te werken aan hun transitie-experimenten en met ze te praten over hun ervaringen en inzichten omtrent Theorie U in daaropvolgende interviews. **Het heeft bij mij een diepe impressie achtergelaten over de toewijding en wijsheid waarmee deze veranderaars de wereld proberen te verbeteren.** De openheid en het inzicht waarmee zij over hun uitdagingen wisten te praten is indicatief voor de waarde van het 'Voor de oogst van morgen' innovatielab en diens methoden. Mijn advies voor geïnteresseerden is daarom ook: **Ervaar het voor jezelf!**



Ik hoop hier een deel van te belichten voor iedereen die geïnteresseerd is in verandering en verduurzaming. De onderzoeksresultaten zijn niet louter relevant voor de volhardende beoefenaars van Theorie U, maar juist **voor dé mensen die aan de frontlinies staan van alledaagse verbeteringen in de samenleving.** Overheden, bedrijven en organisaties van allerhande vormen, groottes en sectoren kunnen profiteren van de principes en praktijken die ten grondslag liggen aan een verandertheorie die duizenden veranderaars over de gehele wereld dagelijks weet te inspireren!

OVER DE AUTEUR(S)

DE SCHRIJVER



Mijn naam is Daan Peeters en ik geloof dat **organisaties die willen werken aan een duurzame toekomst, duurzaam moeten worden ingericht**. De principes en praktijken die ten grondslag liggen aan Theorie U helpen in het bouwen van zulke duurzame organisaties. Ik zie Theorie U daarom ook als een waanzinnig interessante methode en filosofie die handen en voeten geeft aan de vaak onzichtbare (sociale) dimensies van verandering. **Als je gelooft dat verandering bij jezelf begint dan is kennisname van Theorie U een must!**

Ik ben een jonge wetenschapper met een achtergrond in duurzaamheidsmanagement, leiderschap en organisatieverandering. Ik heb mijn passies daarin ontwikkeld door het verlenen van advieswerk aan organisaties, groot en klein, het geven van lessen en workshops aan de universiteit en het behalen van drie diploma's aan verschillende universiteiten in daarin gelieerde onderwerpen. In september dit jaar ben ik begonnen met een **PhD in Value Based Organizing** aan het Erasmus Research Institute of Management in Rotterdam.

HET NETWERK



Dit veldboekje is geschreven in opdracht van 'Voor de oogst van morgen', een leiderschapsnetwerk voor een duurzaam landbouw- en voedselsysteem in Nederland. 'Voor de oogst van morgen' verbindt personen en organisaties die in deze maatschappelijke uitdaging leiderschap durven te nemen en gezamenlijk de transitie naar een duurzamer landbouw- en

voedselsysteem willen versterken en versnellen. Het veldboekje is een afgeleide van het succes van dit netwerk. Zonder de toewijding van, met name, Femke van Bree, Victoria Dekker en Dieter van den Broeck was dit project nooit van de grond gekomen. Mijn dank is groot voor de inzichten, wijsheid en inschikkelijkheid die het algehele proces hebben begeleid!

DE EXPERTISE



Ik ben deze reis begonnen met Remco Kriekaard, Laura Liebisch en Prof. dr. Dirk van Dierendonck. Dit veldboekje is onlosmakelijk

met hun inzichten en ideeën verbonden en verdienen daarom erkenning voor de indirecte contributie die ze hebben gemaakt!

OPZET EN LEGENDA

OPZET

Niet geïnteresseerd in alles? Goed nieuws! **Ieder hoofdstuk is zo geschreven dat hij op zichzelf staat.** Zo kan jij lezen wat jouw interesse pakt. Het veldboekje is immers geschreven voor een breed publiek en de lessen en inzichten die in elk hoofdstuk staan kunnen (in mindere mate) relevant zijn voor jou. Wil je bijvoorbeeld geïnspireerd raken door bepaalde groepsoefeningen, dan ga je naar 'Een lijst met tools uit Theorie U'. Lees het veldboekje dus vooral zoals jijzelf dat wilt!

Bovendien volgt ieder hoofdstuk van het veldboekje een bepaalde volgorde. Het hoofdstuk begint met een vraag over een onderwerp en een aantal kernonderdelen die aan bod komen. Na een algemene introductie volgt een beschrijving van het onderwerp aan de hand van Theorie U, de praktijk aan de hand van de participanten van het 'Voor de oogst van morgen' netwerk en een samenvatting van belangrijke inzichten uit de wetenschap. Ieder hoofdstuk wordt afgesloten met een antwoord op de overkoepelende vraag van het hoofdstuk.

KLEURTJES EN KOPJES

Ieder hoofdstuk wordt vergezeld door een aantal **kleurtjes en kopjes**. Iedere kleur en omtrek heeft weer een andere betekenis. Dit zijn ze:

Begrippen en definities

Presencing, Stakeholders, Innovatielabs

Tools en praktijken

Dialogue walks, Prototyping, Case clinics

Hyperlinks naar aanvullend bronmateriaal

Websites, Samenvattingen, Tools

Kopjes met ervaringen, informatie of aanvullend materiaal

PLUK DE VRUCHTEN, VELDWERK

Citaten van participanten uit het netwerk

Theorie U facilitator, Consultant

FIGUREN

Daarnaast hebben we ook nogal wat **figuren** en andere afbeeldingen gebruikt om het veldboekje vorm te geven. Hieronder vind je de belangrijkste:

Figuur 1. De vijf fasen van Theorie U.	7
Figuur 2. De twee cycli van 'absencing' en 'presencing'.	8
Figuur 3. Van zelf het systeem zien naar het systeem in jezelf zien.	10
Figuur 4. Economische transformatie matrix van Scharmer (2018).	13
Figuur 5. Vier fasen van systeemevolutie van Scharmer (2018).	13
Figuur 6. Vier niveaus van luisteren van Scharmer (2018).	14
Figuur 7. Vier niveaus van met elkaar praten en naar elkaar luisteren.	30



OVER DE ESSENTIE, FASEN EN BEGRIPPEN VAN THEORIE U

Het is een schone kunst om over een onderwerp te schrijven waar je veel van af weet op een toegankelijke manier. Het is namelijk mijn grote hoop dat een ruim publiek gebruik gaat maken van dit veldboekje. Stap je dus nu in de wereld van Theorie U of is het juist alweer een tijdje geleden dat je je over deze onderwerpen hebt gebogen? Fantastisch! Dit voorstukje heb ik geschreven voor jou. Maar eigenlijk ook voor de kenner. Dit heeft ook een aantal belangrijke redenen.

De schrijver en bedenker van Theorie U, Otto Scharmer, is niet vies van lastige (en soms ietwat

vage) begrippen en ideeën. Deze kunnen wat toelichting gebruiken die voor iedereen relevant is. Theorie U biedt ook een methode waar mensen en groepen door een aantal fasen lopen. Het is belangrijk dat je weet welke fasen dit zijn en wat elke fase in essentie inhoudt. Deze twee zaken vormen de basisstof waarop de rest van het veldboekje is gebouwd. Met name de fasen zullen je helpen om de vragen van ieder hoofdstuk in context te plaatsen. **Ik probeer daarom hieronder even kort en in klare taal uit te leggen hoe Theorie U eruit ziet en welke begrippen en ideeën je in het vizier moet houden.**

De essentie en fasen van Theorie U

In essentie is Theorie U een model en overkoepelende filosofie over hoe je als mens en groep kan veranderen en kan samenwerken in een gedeelde en gewenste toekomst. Theorie U probeert mensen te inspireren om met meer nieuwsgierigheid, moed en compassie in de wereld te staan en haar uitdagingen het hoofd te bieden. Zulke uitdagingen kan je niet alleen aan. Veranderen doe je samen met anderen. Theorie U is

daarom met name gericht op het creëren van een goede verstandhouding onder mensen – dit is namelijk het fundament waarop aanhoudende verandering steunt. In zijn boeken beschrijft Otto Scharmer veel verschillende manieren waarop we meer van elkaar kunnen leren en hoe we dat weer kunnen inzetten om oplossingen te vinden op maatschappelijke problemen. Klinkt ingewikkeld. Hoe ziet Scharmer dit precies voor zich?

Het zal voor velen niet onbekend zijn dat de ‘U’ in Theorie U een bepaald proces symboliseert waarlangs verandering plaatsvindt. In grote lijnen begeleidt Theorie U namelijk een diverse groep **stakeholders** (die een gemeenschappelijke uitdaging delen) langs vijf verschillende fasen: (1) *co-initiating*, (2) *co-sensing*, (3) *presencing*, (4) *co-creating* en als laatste (5) *co-evolving*. Zie hiervoor **Figuur 1**. Grofweg beschrijft de linkerkant van de ‘U’ hoe je als individu beter kan begrijpen waar anderen in de groep vandaan komen. Dit geeft je niet alleen de mogelijkheid om een probleem of uitdaging beter te begrijpen op basis van meerdere perspectieven, maar biedt ook ruimte om eerlijk en openhartig bepaalde ideeën en inzichten te bespreken die bijdragen aan het vinden van en werken aan effectieve oplossingen. Aan de linkerkant praat, luistert en denkt men dus

veel totdat de handjes onrustig beginnen te worden en de tijd voor de praktijk aanbreekt. Aan de onderkant van de ‘U’ vindt een omwenteling plaats als gevolg van het diepe engagement en de gedeelde reflecties in de groep. Mensen beginnen vanuit de mogelijkheden van hun achtergrond, vaardigheden en netwerk te werken aan een steeds concreter wordend project (een zogeheten ‘prototype’) waarmee ze weer terug de wereld in durven te gaan. Uitkomsten van een U-proces zijn dus erg uniek en kunnen variëren van bijvoorbeeld een duurzaam voedsellaboratorium, een zorgplatform of een onderwijsinitiatief. **Waar de linkerkant van de ‘U’ dus vooral gaat om het samen nadenken en praten over een probleem, focust de rechterkant op het samen werken aan de oplossing.**

Figuur 1. De vijf fasen van Theorie U.

1. CO-INITIATING

De **gemeenschappelijke intentie** blootleggen door meer duidelijkheid te krijgen over de intenties en de uitdagingen van verschillende stakeholders.

Leren stoppen met zenden en luisteren naar anderen om beter te begrijpen wat je kan betekenen voor anderen en wat je wilt doen in je leven.

2. CO-SENSING

Dieper leren luisteren naar verschillende participanten en proberen **waar te nemen wat voor verandering wilt ontstaan** of mogelijk is.

Probeer je te verbinden met verschillende mensen in de groep door je eigen overtuigingen aan de kant te zetten en open te staan voor andere perspectieven.



3. PRESENSING

Door **bewust en aanwezig te zijn in het moment met anderen** probeer je je te verbinden tot je bron van inspiratie en wilskracht.

Raak verdwaald in verschillende perspectieven en betekenissen van een uitdaging om te ervaren en te begrijpen hoe ze met elkaar verbonden zijn.

5. CO-EVOLVING

Ga het veld in met belangrijke stakeholders. **Bouw een infrastructuur** voor effectieve samenwerking en creëer beloften voor collectieve acties.

Wees een voorbeeld voor anderen hoe je geïntegreerd als individu, groep, organisatie en systeem aan grote uitdagingen en waarden kan werken.

4. CO-CREATING

Begin **samen te werken** aan een idee voor een gewenste toekomst **vanuit het gedeelde begrip** van de uitdaging en mogelijkheden voor verandering.

Deel in de verantwoordelijkheden en het beslisvermogen om als team in vertrouwen samen te werken en de gedeelde toekomst beter te verkennen in de praktijk.

Note. Adapted from Scharmer (2018).

Naast Theorie U hebben we het ook veel over het U-proces. Het U-proces is dus het meer concreet doorlopen van de vijf fasen van Theorie U waarin een diverse groep stakeholders uitgedaagd wordt om tot een gedeeld begrip van probleem en oplossing te komen. Theorie U behelst dus ook veel oefeningen en experimenten die helpen om mensen die vaak lijnrecht tegenover elkaar staan, zoals bijvoorbeeld varkenshouders en klimaatactivisten, elkaar toch te vinden. Theorie U biedt daarom ook een manier om effectief te communiceren over problemen en oplossingen die beide groepen voortdrijven.

Door het proces ontstaat er een gedeelde taal die past bij de context. **Het doorlopen van de U gaat gepaard met het vormen van meer vertrouwde en betekenisvolle relaties.** Het proces probeert ruimte en focus te bieden om bepaalde problemen en plannen eerlijk met elkaar te bespreken op een manier die perspectief geeft op een oplossing van de problemen (die overigens meer voortkomen uit kleine stapjes dan uit grote sprongen).

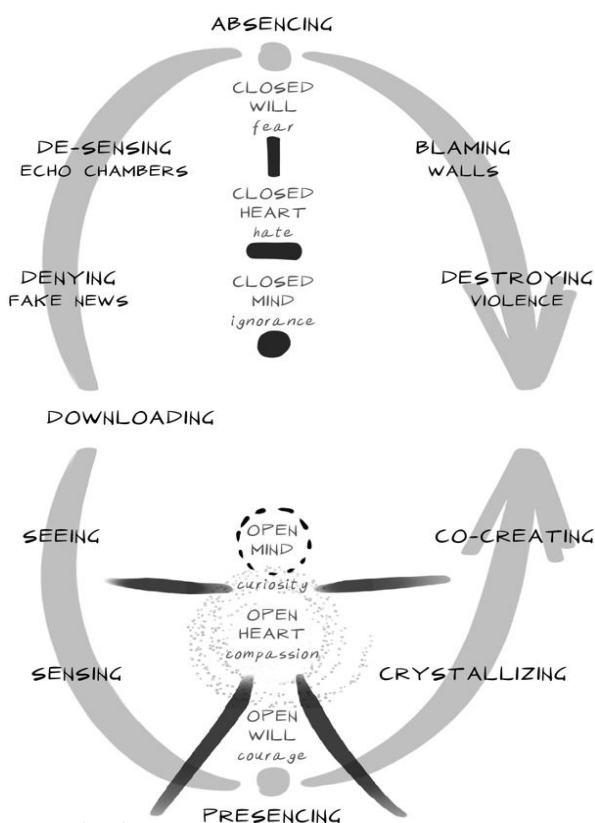
Het is daarom ook noodzakelijk dat zoveel mogelijk (groepen) mensen aanwezig zijn in zo'n proces: Je hebt de perspectieven en ervaringen van iedereen in het systeem nodig om een zinvolle en aanhoudende verandering te laten plaatsvinden. Immers kijkt iedereen anders naar een probleem en die verschillende begrippen geven inzicht in de facetten die noodzakelijk zijn voor duurzame oplossingsrichtingen. **Als een keten maar zo sterk is als haar zwakste schakel, dan is een oplossing maar zo sterk als het totale begrip van het probleem.** Theorie U processen bouwen daarom ook voldoende tijd in om tot een diep begrip en inzicht van het probleem te komen door iedere stakeholder uit te nodigen om zijn of haar perspectief te delen. Waar velen van ons hebben geleerd om wellicht overhaast en overijverig

oplossingen aan te dragen wanneer een probleem op ons pad komt, dwingen deze processen je om te vertragen op de probleemanalyse. Paradoxaal genoeg stimuleert het vertragen op de analyse een uiteindelijk succesvolle versnelling op de oplossing.

“En het wordt op een gegeven moment behoorlijk rommelig. De onderkant van de U is ook een rommelige plek. Er is veel onduidelijkheid en mensen zijn in de war, maar dat is een normaal onderdeel van het proces! Theorie U heeft me geholpen om daar comfortabel mee te worden en dat je vanuit deze onderkant ook weer een soort duidelijkheid kan creëren voor jezelf en anderen.”

Theorie U facilitator

Figuur 2. De twee cycli van ‘absencing’ en ‘presencing’.



Note. Adapted from Scharmer (2018).

Een succesvol Theorie U traject doorloopt bepaalde fasen, maar biedt geen panacee of standaardformule; **elk probleem kent haar eigen uitdagingen, spelers en context en in de processen van Theorie U wordt daar juist aandacht aan besteed.** Echter, wat universeel is in veel verandering is de menselijke factor. Wetenschap leert ons dat de mensheid een grote invloed heeft op economische en ecologische systemen en dat daarom veel wereldlijke verandering in en tussen mensen ontstaat en aanhoudt. Dat wil zeggen: Als mensen onderdeel van het probleem zijn kunnen ze ook onderdeel van de oplossing zijn. Het is daarom zo gek nog niet dat Scharmer zoveel aandacht schenkt aan goede sociale interactie en verhoudingen. Deze liggen namelijk ten grondslag aan het verruimen van iemands bewustzijn door inzicht te geven in andere perspectieven of bewust te worden van andere perspectieven en om op basis van een gedeelde verstandhouding over probleem en oplossing samen te werken in de unieke context van het probleem.

Begrippen en ideeën van Theorie U

Een grote kracht van Theorie U is ook meteen haar valkuil: Ze heeft een eigen taal ontwikkeld. Deze taal is gevuld met begrippen en termen die zorgen voor snelle afstemming onder mensen die deze taal onder de knie hebben, maar kan als hoogdravend Engels overkomen bij mensen die hier niet bekend

mee zijn. Sterker nog, het vormt een duidelijke communicatiebarrière die niet bijdraagt aan het uiteindelijke doel van Theorie U: Samen, inclusief veranderen. Om Scharmer daarom een beetje hierin tegemoet te komen heb ik de volgende begrippen en ideeën van Theorie U toegelicht:

Innerlijke plek

Scharmer heeft het in zijn werken veel over de zogeheten ‘inner place’, ofwel ‘innerlijke plek’, van waaruit wij als individu naar de wereld kijken. Dit is de bron van waaruit wij acteren, communiceren, waarnemen of denken. We kunnen zien *wat* we doen (i.e. resultaat). We kunnen zien *hoe* we het doen (i.e. proces). Maar we zijn ons vaak niet bewust van de *wie* (i.e. bron). Scharmer beschrijft dit laatste in de volgende slagzin: “**Het succes van een interventie is afhankelijk van de innerlijke conditie van de interveniënt.**” Stel, je bent in een discussie geraakt over voeding en levensstijl met een goede vriend. Je bent zelf vegetariër en vindt dit een goede keuze – je vriend daarentegen ziet vlees als een dagelijkse vereiste en geniet er met volle teugen van. Hoe ga je dit gesprek aan? Kom je met cijfers en bronnen om je vriend te overtuigen van je gelijk? Choqueeer je met beeldmateriaal? Stel je vragen om er achter te komen waarom je vriend zoveel van vlees houdt? Of luister je dan al niet meer – je kent het verhaal immers toch al? Wat wil je bereiken als individu en laat je je vriend (en jezelf) in zijn of haar waarde?

Een andere manier om naar de ‘innerlijke plek’ te kijken is vanuit René Descartes’ befaamde uitspraak: “*I think, therefore I am.*” Theorie U zou het eerder vervatten als: “*I attend (this way), therefore it emerges (that way).*” Een voorbeeld: De kwaliteit van hoe je luistert bepaalt uiteindelijk ook hoe het gesprek zich verder ontwikkelt. Resultaten volgen dus grotendeels door *of* en *hoe* je je bewustzijn inzet. Dit zien we duidelijk terug in hoe we bijvoorbeeld voor een toets leren: Zijn we er actief mee bezig of zijn we om de haverklap afgeleid door andere (leukere) dingen? Hoe

Holistische benadering

Een benadering die inspeelt op allerlei facetten van onze maatschappij tegelijkertijd. **Het idee is dat er niets te zeggen valt over het geheel wanneer je alleen afzonderlijke delen van de werkelijkheid bestudeert.** Veranderinitiatieven horen dus rekening te houden met hoe verschillende facetten met elkaar vervlochten zijn. Als je bijvoorbeeld als bedrijf duurzamer wilt opereren kan je je succes niet beoordelen door alleen maar te kijken naar of je je plastic wel netjes scheidt. Duurzaamheid vereist namelijk een benadering of (in de context van het

hebben we ons voorbereid – is je telefoon in de buurt, heb je rust en stilte op je leerplek, heb je een schema en methode om goed te leren en wat zijn je strategieën om je bij de les te houden die goed voor jou werken? Proberen we lastige zaken voor onszelf duidelijk te maken door meerdere bronnen te gebruiken of het zelf proberen uit te leggen aan een ander om te kijken of je het materiaal nu echt goed beheerst? Bovendien: Heb je voor ogen waarom je voor deze toets leert en hoe dat aansluit bij wie je bent of wilt zijn? Vanuit welke energie werk je – ben je angstig voor een slecht resultaat, (on-)geïnteresseerd in het onderwerp of wil je misschien aan jezelf bewijzen dat je het kan? Op het niveau van het systeem betekent dit dus dat elk resultaat een functie is van het bewustzijn vanuit waar mensen in dat systeem opereren. Is een manager in een staalfabriek die specialiseert in het bouwen van bruggen zich niet alleen bewust van wat hun producten positief betekenen voor de infrastructuur en technologische ontwikkelingen in een land, maar ook van de negatieve kanten van de mijnbouw die het staal levert, de natuur die gestoord wordt door de bouw en aanwezigheid van zo’n brug en wellicht de onvoorziene consequenties voor omwonenden?

Scharmer ziet het als een leiderschapsuitdaging om je innerlijke plek te voeden, mede door bewust te worden of je niet vanuit onwetendheid, angst of haat je oriënteert in de wereld, maar juist vanuit nieuwsgierigheid, moed of compassie durft te kijken naar de ongebreidelde mogelijkheden die je kan aangrijpen om bij te dragen aan een betere wereld. **Let op hoe je naar jezelf praat en naar jezelf kijkt; jouw levensverhaal is maakbaarder dan je wellicht durft toe te geven.**¹



voorbeeld) bedrijfsstrategie die economische, ecologische en sociale facetten integreert. Denk dus ook bijvoorbeeld aan de duurzaamheid en inclusiviteit van de gehele waardeketen of de mate van diversiteit op de werkvloer en in managementlagen van het bedrijf.

Bewustzijn

Bewustzijn is het geestesvermogen dat het individu in staat stelt de buitenwereld waar te nemen en te verwerken. Dat betekent ook: Een beleving of besef te hebben van de 'ik', ofwel 'ego', in relatie tot de omgeving, ofwel 'eco'. Het bewustzijn verwerkt de verschillende indrukken die we hebben opgedaan via onze zintuigen over de natuurlijke omgeving, van mensen of van voorwerpen en reflecteert dit op de emoties, gedachten en herinneringen of behoeften die bij het individu door deze indrukken worden opgeroepen. Theorie U probeert deze reflectie te kanaliseren om minder te reflecteren vanuit onwetendheid, haat of angst, maar meer vanuit nieuwsgierigheid, compassie en moed. **Je bewustzijn is veelal een automatisme, maar Scharmer benadrukt dat het veranderen van deze automatisen niet alleen mogelijk, maar óók wenselijk is.**

Dit doen we door kritisch na te denken over onszelf, wie we zijn en wat je wilt doen in dit leven, maar vooral ook door open te staan voor anderen en andere perspectieven. Je hebt de waarheid immers niet in pacht en ieder heeft een belevingswereld die net zo ver lijkt te reiken als de jouwe – je kunt dus erg veel leren wanneer je met anderen op dat niveau een gesprek kunt hebben en elkaar leert te begrijpen. Alleen komt dit niet vanzelf – dit is geen knop die je kan omdraaien en vervolgens daar kan laten. Het vereist regelmatige oefening en continue inspanning, vooral wanneer je geneigd bent om weer in oude en ongewenste automatisen terug te vallen. Bewustzijnsverandering vereist ironisch gezien dus erg veel bewust zijn. Het is niet alleen een spier die je kan trainen, maar ook eentje die jou traint.

Figuur 3. Van zelf het systeem zien naar het systeem in jezelf zien.



Note. Adapted from Scharmer (2018).

Innovatielabs

Innovatielabs zijn de lokale(re) of thematische leer- en ontwikkelgroepen gevormd rondom maatschappelijke uitdagingen op basis van Theorie U processen en tools. In innovatielabs gaan groepen mensen vanuit verschillende achtergronden en rollen in het systeem door een U-proces om tot een diepere verstandhouding van elkaar (de stakeholders of deelnemers), de uitdaging (het gedeelde probleem) en diens oplossingen (de prototypes) te komen. Deze

innovatielabs ondersteunen het leertraject dat participanten ondergaan en proberen participanten met elkaar te verbinden om een praktische vertaalslag te maken van een gedeeld idee of begrip. Een voorbeeld van een innovatielab is 'Voor de oogst van morgen'. Dit innovatielab heeft geresulteerd in een netwerk-in-actie en een gemeenschap van mensen in het Nederlandse landbouw- en voedselsysteem, dat nog steeds bestaat onder dezelfde naam.

Stakeholders

Friedman is vervangen door Freeman. Tegenwoordig kan je bijna geen persbericht of jaarverslag meer vinden waarin er niet om de haverklap met de term ‘stakeholder’ wordt geslingerd. Deze term heeft in veel opzichten de meer bekende ‘shareholder’ weten te vervangen – op papier – en ontleent als concept daaraan ook een groot gedeelte van haar betekenis en waarde. Edward Freeman heeft dit concept in 1984 gedefinieerd als een individu, groep of organisatie die invloed kan uitoefenen of ondervindt als gevolg van een organisatie die bepaalde doelen nastreeft.² Anders gezegd: Stakeholders zijn belanghebbenden die in verschillende gradaties van legitimiteit, urgentie en macht verbonden zijn aan een organisatie en haar doelstellingen.³ Nadenken over stakeholders heeft bijgedragen aan een bredere interpretatie van de bedrijfsomgeving waarin een organisatie is gepositioneerd en trekt de eenzijdige focus op het behartigen van de belangen van de aandeelhouder in twijfel als afgeleide van het (toekomstig) succes van de organisatie. **Toekomstbestendige organisaties streven waarde na in bredere zin en niet alleen economische waarde voor diens eigenaren.** Een inclusievere bedrijfsstrategie geeft immers legitimiteit; de bedrijfsoperaties en -activiteiten dragen (netto) bij aan de welvaart en het welzijn van iedereen die gemoeid is met de organisatie.

De overheid, markt en burgermaatschappij zullen derhalve meer baat hebben bij (en daarom ook meer voorkeur hebben voor) organisaties die een holistische kijk hebben op waarde creatie. Zo kan je als organisatie ook voorbij de zogeheten ‘*license to operate*’ bewegen naar een ‘*license to experiment*’.⁴ In het heden moet een organisatie natuurlijk in haar eigen interne, dagelijkse behoeften kunnen voorzien en daarmee dus financieel en legaal draaiende blijven. Echter, *in de toekomst* is het succes van een organisatie meer gedetermineerd door de kansen die ze krijgt van verschillende belanghebbenden om te experimenteren met nieuwe producten, partnerschappen en/of organisatievormen. Kortom: Om optimaal te kunnen innoveren heb je goodwill nodig. Deze goodwill komt in verschillende vormen. Denk bijvoorbeeld aan het winnen van tenders, het verkrijgen van overheidssubsidie of groeikapitaal van private investeerders, de erkenning en bescherming van intellectueel eigendom, de indirecte positieve marketing van het merk die bijdragen aan de succesvolle uitrol van een nieuw product, het aantrekken van jong talent dat zich verbonden voelt met de missie en visie van de organisatie en/of de samenwerking met andere organisaties en bedrijven die graag met je in zee willen.





Acupunctuurpunten

Scharmer beschrijft hoe ons bewustzijn kan verschuiven van *ego* naar *eco*-systemen wanneer bepaalde sleutelvariabelen tegelijkertijd worden beïnvloed.⁵ Deze noemt hij de ‘acupunctuurpunten’ in het systeem, aangezien ze functioneren als een soort drukpunten die geactiveerd kunnen worden om bepaalde veranderingen door te zetten.⁶ Scharmer heeft dit inzicht waarschijnlijk geleend van systeemdenken, waar men het heeft over ‘kantelpunten’ en ‘kritieke factoren’ van systeemverandering,⁷⁻⁸ en organisatiekunde, waar een organisatie of leider bepaalde ‘levers of control’ tot zijn of haar beschikking heeft om organisatieactiviteit en gedrag te sturen.⁹

Samengenomen zijn acupunctuurpunten dus de praktische hefbomen of kritische kantelpunten waarlangs een systeem transformeert. Deze zijn bereikbaar voor individuen, groepen en organisaties om bepaalde veranderingen te initiëren of te sturen. Deze acupunctuurpunten kunnen daarom ook worden gezien als het probleem en de oplossing voor systeemverandering die op alle lagen van

menselijke organisatie (van individu naar groep naar organisatie tot systeem) representatief aanwezig is.

Stel jouw organisatie wilt duurzamer worden, maar veel werknemers zijn terughoudend, trekken de noodzaak in twijfel of vinden dat het indruist tegen ‘hoe het hier altijd is gegaan’. In dit voorbeeld zou je kunnen stellen dat, bijvoorbeeld, organisatiecultuur het probleem is. Dan vormt organisatiecultuur ook een onderdeel van de oplossing en de uitdaging voor leiders van organisaties om op in te spelen. Ook is bijvoorbeeld het niet willen veranderen van gedrag door werknemers van de organisatie niet alleen een afspiegeling van wat er op individueel en groepsniveau gebeurt, maar ook op (inter)nationaal gebied plaatsvindt in relatie tot cultuur. Scharmer heeft een lijst met verschillende evolutieniveaus samengesteld op basis waarvan bepaalde ‘leverage points’ zijn geïdentificeerd voor economische transformatie (zie: **Figuur 4**). Daarbovenop heeft Scharmer ook vier fasen uitgewerkt op verschillende belangrijke maatschappelijke thema’s voor systeemevolutie (zie: **Figuur 5**).

Figuur 4. Economische transformatie matrix van Scharmer (2018).

OS	NATURE	LABOR	CAPITAL	TECHNOLOGY	MANAGEMENT	CONSUMPTION	GOVERNANCE
ISSUE	FINITE RESOURCES VS. INFINITE GROWTH	40% OF JOBS GONE BY 2050	DECOUPLING OF FINANCIAL AND REAL ECONOMY	DECOUPLING OF INNOVATION AND REAL NEEDS	MASSIVE INSTITUTIONAL LEADERSHIP FAILURE	DECOUPLING OF GDP AND WELL-BEING	DISCONNECT OF GOVERNANCE AND IMPACT ON STAKEHOLDERS
REFRAME: FROM ECO TO ECO	FROM RESOURCE-TO ECO-SYSTEM	FROM JOBS TO ENTREPRENEURSHIP	FROM EXTRACTIVE TO INTENTIONAL CAPITAL	FROM CREATIVITY REDUCING TO CREATIVITY ENHANCING	FROM SILOS TO ECO-SYSTEM	FROM GDP AND CONSUMERISM TO QH AND WELL-BEING	FROM HIERARCHY AND MARKETS TO ABC
LEVERAGE POINT 1	CIRCULAR ECONOMY	UNIVERSAL BASIC INCOME	CIRCULAR CURRENCIES	TOOLS FOR VISUALIZING FOOTPRINT	INFRASTRUCTURES FOR ECO-SYSTEM COORDINATION	NEW ECONOMIC PROGRESS INDICATORS	ECO-SYSTEM: MAKING THE SYSTEM SEE ITSELF
LEVERAGE POINT 2	ECO-SYSTEM RESTORATION AND CIRCULAR AGRICULTURE	LEARNING TO ACTIVATE THE BEST POTENTIAL	TAXING RESOURCES INSTEAD OF LABOR	TOOLS FOR SEEING YOURSELF FROM THE WHOLE	MASSIVE FREE CAPACITY-BUILDING MECHANISMS	PARTICIPATORY BUDGETING	COMMONS-BASED OWNERSHIP RIGHTS

Actief luisteren

Een groot onderdeel van bewustwording is goed leren luisteren. Actief luisteren, om specifiek te zijn. Actief luisteren is het vermogen om geconcentreerd in een gesprek je gesprekspartner op een positieve manier te engageren door gebruik te maken van al je zintuigen. In het actief luisteren focus je je volledig op de spreker om zijn of haar boodschap correct te begrijpen en vooral bedachtzaam te reageren (of zelfs terug te spiegelen wat je hoort). Dit draagt niet alleen aan de effectiviteit waarmee je de gecommuniceerde informatie opdoet, maar helpt ook om tot een dieper inzicht te komen over de spreker en de gesprekstof.

Scharmer beschrijft vier niveaus van luisteren (zie: **Figuur 6**). Wanneer we begaan of geïnteresseerd zijn in de gesprekstof of gesprekspartner proberen we van de eerste twee niveaus te bewegen naar het derde en vierde niveau. De reden daarvoor is de winst die empathisch luisteren en de empathische dialoog voeren met elkaar oplevert voor het grotere geheel.

Op het tweede niveau zoeken we het conflict en de frictie op: We benoemen de olifant in de kamer. Maar als dat zonder empathie en daadwerkelijke interesse wordt gedaan leidt dit vaak tot een doodse stilte of een eindeloos debat. We proberen op het tweede niveau van elkaar te winnen. We herhalen onze standpunten. We luisteren om te herladen of aan te haken op elementen die je kunt ontmantelen om zo het gesprek naar je hand te zetten. In de beste gevallen leidt dit tot geforceerde compromissen, en dus vaak oplossingen waar niemand echt blij mee is.

Figuur 5. Vier fasen van systeemevolutie van Scharmer (2018).

OS	HEALTH	LEARNING	FARM/FOOD	FINANCE	GOVERNANCE
1.0: INPUT AND AUTHORITY-CENTRIC	TRADITIONAL DOCTOR-CENTRIC MEDICINE	TRADITIONAL TEACHER-CENTRIC	TRADITIONAL FARMER-CENTRIC	TRADITIONAL FINANCIAL CAPITAL	HIERARCHY
2.0: OUTPUT AND EFFICIENCY-CENTRIC	EVIDENCE-BASED MEDICINE	TESTING-CENTRIC	INDUSTRIAL MONO-CULTURES	EXTRACTIVE CAPITAL: WALL STREET	COMPETITION
3.0: STAKEHOLDER AND CUSTOMER-CENTRIC	PATIENT-CENTRIC MEDICINE	LEARNER-CENTRIC	ORGANIC: ECO-CENTRIC	RESPONSIBLE CAPITAL: IMPACT INVESTING	STAKEHOLDER DIALOGUES
4.0: GENERATIVE ECO-SYSTEM-CENTRIC	SALUTOGENESIS: STRENGTHENING SOURCES OF WELL-BEING	CO-CREATIVE: ACTIVATE DEEPER SOURCES OF LEARNING	CULTIVATING SOURCES OF ECO-SOCIAL RENEWAL	GENERATIVE CAPITAL: SYSTEMS TRANSFORMATION	ABC: AWARENESS-BASED COLLECTIVE ACTION

Wanneer we een stapje verder durven te gaan komen we op het derde niveau. Op dit niveau benoemen we de verschillen en spreken we onze eigen waarheden – ook wanneer we weten dat dit niet iets is dat de ander wilt horen. Probeer het ongemak te verduren en vooral vanuit je nieuwsgierigheid naar het perspectief van de ander te luisteren. Tijdens het empathisch luisteren zijn we vooral van binnenuit aan het luisteren, vanuit je hart, om zo eventjes in de schoenen van de ander te stappen om de ander te begrijpen. Dit vereist dus ook dat je jezelf even terzijde schuift en je kwetsbaar opstelt. Je gaat immers wellicht anders over bepaalde zaken nadenken en dat kan in gedrang komen met de waarden, overtuigingen of het zelfbeeld waar je veel van je kracht vandaan hebt weten te halen. Echter, luisteren met die empathie geeft je de kans om elkaars individuele mening verder te ontdekken. **In het ergste geval blijf je met nieuwe vragen achter en in het beste geval met nieuwe antwoorden.** Of vice versa.

Empathisch luisteren is een voorwaarde om samen met je gesprekspartner de stap te zetten naar de generatieve dialoog. Dit is een in elkaar vloeiend gesprek waarin er geen druk meer gevoeld wordt om gelijk te krijgen of om het eens te worden. Je leert op dit niveau vooral dat meerdere perspectieven, meningen en visies naast elkaar kunnen bestaan en juist de mogelijkheid geeft om samen nieuwe bedoelingen te verkennen. Hoe meer perspectieven je kunt vinden en kunt samenvoegen in een generatieve dialoog, hoe collectiever deze bedoeling wordt en hoe dieper de inzichten die hieraan kunnen worden ontleend.

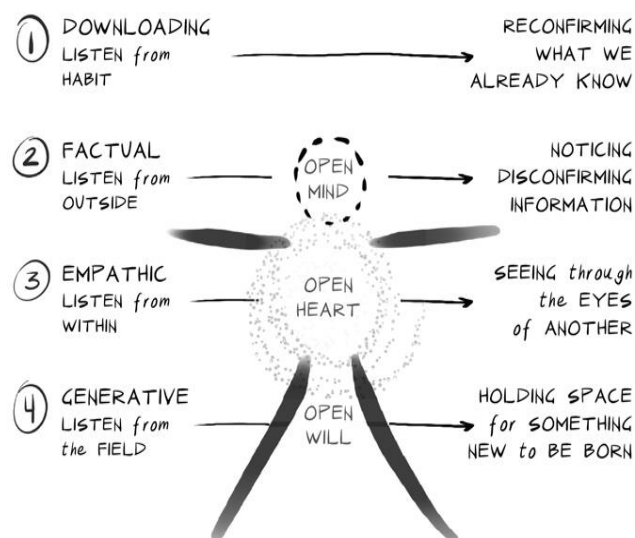
Presencing

Het concept presencing is uitgebreid gedefinieerd op de [website](#) van het Presencing Institute, de [samenvatting van het boek](#) 'Presence' of Scharmer's [hoofdstuk](#) hierover. Presencing is een combinatie van aanwezig zijn ('presence') en innerlijke waarneming ('sensing'). Presencing bevindt zich op de bodem van de U, waar je schakelt van denken naar doen. In deze overgang probeert men meer te werken vanuit wat we nog niet helemaal begrijpen om beter af te tasten en aan te voelen wat er wilt ontstaan. Het is het gevoel en de intuïtie die je denken een tikkeltje bijstuurt wanneer je intensief met iets bezig bent of in een goede flow zit. **Dit klinkt een beetje vaag, maar iedereen heeft hier ervaring mee.** Het is het moment dat je hebt en vasthoudt wanneer je een ingeving hebt en je eerste woorden op papier zet, wanneer je een idee hebt dat je deelt met de rest van de groep of in een gesprek met je collega iets aanvoelt waar je op in durft te haken. Het is het soort intuïtie dat je kunt leren en trainen door bewust te interacteren met je omgeving; door vooral af te tasten, te luisteren en open te staan voor iets wat je nog niet helemaal begrijpt.

Problem sensing & Problem solving

Problem sensing en problem solving zijn grofweg twee tegenovergestelde wijzen waarop een individu, groep of organisatie kan werken aan een probleem. Met 'problem sensing' ligt de nadruk op het vooral eerst goed begrijpen van het probleem door aan te voelen en af te tasten waar de pijnpunten liggen, wat de kantelpunten zijn, wie er met het probleem gemoeid zijn (en waarom) en wat we hierover weten van mensen in de praktijk en wetenschap. Dit doe je met name door in gesprek te gaan met de partijen die gemoeid zijn met het probleem, data te vergaren en te analyseren om tot een overeenkomst te komen van alle belangrijke facetten en te onderzoeken hoe het probleem zich verhoudt tot andere lopende kwesties, veranderingen en systemen. Goede 'problem sensing' legt hiermee de basis voor het

Figuur 6. Vier niveaus van luisteren van Scharmer (2018).



Dit is dan de fase van 'problem solving', waarin je met name gaat nadenken over oplossingsrichtingen, kosten en baten van alternatieven, neveneffecten, benodigde resources en stakeholders. Beide zijn noodzakelijk om een bepaald probleem te lijf te gaan. **Echter is het van belang (en dat is het punt waarop Theorie U aanhaakt) dat we veelal overhaast aan oplossingen beginnen,** wanneer we eigenlijk het probleem nog niet goed hebben begrepen. Je kunt namelijk onherroepelijke schade aanrichten als je op een verkeerd begrip van het probleem aan een oplossing gaat werken. Daarnaast krijg je je tijd en geld ook niet meer terug. Het is dus zaak om voldoende tijd te nemen en ruimte te geven voor het eerst goed aanvoelen en begrijpen van het probleem, alvorens te versnellen op een passende oplossing.





WAT IS THEORIE U EN WAAROM ZOU JE DIT VELDBOEKJE MOETEN LEZEN?

Geloof jij in verandering die bij jezelf begint? Staat bij jou de mens centraal en ben je ook nieuwsgierig naar hoe je het beste anderen kan meenemen in positieve verandering, zoals verduurzaming? Wil je weten hoe je jouw idealisme pragmatischer kan inzetten?

Dit veldboekje beschrijft hoe we met meer menselijkheid en wijsheid samen kunnen werken aan grote maatschappelijke uitdagingen op basis van Theorie U.

Theorie U is een verandermethode en filosofie die op praktische wijze vorm geeft aan de vaak onzichtbare sociale dimensies van verandering. Voor iedereen die op een dagelijkse basis werkt aan en met verandering biedt dit veldboekje een waardevolle verzameling aan wetenschappelijk onderbouwde inzichten, voorbeelden uit de praktijk en handige tools,

oefeningen en definities van begrippen. Deze introductie beschrijft wat het probleem en de uitdaging is van verandering en wat Theorie U inhoudt en kan betekenen voor mensen die aan de frontlines van verandering staan.

Inmiddels zijn er duizenden managementboeken geschreven over grote vragen in verandermanagement of leiderschap. Verwacht niet dat dit veldboekje op eenzelfde manier korte antwoorden probeert te bieden op grote vragen. Als Theorie U ons iets leert is dat

deze antwoorden er vaak niet zijn en, vaker nog, niet door iedereen gedragen worden. **Dit veldboekje is ingericht om je vooral aan het denken te zetten over hoe we samen, in het klein, groots kunnen veranderen.** Wij nodigen je uit om over verschillende methoden, processen en praktijken mee te denken in relatie tot grote thema's, zoals leiderschapsontwikkeling en collaboratie, en vooral zelf te experimenteren en ervaren wat Theorie U jou kan bieden in je werk en professionele of persoonlijke relaties.

De rol van bewustzijn in veranderen

In de wereld, en in de landbouw in het bijzonder, oogsten we wat we zaaien. In 2020 is de mensheid geplaagd door een Bijbelse bingo van maandelijkse catastrofes: brandende Australische bossen, verwoestende Afrikaanse woestijnsprinkhanen, verdwijnende Antarticaanse ijskappen, zorgwekkende Amerikaanse polarisatie... Helemaal van A tot Zoönose. Ook hoofdletter C stelt ons uniek op de proef. Wanneer alles tot stilstand komt word je geforceerd om stil te staan: **We lijken collectief resultaten te creëren die niemand individueel wilt.** Waar komt dit eigenlijk vandaan?

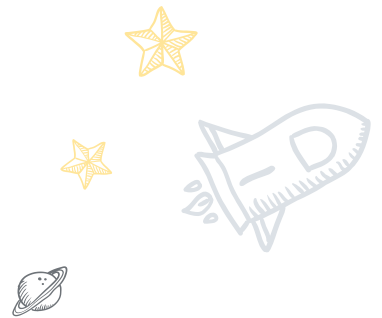
Wanneer we werken aan grote maatschappelijke problemen is kennis van iets helaas onvoldoende gebleken om fundamentele veranderingen voor elkaar te krijgen. Een oplossing begint en eindigt namelijk bij het individuele en collectieve

bewustzijn. Otto Scharmer, hoofddocent aan het Massachusetts Institute of Technology, betoogt in zijn boeken en artikelen dat de sociale, ecologische en spirituele kloven die mens en natuur in toenemende mate teisteren terug te herleiden zijn tot eenzelfde uitdaging: **Namelijk het verschuiven van ons bewustzijn van ego-systemen naar eco-systemen.**

Ego-systemen richten zich op het welzijn van het individu, zoals een enkel persoon, groep of organisatie, terwijl *eco*-systemen de nadruk leggen op het welzijn van het geheel waarvan individuen onderdeel zijn. Een omslag van denken en doen op het niveau van *eco*-systemen wordt dus vooral gekenmerkt door handelen op basis van gezamenlijk belang, gedeeld eigenaarschap en onderling vertrouwen.

“Hoe kunnen we zonder een inwendige transformatie überhaupt een uitwendige transformatie teweegbrengen?”

Ontwerpstrateg en Theorie U facilitator



Verandering vereist samenwerking op een gedeeld begrip van probleem en oplossing

Volgens Scharmer is ons collectief onvermogen om fundamentele veranderingen voor elkaar te krijgen ontstaan door een gebrekkige ‘**innerlijke plek**’ waaruit velen van ons opereren in de wereld. Met deze ‘innerlijke plek’ doelt hij op de bron van ons denken en doen in de wereld. Een belangrijke oorzaak van dit onvermogen is dat **we allemaal vanuit onze eigen ‘bubbel’ werken, terwijl het leeuwendeel van onze uitdagingen systemisch zijn.** Dat maakt het bijzonder lastig om uitdagingen goed te begrijpen of om onze negatieve of positieve invloed op het collectief te doorzien.

Volgens Scharmer vereist verandering daarom een **holistische benadering** van grote problemen in samenwerking met anderen. Samenwerking helpt

namelijk niet alleen om effectief gebruik te maken van elkaars unieke krachten als collectief, maar draagt ook bij aan het belichten van de ‘blinde vlekken’ die we als individuen hebben. Scharmer ziet dit laatste als bijzonder belangrijk voor verandering. **Als mens zijn we beperkt in hoe we naar de wereld kijken;** ons perspectief op grote problemen is onherroepelijk gekleurd door onze achtergrond, opvoeding, opleiding en/of sociale kringen. Een objectieve kijk op de realiteit is voor ons als individu niet weggelegd (zie: Hoofdstuk 5); maar een soort **inter-subjectieve** kijk op basis van de gecombineerde inzichten van een hele groep individuen komt al stukken dichterbij een correcter of werkbaarder begrip van een probleem of oplossing.

Sociale relaties als basis voor verandering

Volgens Scharmer zijn goede sociale relaties daarom bepalend in het op- en doorpakken van veranderinitiatieven. Deze sociale relaties geven ons namelijk de mogelijkheid om een goed gedeeld begrip van een probleem te creëren én vanuit daar samen te werken aan een passende oplossing. Wanneer we met elkaar in gesprek durven gaan op basis van wederzijds respect en oprechte interesse, met name met mensen of groepen die soms rechtlijnig tegenover elkaar staan, kan er ruimte ontstaan voor verandering. **Door met de kaarten open te spelen kunnen we beter begrijpen waar iedereen vandaan komt**, welke belangen en barrières er heersen en hoe er, als individu in de groep, mee kan worden omgegaan om gezamenlijk voort te bewegen naar een gewenste toekomst.

Werken aan verandering is daarom bij uitstek een sociale aangelegenheid: Ook al begint verandering bij een omslag in denken en doen in individuen, echte verandering beïnvloedt op den duur de teams, organisaties en systemen waar men deel van uitmaakt. Dit is ook meteen een veelvoorkomende valkuil, want verbeterinitiatieven vallen vaak niet in duigen door een gebrek aan technische kennis of financieel kapitaal, maar door het onderschatten van de menselijke component in verandering. Het succes van een veranderinitiatief wordt voor een groot deel bepaald door de kwaliteit van de sociale relaties en diepgang van de interacties onder de mensen die een gezamenlijk belang delen. In de communicatie over gevoelige of diepgewortelde problemen kan de ‘hoe’ daarom net zo belangrijk zijn als de ‘wat’.

“Wat gebeurt hangt altijd af van de back-end; alles behalve hiërarchie, structuur, enzovoorts. Zoals sociale relaties. Als je een goed gevoel hebt wat er gebeurt op dat niveau dan kan je verandering accelereren of kan je weerstand tegen verandering vertragen.”

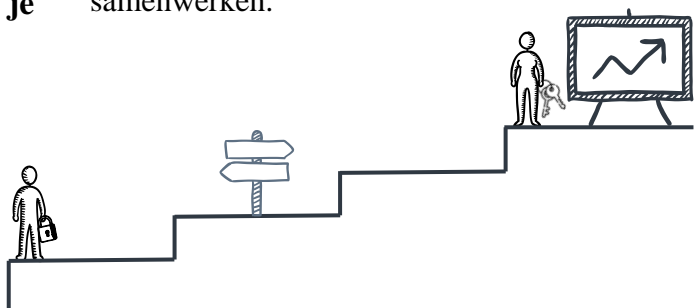
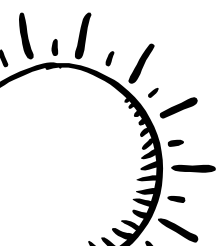
Bestuurder en consultant

Scharmer probeert met zijn Theorie U handen en voeten te geven aan de vaak onzichtbare sociale processen van verandering om kwalitatief sterkere relaties op te bouwen en te onderhouden. Deze sociale processen zijn bepalend voor het inspireren, motiveren en betrekken van mensen in veranderinitiatieven en dragen bij het aan het succes van een aanhoudende transitie. **Maar, hoe kunnen we deze sociale processen dan beter leren begrijpen en inrichten om sterkere relaties te creëren?**

Wederzijds begrip en inzicht als uitgangspunt

Scharmer ziet het als een ontdekkingsreis van zowel individu als collectief om vanuit een dieper, meer fundamenteel, niveau van **bewustzijn** te waarnemen, denken, communiceren en acteren in onze invloedssferen. Langs de verschillende fasen van de symbolische ‘U’ worden individuen uitgedaagd om eigen aannames en verwachtingen te onderzoeken en te toetsen om een beter beeld van de werkelijkheid te creëren. **Hiervoor heb je andere mensen nodig.**

Het uitgangspunt is om relaties tussen mensen te creëren die gebaseerd zijn op wederzijds begrip en inzicht. Dit ondersteunt namelijk het leertraject om eerlijker naar jezelf en anderen te zijn, om te experimenteren met kleine veranderingen in je eigen leven en om je ervaringen in een vertrouwde omgeving te delen. Zo kunnen we niet alleen van elkaar leren, maar ook met elkaar leren samenwerken.



Theorie U in een notendop

Uiteindelijk vertalen zulke processen zich naar zogeheten ‘prototypes’, toegepaste projecten die stammen uit de leerervaringen en groepsinteracties van Theorie U participanten. Deze worden samen door de participanten bedacht, opgezet en verder vormgegeven met behulp van ieders unieke achtergrond, vaardigheden en (professionele) netwerk. Op deze manier wordt Theorie U praktisch.

Maar hoe ziet zo'n **U-proces** er dan eigenlijk uit? In grote lijnen begeleidt Theorie U een diverse groep **stakeholders** langs vijf fasen: (1) *co-initiating*, (2) *co-sensing*, (3) *presencing*, (4) *co-creating* en als laatste (5) *co-evolving*. Zie hiervoor **Figuur 1**.

Figuur 1. De vijf fasen van Theorie U.

1. CO-INITIATING

De **gemeenschappelijke intentie** blootleggen door meer duidelijkheid te krijgen over de intenties en de uitdagingen van verschillende stakeholders.

Leren stoppen met zenden en luisteren naar anderen om beter te begrijpen wat je kan betekenen voor anderen en wat je wilt doen in je leven.

2. CO-SENSING

Dieper leren luisteren naar verschillende participanten en proberen **waar te nemen wat voor verandering wilt ontstaan** of mogelijk is.

Probeer je te verbinden met verschillende mensen in de groep door je eigen overtuigingen aan de kant te zetten en open te staan voor andere perspectieven.

3. PRESENSING

Door **bewust en aanwezig te zijn in het moment met anderen** probeer je je te verbinden tot je bron van inspiratie en wilskracht.

Raak verdwaald in verschillende perspectieven en betekenissen van een uitdaging om te ervaren en te begrijpen hoe ze met elkaar verbonden zijn.

5. CO-EVOLVING

Ga het veld in met belangrijke stakeholders. **Bouw een infrastructuur** voor effectieve samenwerking en creëer beloften voor collectieve acties.

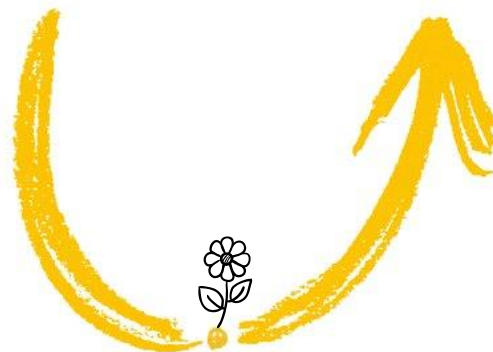
Wees een voorbeeld voor anderen hoe je geïntegreerd als individu, groep, organisatie en systeem aan grote uitdagingen en waarden kan werken.

4. CO-CREATING

Begin **samen te werken** aan een idee voor een gewenste toekomst **vanuit het gedeelde begrip** van de uitdaging en mogelijkheden voor verandering.

Deel in de verantwoordelijkheden en het beslismogelijkheden om als team in vertrouwen samen te werken en de gedeelde toekomst beter te verkennen in de praktijk.

Note. Adapted from Scharmer (2018).



Kern in het doorlopen van een Theorie U proces is dat een groep stakeholders een gedeeld probleem hebben dat niet door een van hen en rechtlijnig op te lossen is. Dit kan een heel groot en systemisch probleem zijn, zoals de transitie naar een duurzaam landbouw- en voedselsysteem, maar kan ook kleinere vormen aannemen, zoals een vervelende groepsdynamiek in een team of de reorganisatie van een bedrijf. Het uitgangspunt van Theorie U is om ruimte te bieden voor menselijkheid om beter te begrijpen waar iedereen die aan tafel is geschoven vandaan komt en te oefenen met andere vormen van samenwerking.



“Ik denk dat het mij heeft geholpen om veel rijkere gesprekken en meer contributies van verschillende mensen te hebben... En uiteindelijk meer robuuste oplossingen te hebben.”

Innovatiedirecteur bij een NGO

Theorie U en Scharmer hebben sinds introductie naam en faam verworven in de kringen van leiderschapsontwikkeling, management training en organisatorisch leren vanwege haar inzichten in de vaak onzichtbare dimensies van dagelijkse sociale processen en verbinding. Zo won hij de ‘Jamieson Prize for Excellence in Teaching’ op MIT in 2015, de ‘EU Leonardo Corporate Learning Award’ in 2016 en is hij benoemd tot de ‘UN

(Inter)nationale erkenning

Learning Advisory Council for the 2030 Agenda’. **Zijn populaire MITx u.lab(s) hebben al meer dan 120.000 veranderaars over 187 landen geïnspireerd om te leiden vanuit en voor een betere toekomst.** Overheden, NGOs, multinationals en internationale banken stappen in diens voetsporen door eigen veranderprocessen op basis van Theorie U op te zetten. ‘Voor de oogst van morgen’ en diens vele transitie-experimenten is daar een van.



Voor de Oogst van Morgen

Op 19 november 2018 begonnen meer dan tachtig mensen vanuit totaal verschillende achtergronden – boeren, ambtenaren, medewerkers van belangenorganisaties, bankiers en zelfstandig ondernemers - aan een gezamenlijk leertraject van 1,5 jaar, vormgegeven volgens Theory U. Onder de begeleiding van het [Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving](#) en [Commonland](#) kreeg het initiatief vorm - een **innovatielab** genaamd ‘Voor de oogst van Morgen’. De deelnemers kwamen samen om te werken aan een overkoepelend doel: een gebiedsgerichte verduurzaming van het Nederlandse landbouw-, bodem- en voedselsysteem. In dit leertraject hebben zij nieuwe vaardigheden ontwikkeld, zich in elkaar en elkaars praktijk verdiept en zijn er hechte relaties ontstaan. Vanuit een basis van diepgaand vertrouwen en een gemeenschappelijk ontwikkelde taal, hebben deelnemers elkaar gevonden. In leerreizen en praktijkbijeenkomsten is gekeken naar het systeem en de barrières en op basis van die inzichten hebben groepen deelnemers transitie-experimenten ontwikkeld. Twee voorbeelden van uitkomsten zijn [‘Aardpeer - samen voor grond’](#) en de [‘boer-burger-dialoog’](#). Ook is een [‘jongerenlab’](#) opgezet. Deze voorbeelden demonstreren de uniciteit en kracht van dit innovatienetwerk van doeners en denkers.

Daarnaast is vanaf 2019 samengewerkt met het kennis- en innovatieprogramma [‘Verrijkende Landbouw’](#). Met een divers netwerk van mensen uit het gehele landbouwsysteem hebben we een gebiedsaanpak ontwikkeld, die gebiedsinitiatieven toekomstgericht helpt opschalen. Daarbij staan ‘Land’, ‘Waarde’ en ‘Mens’ centraal. Een gezond, natuurlijk bodem- en watersysteem is de basis. Tegelijkertijd worden ook ‘regimespelers’ betrokken, die belemmeringen kunnen oplossen in het huidige beleid en economische systeem. Dit leidt tot een meerjarige transitieagenda. Het netwerk werkt nu al door in organisaties, initiatieven en regio’s. **Dit veldboekje is een afgeleide van het momentum en succes van ‘Voor de oogst van morgen’**. Zonder haar unieke netwerk, inspirerende deelnemers en toekomstvisie was dit veldboekje nooit van de grond gekomen.

Meer informatie over ‘Voor de oogst van morgen’ kun je vinden op hun [website](#). Vergeet ook vooral niet om de fantastische posters van Nuala Burns te bekijken, die onder andere de droge referentiepagina’s opfleuren, om meer over het innovatielab te weten te komen!



Van theorie naar praktijk

Theorie U beoogt een integratie van verschillende theorieën, methoden en filosofieën: Van ‘actieonderzoek’,¹⁰⁻¹¹ ‘design thinking’,¹²⁻¹³ ‘cognitiewetenschap’,¹⁴⁻¹⁵ ‘fenomenologie’,¹⁶⁻¹⁸ tot aan ‘mindfulness’,¹⁹ ‘systeendenken’²⁰⁻²¹ en ‘burgerrechtenbewegingen’.⁶ De kracht van Theorie U is daarom ook dat participanten veel van zichzelf en hun werk herkennen in de methodes en manier van kijken naar de wereld die Theorie U benadrukt. Theorie U heeft een intuïtief

karakter, maar is vaak ingewikkelder in haar toepassing. Om echt te weten hoe Theorie U werkt en wat het voor jou, je team of je organisatie kan betekenen is het uitgangspunt altijd dat je het eerst moet ervaren voordat je het begrijpt! Dit is ook meteen de uitdaging voor veel organisaties die onder druk staan; om juist geld, tijd en energie te reserveren voor het ontwikkelen van nieuwe, betere manieren van samenwerken.

Opzet van het veldboekje

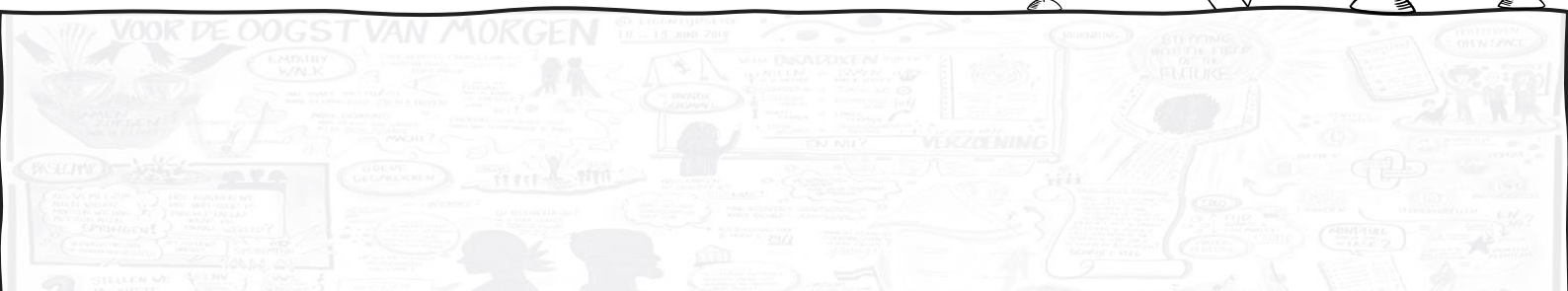
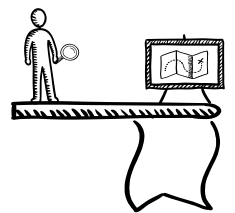
Het veldboekje heeft derhalve de invalshoek om een aantal belangrijke aspecten uit Theorie U te belichten vanuit zowel wetenschappelijke theorie als dagelijkse praktijk. Of je nu wel of niet gecharmeerd bent van Theorie U, **de principes en praktijken die U processen vormgeven kunnen iedere organisatie belangrijke inzichten geven in hoe ze veranderingen menselijker en succesvoller kunnen maken.** Wat volgt is een beschrijving van de uitkomsten van Theorie U processen voor haar participanten op een aantal deelonderwerpen. Deze volgen ook grofweg de vijf fasen van Theorie U:

- | | |
|--------------------------|---|
| H1. Co-initiating | Hoe werk je samen met Theorie U? |
| H2. Co-sensing | Hoe kunnen we een betere taal leren spreken? |
| H3. Presencing | Hoe kunnen we de ruimte voor reflectie vergroten? |
| H4. Co-creating | Hoe gaan we van adviseren naar samenwerken? |
| H5. Co-evolving | Hoe worden we zelf betere leiders? |

“Je hebt een bepaalde openheid nodig, als organisatie, om aan de haal te gaan met bepaalde interventies die wellicht als onconventioneel kunnen worden gezien. Als er geen openheid, nieuwsgierigheid en enthousiasme is over een open uitkomst van deze gezamenlijke reis, dan zou ik zeggen dat het geen zin heeft.”

**Projectmanager
bij de overheid**

Elk deelonderwerp wordt kort belicht vanuit de hoek van Theorie U, gemotiveerd op basis van wat er in de literatuur over wordt geschreven en gaat gepaard met voorbeelden en citaten van beoefenaars van Theorie U. Bij elk deelonderwerp worden bepaalde inzichten vanuit de praktijk belicht door verschillende beoefenaars in het netwerk van het ‘Voor de oogst van morgen’ innovatielab. Dit veldboekje is ook in opdracht van ‘Voor de oogst van morgen’ geschreven en bouwt voort op kwalitatief onderzoek onder 26 verschillende beoefenaars van Theorie U en de gecombineerde inzichten uit drie masterscripties. Wij wensen je daarom ook heel veel lees- en leerplezier!





HOE WERK JE SAMEN MET THEORIE U?

Waarom Theorie U niets nieuws presenteert.
De rol van rationeel denken in het creëren van een betere intuïtie.
Waarom een organisatie moet investeren in haar eigen ontwikkeling.

Case clinics. 4D-mapping. Dialogue walks. Learning journeys. Prototyping.

Presencing. Theorie U is een raamwerk gevuld met processen en tools die de beweging langs de ‘U’ begeleiden. Deze processen en tools doen allen een beroep op het gebruik van verschillende zintuigen. Participanten in innovatielabs worden hierin uitgedaagd om op een dieper, meer fundamenteel niveau, te interacteren met zichzelf en de groep. Ze worden gevraagd om niet alleen hun ‘hoofd’ te gebruiken, maar vooral om ‘handen’ en ‘hart’ in te zetten om elkaars perspectieven en

gedeelde problemen beter te begrijpen. Dit klinkt misschien een tikkeltje mysterieus, maar veel onderzoek benadrukt de noodzaak om hoofd, hart en handen te verbinden om transformatief te leren over maatschappelijke problemen, zoals klimaatverandering.²² Sterker nog, op deze manier leren wordt als een vereiste gezien voor transformatie, aangezien dit bijdraagt aan een authentieke ervaring voor diepere reflectie, een gevoel van erbij horen aanwakkert en (meerdere) zintuigen stimuleert - allen katalysatoren voor diepere en persoonlijker betrokkenheid.²³

De groepspraktijken die Theorie U beschrijft zouden op deze manier niet alleen bijdragen aan grote veranderingen, maar ook kleinere, zoals verbeterde groepscohesie, teamdynamieken en individueel en organisatorisch leren.⁶

“Ik denk dat als je blijft doen wat je altijd hebt gedaan, je blijft krijgen wat je altijd hebt gekregen, toch? En het ding met Theorie U is dat je niet weet wat je gaat krijgen, maar het is zeker niet wat je al weet.”

Consultant

Wat zegt Theorie U?

Het geïntegreerd kunnen gebruiken van je hoofd, hart en handen in je interactie met anderen is daarom niet iets dat je (zomaar) bereikt, maar is fundamenteel iets dat je moet leren doen.

‘Ervaring’ is dus ook centraal gepositioneerd in Theorie U als noodzakelijke voorwaarde om iets te begrijpen en om veranderingen in jezelf en anderen te realiseren. **Om iets goed te leren (doen) moet je vooral veel oefenen.**

De door Theorie U geïnspireerde werkvormen en veranderprocessen nodigen allerlei verschillende soorten mensen uit om deze uitdaging aan te gaan in een open, veilige en vooral lerende omgeving.

Het hele systeem moet in het klein, representatief aanwezig zijn. Denkers en doeners. Idealisten en realisten. Publiek en privaat. Intern en extern. Voor- en tegenstanders. Innovatielabs bieden op deze manier de uitgelezen kans om uit de beperkingen van onze alledaagse rollen en bubbels te stappen, open kaart te spelen en de koppen bij elkaar te steken om een gewenste en gedeelde toekomst voor te stellen. De groepspraktijken van Theorie U zijn er slechts om dit proces te begeleiden, mensen uit hun comfortzone te trekken en ze effectief te laten reflecteren als groep. Individuele leertrajecten kunnen elkaar zo versterken en bijdragen aan het

collectieve vermogen om capaciteiten te ontwikkelen die bijdragen aan organisatieverandering en transformatie.

Scharmer probeert mensen mee te trekken in de uitdaging om met meer nieuwsgierigheid, moed en compassie in het (sociale) leven te staan.

Oefeningen, zoals **dialogue walks**, zijn bedoeld om mensen te laten oefenen met vaardigheden die bijdragen aan verbeterde vormen van samenwerking. Hierin worden deelnemers gevraagd om naast elkaar te gaan wandelen en om de beurt, ongeïnterrupteerd, voor tien minuten iets te delen. De andere persoon luistert actief – en probeert vooral neigingen te onderdrukken om in te springen, vragen te stellen of te reageren met een bevestigende ‘ja’ of ‘nee’. Zo’n oefening is ontzettend lastig - en even waardevol. Hoe vaak schieten we in ons enthousiasme niet even een verhaaltje of vraag in wanneer we luisteren naar problemen of ideeën van anderen? Hoe kunnen we beginnen met het beter begrijpen van waar iemand werkelijk vandaan komt als we een verhaal of gesprek om de haverklap naar onze hand zetten? Wanneer we niet bezig zijn met het formuleren van onze response is er ruimte en stilte om te luisteren. Daar zit een bijzondere kwaliteit en kracht in – en leer je meer dan alleen je hoofd te gebruiken.

“ZIE JE ME NU? ... HALLO?”

Videobellen via Zoom, Skype, Teams of Hangouts. Welk platform we ook kiezen, gebruik van technologie weet altijd wonderbaarlijk genoeg haarfijn menselijke mankementen te belichten. Ondanks dat we al voor een lange tijd gebruik maken van deze platforms, lijken we nog een lange weg te gaan in **hoe we effectief met elkaar kunnen communiceren vanuit ons thuishkantoor**. Hoe blijven we in verbinding via, nou ja, een verbinding?

Het recentelijk uitgebrachte boek **Presence** beschrijft manieren waarop je meer (persoonlijke) aanwezigheid kan creëren en je gedrag kan sturen door effectief gebruik te maken van je lichaam-geest connectie. Ook van achter een scherm.

Professor Steffen Giessner benadrukt het **belang van non-verbale communicatie** en het **gebruik van charisma** om in meer verbinding te staan met je lichaam en geest en **op deze manier als leider en spreker beter te belichamen wat je te zeggen hebt**. Zijn bevinding: Versterk het bewustzijn over je lichaam en fysiek gedrag, zoals je postuur en je vocale kwaliteiten, en (h)erken signalen van je lichaam wanneer je nerveus of geëmotioneerd raakt, zoals een verhoogde hartslag, zweten of sneller en harder praten, zodat je op tijd actie kan ondernemen. Dergelijke acties resoneren met de praktijken die Theorie U en, bijvoorbeeld, mindfulness onderschrijven: Wees bewust van je houding en hoe je op de grond staat, concentreer op je ademhaling en gebruik de hoogte en het bereik van je stem naar de situatie. Congruentie en variatie zijn

belangrijk. Train hierop. Om te overtuigen; vertraag en verlaag. Engagement verbeteren bij het delen van nieuwe informatie? Gebruik pauzes. In dialoog? Let op hoe je ontvangt: Hoe luister je en hoe reageer je non-verbaal?

Verder nog **een aantal algemene tips:**

- > Plaats je camera op ooghoogte en in lijn met je gezichtsveld;
- > Maak oogcontact met de persoon met wie je praat, ook al zit je camera daar niet;
- > Test je microfoon met anderen. Veel communicatie gaat verloren via een beeldscherm. Je stem is nóg belangrijker geworden;
- > Verberg je ‘Self View’, tenzij je een gesprek aangaat waarin je je emoties iets meer in toom wilt houden;
- > Onderdruk je emoties niet. Erken ze. Ze vertellen je namelijk iets. Door jezelf te ankeren in je ademhaling en hoe je lichaam aanvoelt kan je je emoties op een effectievere manier gebruiken;
- > Niet enthousiast? Denk aan iets dat je interessant vindt voordat je iets deelt;
- > Door je lichaam rustig te maken wordt je vanzelf ook rustig. Dit draagt bij aan een natuurlijke ‘poker face’ en geeft je een neutrale, maar open, houding;
- > Werk vanuit vertrouwen en vraag jezelf altijd af of een meeting noodzakelijk is; online meetings slurpen energie!



Wat zegt de praktijk?

Participanten in het ‘Voor de oogst van Morgen’ innovatielab (hierna: Participanten) benadrukken de intuïtieve aard van veel van de groepspraktijken in Theorie U. Deze groepspraktijken zijn niet alleen de werkvormen die goede samenwerking stimuleren, maar ook de oefeningen die teams kunnen uitvoeren om elkaars perspectieven beter te begrijpen en te benutten. Veel van deze individuele en groepsoefeningen zijn ze, in bepaalde vormen, eerder tegengekomen in hun professionele loopbaan. Bijvoorbeeld **actief luisteren**, **case clinics** of een korte meditatie aan het begin van een meeting. Theorie U presenteert in deze zin voor sommigen weinig nieuws, maar weet al deze groepspraktijken te vervatten in een overtuigend en overkoepelend raamwerk dat de verschillende inzichten uit bijvoorbeeld groepspsychologie, strategisch management en mindfulness weet te verbinden. **Het is een container om verschillende ideeën en oefeningen in te stoppen en een faseringsmodel dat houvast biedt in een proces dat voor velen toch onzeker voelt.** Met name de participanten in het adviesvak bevestigden het nut om vanuit de Theorie U filosofie te werken in veranderprocessen én deze vooral te complementeren met andere methoden die goed aansluiten op de context van de groep. Bestaat je groep vooral uit overheidsinstanties? Dan kan je wellicht gebruik maken van de Theory of Change methode. Werk je veel met ondernemers? Dan is wellicht Design Thinking of een Business Model Canvas geschikt om te gebruiken. Theorie U is geen panacee, maar leent zich uitstekend voor het werken met (andere) methoden en (verschillende) inzichten die de groep nodig denkt te hebben om goed samen te werken of een goede dialoog in gang te zetten. Omdat Theorie U met name helpt in het voeden van een vruchtbare bodem voor sociale interactie wordt het werken met andere methoden en uitdagende groepsoefeningen in de filosofie van Theorie U als ontzettend rendabel gezien.

Theorie U biedt geen eenduidige oplossingen en creëert ook geen rechtlijnige uitkomsten. Het is vooral een open leertraject waar je als groep doorheen gaat om aan het einde van de rit tot nieuwe inzichten over jezelf en de wereld te komen. Participanten gaven aan dat de

groepspraktijken die Theorie U processen begeleiden ze bewuster hebben gemaakt van hun eigen, onproductieve patronen van denken en doen. Je oefent met het beter letten op je automatismen om deze vervolgens te sturen naar gewenster gedrag. Met name de gedeelde reflectiemomenten ondersteunden het leerproces van participanten om bewuster om te gaan met hun eigen automatismen. Doordat participanten in een groep konden bespreken welke onproductieve automatismen of patronen ze leken te hebben en ook gezamenlijk ideeën konden bespreken om hiermee om te gaan, gaven participanten aan dat ze een beter inzicht kregen over hoe ze verandering op het niveau van gedrag en routine konden vormgeven. Ze waren immers hun eigen proefkonijn! Ondanks dat het voor velen een uitdaging was om tijdens bepaalde oefeningen of dagelijks werk (de ‘wat’) tegelijkertijd te focussen op de manieren waarop ze dit deden met anderen (de ‘hoe’), bevestigden participanten dat ze gaandeweg steeds capabeler werden om bewust te werken en in te spelen op hun automatische gedrag en routines. Zelfs zo erg dat sommige beweerden dat het uiteindelijk onderdeel werd van hun meer ‘onbewuste’ denken en doen – en ze zo onproductieve patronen van denken en doen hebben vervangen door gewenstere of heilzamere patronen.

Dit is natuurlijk niet iets dat je zomaar even leert of doet. Leren om samen in Theorie U-geïnspireerde werkvorm te werken of om oefeningen zoals een **case clinic** te doen vereist een persoonlijke investering en een bereidwilligheid om jezelf, met anderen, te onderzoeken en je lessen en inzichten terug in de groep te gooien. Door zélf te ervaren wordt je immers bewust gemaakt van de complexiteit van bepaalde problemen - en je beperkte blik en invloed om deze op te lossen. Dit is zware kost.

“Je moet het veld in! Natuurlijk krijg je input: Iemand komt je vertellen hoe je het moet doen en je oefent en je oefent en oefent. Je denkt dat je er gek van wordt. Toch oefen je meer. En na een tijdje hoef je er niet meer over na te denken en is het tweede natuur geworden!”

Theorie U facilitator



Deze ervaring biedt je echter wel een veel intiemere kennis van een uitdaging dan wanneer je vanuit het comfort van je eigen ivoren toren de wereld gade slaat. Samen leren met Theorie U draagt op deze manier bij aan de ontwikkeling van competenties, zoals zelfvertrouwen, teambuilding of luistervaardigheid, in mensen en groepen. Dit vergroot ook de capaciteit van een groep om met nieuwe ideeën te komen en met inzichten te experimenteren.



“Maar toch, mensen praten graag over hun uitdagingen. Zodra mensen hun ervaringen en echte verhalen beginnen te delen verandert de sfeer in een groep definitief en creëer je ruimte voor verandering.”

Consultant

Wat zegt de wetenschap?

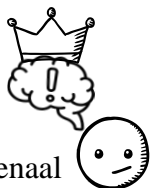
De literatuur leert ons dat er geen perfecte oefeningen zijn die je als groep kunt doen om tot rechtlijnige en gewenste collectieve uitkomsten te komen.²⁴ Dergelijke interventies lijken voornamelijk te leiden tot positieve effecten op percepties en attitudes van individuen, in plaats van gedrag in teams.²⁵ Scharmer stelt daarom ook dat groepspraktijken en -oefeningen moeten worden gecombineerd om individuen zoveel mogelijk te laten ervaren en indrukken op te laten doen in samenspel met anderen.⁵ Immers valt het kwartje bij iedere participant op een andere manier en draagt iedere participant weer uniek bij aan het

1. Probeer het intuïtief denken rationeel bij te sturen. Het alledaagse leven is intens. Elke dag vereist van ons om duizenden keuzes te maken, groot en klein. Vanuit onze evolutionaire biologie hebben we daartoe een arsenaal aan mentale shortcuts weten te creëren om onze kans om te overleven en voort te planten te vergroten.²⁶ Snel denken en acteren werd beloond; we kunnen immers beter schrikken en wegspringen van een luttele tak op de weg dan niet wegspringen en worden gebeten. Die tak had een slang kunnen zijn! **Dat beetje energie is goed verspild – helder denken kost tijd en dat heb je niet altijd.** Wij zijn de nakomelingen van de succesgevallen die effectieve vuistregels ingeprent hadden om onzekere omgevingen te trotseren.²⁷ Echter is de situatie en context drastisch veranderd door de tijd

Het oefenen met Theorie U en diens groepspraktijken wordt gezien als een manier om competenties en leiderschap te ontwikkelen in individuen. Participanten hebben in de praktijk ervaren hoe deze competenties bijdroegen aan het succes van de organisatie. Bovendien leert men als collectief op een betere en duurzamere manier samen te werken – Theorie U helpt aan het bouwen van vaardigheden en groepsprocessen die de innovatiecapaciteit en veerkrachtigheid van de organisatie als geheel ten goede komt. In plaats van het uitbesteden van dergelijke ontwikkelingsprogramma's aan consultants investeren organisaties die werken met Theorie U in de capaciteit om zélf deze ontwikkeling te faciliteren.

leertraject van een ander. Hoe diverser de groep en diens oefeningen, hoe groter de kans dat men thuiskomt met een nieuwe ervaring of verfijnder idee van een probleem of oplossing.

Empirisch onderzoek duidt op het positieve effect dat Theorie U-geïnspireerde werkvormen en -praktijken hebben op individuen en groepen (zie: **H3**). Uit de synthese van de literatuur en de inzichten van de participanten voegen we hieraan nog de volgende **twee inzichten** in relatie tot het onderwerp van groepspraktijken:



heen en zitten wij als mensen inmiddels opgescheept met een verouderd mentaal arsenaal aan bronzen bijlen waar metalen machinegeweren de norm zijn geworden.

Nobel laureaten Daniel Kahneman en Amos Tversky zijn bekend geworden door hun thesis dat we twee denkwijzen hebben: (1) Een ‘systeem 1’ dat snel, instinctief en emotioneel geregeld is en (2) een ‘systeem 2’ dat trager, beraadslagend en meer door logica gedreven is.²⁸ De auteurs benadrukken hierin de tekortkomingen die, met name, ‘systeem 1’ heeft in het maken van correcte beslissingen of het vellen van juiste oordelen in onze huidige, dynamische maatschappij.²⁸

De auteurs benadrukken hierin de tekortkomingen die, met name, ‘systeem 1’ heeft in het maken van correcte beslissingen of het vellen van juiste oordelen in onze huidige, dynamische maatschappij.²⁸ De filosoof en bedrijfskundige Rolf Dobelli onderschrijft derhalve dat we bewust moet worden over onze zogeheten ‘heuristics and biases’ om helder te kunnen blijven denken en met name bij grote beslissingen het lijstje even na te lopen.²⁹ Essayist en wiskundig statisticus Nassim Nicholas Taleb voegt daaraan toe dat meer

informatie hieromtrent niet leidt tot betere beslissingen – **met name experts en zelfs een Kahneman maken dezelfde denkfouten.**³⁰ Deze tekortkomingen voor jezelf ervaren is daarom een vereiste! Bewustzijnsoefeningen en groepspraktijken zoals beschreven in Theorie U dragen bij aan deze bewustwording en helpen, middels gedeelde reflectie, om foutief intuïtief denken (uiteindelijk) rationeel bij te sturen.³¹ Hoe gaat het adagium ook al weer... Volg je gevoel maar gebruik je verstand?

“Dit is wat we veel doen: Een consultant inhuren die allerlei interviews afneemt en vervolgens een rapport schrijft. De data is uiteindelijk hetzelfde, maar het is totaal anders wanneer je in een rapport leest dat een boer worstelt om overeind te blijven óf wanneer je aan de andere kant van de keukentafel zit en de boer huilt: “Ik overleef het zo niet.” Dat is een totaal andere impact. Er is een verschil tussen het systeem zien en het systeem voelen – het laatste creëert empathie.”

Theorie U facilitator



2. Investeer als organisatie in je eigen ontwikkeling. Leiderschapstraining en -ontwikkeling is inmiddels een globale miljardenindustrie die jaarlijks \$366 miljard aan verkochte ‘oplossingen’ weet binnen te harken.³² Data van consultancybedrijf McKinsey toont echter aan dat de overgrote meerderheid van deze programma’s niet het gewenste resultaat weet te leveren.³² Ergens is dit ook wel logisch: Het zou ironisch zijn wanneer iemand je bij het handje kan nemen en kan uitleggen hoe jij een (goed) leider wordt in jouw unieke context. Je moet dus persoonlijk leiderschap nemen over je eigen leiderschapsontwikkeling en dat vereist vooral veel ervaring en oefening binnen die context. En een organisatie die dergelijke ervaring en oefening en reflectie daarop faciliteert. Dergelijke geïnspireerde groepspraktijken helpen aan het bouwen van een ontwikkelingsrepertoire binnen in de eigen organisatie. **Laat het niet (slechts) over aan de consultants, maar gebruik ze om bestaande ontwikkelingsprocessen en leertrajecten aan te vullen.** Organisaties die op deze wijze investeren in de zelfontwikkeling van hun medewerkers, investeren in hun eigen ontwikkeling om met meer veerkracht de toekomst op een positieve wijze vorm te geven.

ADVIES? DAT IS EEN GOEDE VRAAG.

De Nederlandse boutique consultancy Bolster opereert aan de hand van Schein’s *process consultation* model.

Hun **advieswerk bestaat uit het stellen van goede vragen** - en het niet zomaar accepteren van een antwoord. Sta je aan het begin van een samenwerkingsverband? Stel dan deze vijf vragen om je verder te helpen in je strategische ontwikkeling:

1. Wat is de **onderliggende kwestie**?
2. Wat willen we **samen bereiken**?
(Optioneel: Welk cijfer tussen de 0 en de 10 geef je de huidige positie en naar welk cijfer wil je toe?)
3. Waarom zou dit **lastig** kunnen zijn?
4. Waarom denken we dat het **tóch mogelijk** is?
5. Wat is een **concrete stap** of beslissing die we **vandaag** nog kunnen maken?

Theorie U is niet perfect. Met name de rechterkant van de ‘U’ kan gebruik maken van slimme manieren die we in succesvolle praktijken terugzien. De praktische vertaalslag is voor veel participanten in innovatielabs vaak de lastigste en het ijkken van je idee aan de hand van deze vijf vragen is derhalve een goede toets. Dit is een voorbeeld van hoe je werken met Theorie U kan aanvullen met andere relevante (groeps-)praktijken!

Wat is het antwoord op de vraag van het hoofdstuk?

Je kunt beter leren samenwerken door te focussen en te oefenen met je eigen bewustzijn door (zintuigelijke) ervaring. Theorie U biedt individuen en groepen daarin houvast door bepaalde fasen af te gaan waarin steeds dieper wordende inzichten over een gedeeld probleem (en mogelijke oplossingen) terug worden gekoppeld in de groep. (Hoe diverser en representatiever de groep, hoe waardevoller de inzichten!) Theorie U is daarin geen recept dat je stapsgewijs opvolgt. Sterker nog, het is belangrijk dat je Theorie U vooral ziet als een kapstok waaraan je andere methoden, tools of ideeën kan ophangen. **De kern van het samenwerken met Theorie U is voornamelijk het naar voren brengen van het menselijke component van verandering;** hoe je daar ruimte voor biedt, aandacht aan besteedt en effectief mee om gaat. Dit doe je door de fasen van Theorie U te doorlopen met openheid en compassie.

Daarnaast geeft Theorie U inzicht hoe je deze verschillende fasen succesvol kan doorlopen. Je kunt optimaal van elkaar leren als je dit bewust

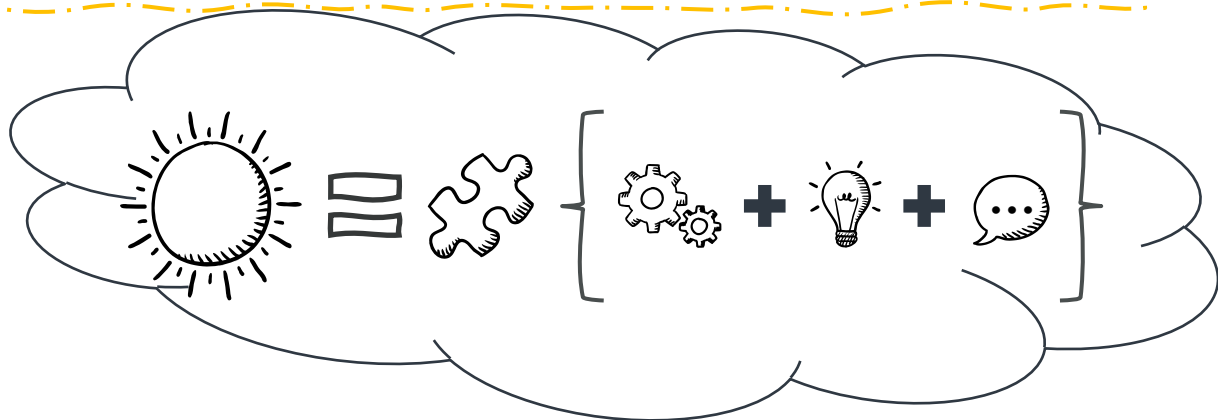
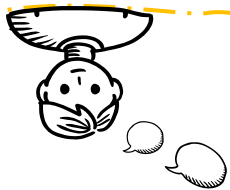
doet. Theorie U vraagt organisaties daarom ook om voldoende (gedeelde) reflectiemomenten in werkprocessen en -activiteiten te bouwen om inzichtelijk te maken hoe je verandering op het niveau van gedrag en routine beter kunt sturen. Dit zijn immers de lessen (of uitkomsten) van de bewustwording en dragen bij aan betere interne afstemming voor succesvolle samenwerking in een groep.

Naast de nadruk op openheid, compassie en gedeelde reflectiemomenten voor bewustwording, **blijft het lastig om concrete regels vast te stellen voor goede samenwerking (met Theorie U).**

Immers kent elk samenwerkingsverband haar unieke context. Ik heb daarom een voorbeeld uit mijn eigen adviespraktijk over hoe je bijvoorbeeld zo'n samenwerkingsverband weet op te zetten rondom een gedeeld probleem. Hierin zie je met name hoe een mate van openheid kan helpen om eigenaarschap onder collega's te creëren om samen te werken op het gebied van duurzaamheid en hoe belangrijk het is dat samenwerken zichtbaar en voelbaar moet zijn.

“Ik moest me niet alleen afvragen wat de toekomst is die zou kunnen ontstaan, maar juist wat mijn specifieke rol hierin is die ik kan vervullen op basis van wat ik kan en wat ik weet en wat er van me wordt gevraagd. ‘Wat is mijn roeping’, zou ik bijna zeggen!”

Projectmanager bij de overheid



Op het kantoor bij een niet nader te noemen overheidsinstelling wilde een werknemer (laten we hem Alex noemen) dat duurzaamheid een centraler thema werd in het werk dat de overheidsinstelling deed. Het sentiment om meer met duurzaamheid bezig te zijn leefde wel, maar bleef toch vooral hangen bij interne mailwisselingen en gepassioneerde redevoeringen van Alex' directeuren. Concrete toepassingen ontbraken vaak

en daardoor konden veel collega's van Alex (begrijpelijk genoeg) maar weinig vertrouwen of toewijding opbrengen om samen te werken in het kader van overkoepelende duurzaamheidsthema's. Het werk dat ze deden raakten deze thema's wel, maar leidde niet tot interne afstemming en samenwerking die buiten de gebruikelijke (en vooral oude) dossiers en domeinen viel.

Dit is natuurlijk een erg nobel en vooral ingewikkeld streven van Alex. **Hoe wil je hier als één werknemer in een organisatie van duizenden daar precies verandering in gaan brengen?** Nou, met deze vraag liep Alex dus een paar keer per dag zijn eigen werkvloer af, waarschijnlijk in totale overpeinzing, op zoek naar mogelijkheden. Naast de vele gesprekken die Alex heeft gevoerd met zijn collega's, die zijn bemoeienis zowel met bewondering als pessimisme gade sloegen, viel Alex' aandacht al snel op hoe niet-duurzaam de faciliteiten op de werkvloer waren. Wil je weten hoe iets top-down naar beneden vloeit, kijk dan naar het afval! Ondanks alle interne communicatie en veel besproken verwachtingen lagen de vuilnisbakken vol met papieren koffiebekers, plastic stokjes en verscheurde suikerzakjes. Alex vroeg zich af hoe werknemers met overtuiging, of überhaupt zonder een gevoel van schijnheiligheid, kunnen werken aan duurzaamheidsdoelen wanneer deze aspiraties van de overheidsinstelling niet zichtbaar of voelbaar zijn (in zoiets simpels als kantoorspullen)?

Het inzicht van Alex, namelijk dat duurzaamheid ook zichtbaar en voelbaar moet zijn op de werkvloer om duurzaamheid ook meer bespreekbaar en toepasbaar te maken in andere werk-gerelateerde activiteiten, leidde tot meer beweging binnen de overheidsinstelling om na te denken over duurzaamheid. Dit begon heel klein, fysiek en zichtbaar. Alex kon namelijk zijn collega's gemakkelijk betrekken bij dit vraagstuk door tijdens zijn rondes met openheid te vragen: "Wat zou jij anders willen doen om de werkvloer duurzamer te maken?" Veel collega's begonnen enthousiast verschillende observaties en

ideeën te delen – de oplossingen die uit deze gesprekken voortkwamen waren helemaal door de collega's 'zelf' bedacht en leidden tot meer (kleine en concrete) toepassingen die duurzaamheid zichtbaar maakten op de werkvloer (zie ook: **H4**). Er was geen wijzend vingertje voor nodig! Daarnaast raakten deze collega's veel meer betrokken met het initiatief van Alex en al snel had Alex een klein team om zich heen dat een veel groter bereik had en dit inspireerde ook (mede door groepsactiviteiten, mailtjes en artikelen) weer de daaropvolgende managementlagen om meer daad bij woord te voegen. **Alex had het stokje opgepakt van onder en gaf het weer door naar boven.** Binnen een paar maanden stond Alex (informeel) aan het hoofd van een kernteam rondom duurzaamheid en probeerde hij in de filosofie van zijn eerdere successen (openheid, consultatie en verbinden) het samenwerkingsverband uit te breiden binnen de rest van de overheidsinstelling. De les is dus: Begin klein, maar voelbaar en zichtbaar, en inspireer groot.

Een erg concreet idee dat Alex met mij deelde om duurzaamheid voelbaarder te maken was om actief niet-duurzame keuzes onmogelijk te maken. De papieren koffiebekers verdwenen. Wilde je koffie hebben? Neem je eigen mok vanuit huis mee! Richt daarom bepaalde processen en activiteiten zo in dat men vrijheid heeft om te kiezen en autonomie om deze vorm te geven - maar dan wel alleen uit duurzame opties! Op deze manier wordt duurzaamheid voelbaar en tastbaarder voor iedereen die er werkt en begint men ook met meer vertrouwen en toewijding samen te werken om het momentum van duurzaamheidsthema's te vergroten.



HOE KUNNEN WE EEN BETERE TAAL LEREN SPREKEN?

Waarom verandering begint bij anders communiceren.
Waarom je niet moet praten over Theorie U.
Leren werken met stilte voor een goede dialoog.

Samen een goed gesprek hebben over grote dingen is lastig. Wat het nóg lastiger maakt is wanneer je langs elkaar praat. Je achtergrond en afkomst, studie(s), huidige werk en positie en zelfs je boekenkast zijn niet alleen bepalend over ‘wat’ je praat, maar ook vooral ‘hoe’ je praat. Uitdrukkingen, termen en jargon en gewend publiek bepalen tot op grote hoogte de potentie voor een (mis-)match. Digitalisering die inspeelt op menselijke biologie en (sociaal) gedrag vergemakkelijkt dit proces niet; meer dan de helft van de volwassenen haalt dagelijks hun bite-sized nieuws van online sociale netwerken³³ en gelooft dat dergelijk nieuws tot wel tweemaal toe betrouwbaarder is dan hun oude,

geprinte tegenhanger.³⁴ Dit terwijl informatie en bron steeds meer politiek beladen zijn.³⁴⁻³⁵ Grote maatschappelijke problemen zoals klimaatverandering en genderongelijkheid hebben een politieke kleur gekregen.³⁶ Het is problematisch dat slechts een tiende van de voorbehoudens om sociale media als nieuwsbron te gebruiken voortkwam uit de bezorgdheid dat sociale media te politiek bevoordeeld is.³⁴ Dit is een punt van zorg, aangezien veel van onze online informatieconsumptie in toenemende mate door algoritmen worden gesorteerd en samengesteld op basis van onze waarden en (online) identiteit.³⁷⁻³⁹ Fysieke echokamers hadden we al; wellicht

nu meer dan ooit als gevolg van het toenemende thuiszijn en -werken. Maar in de afwezigheid van een overkoepelende en neutrale digitale bron voor gesprek en gesprekstof is de noodzaak voor manieren om een gezonde dialoog te voeren prangender dan ooit.

We moeten manieren vinden om, ondanks onze verschillen, toch met elkaar constructief te praten over grote onderwerpen en veranderingen. Dit vereist niet alleen een andere manier van communicatie en interactie, maar vooral een taal die de silo's of bubbels van ons persoonlijke en professionele leven weet te overstijgen.

PLUK DE VRUCHTEN



Eosta is een multinationale onderneming gespecialiseerd in de wereldwijde import, export en distributie van verse biologische groente en fruit. De toepassing van haar visie, ook wel vervat in Eosta's slogan 'where ecology meets economy', vindt men terug in van alles. Van de duurzaamheidsprijzen die Eosta's CEO, Volkert Engelsman, in de wacht heeft gesleept, tot aan haar integrale duurzaamheidsmodel en pionierschap in de integratie van True Cost Accounting principes in Eosta's duurzaamheidsprestaties.



Dat Theorie U een grote inspiratiebron is voor Eosta's kernwaarden en haar HR-beleid doordrenkt is wellicht geen geheim, maar ook geen zichtbare hoeksteen.

“Als je met een heftruckchauffeur of één van onze orderpickers of pakhuismensen praat en vraagt naar Theorie U hebben ze geen idee. Maar als je ze vraagt naar ‘Dream, Dance, Deliver’ of onze Marvellous Mondays dan zullen ze je daar van alles over vertellen! Ze zijn perfect bewust van waar je het dan over hebt,” vertelt Volkert.

Dream. Dance. Deliver.
Authentiek. Samen. Verantwoordelijk.

Het idee is dat een duurzame prestatie (Verantwoordelijk, Deliver) het best kan worden geleverd door ieders unieke potentieel (Authentiek, Dream) tot bloei te laten komen in een transparante samenwerking (Samen, Dance). Onmiskenbare klanken die resoneren met de overkoepelende filosofie van Theorie U, echter geen woordje gesproken met Theorie U termen. De CEO verklaart:

“We geloven niet in alleen praten met het ‘hoofd’. Tot op zekere hoogte moet je, natuurlijk. En ons leiderschap weet daar alles van af. We bestuderen nieuwe leiderschapsstijlen, maar als je geen praktische voorbeelden hebt dan blijft het bij dit ‘hoofd’ gedoe. Dus je moet hiermee experimenteren, je ‘pilot’ test het. En tegen de tijd dat je denkt ‘nou, dit kan wel eens voor ons gaan werken, aangezien het gaat over ons en onze identiteit als organisatie’ begin je met de implementatie ervan en je begint het ‘Dream, Dance, Deliver’ te noemen [...]
De sleutel is: Maak het authentiek. Dan herkennen je mensen het niet alleen, maar beginnen zich er ook mee te identificeren.”

Wat zegt Theorie U?

Theorie U presenteert zich als een raamwerk waarin verschillende partijen bij elkaar komen en nader tot elkaar kunnen komen door te praten over grote, gedeelde uitdagingen. Theorie U biedt een overkoepelende taal die verschillende mensen, ongeacht hun achtergrond en dergelijke, kunnen gebruiken. Het heeft termen, definities en fasen die grensoverschrijdend zijn en herkenbaar zijn voor velen die persoonlijk of professioneel begaan zijn met (sociale) verandering. Scharmer veronderstelt dat goede gesprekken helpen om na te denken over hoe we op het niveau van het systeem kunnen acteren; gesprekken creëren immers de sociale realiteit waar we mee omgaan in groepen, organisaties en in onze samenleving als geheel.⁵ Waarom, vraag je je af? Een groot gedeelte komt neer op dat we in bepaalde patronen geraken wanneer we interacteren met bepaalde (groepen) mensen. Deze patronen veranderen zelden.⁵

“Ik denk dat Theorie U en het nadenken over hoe je hiermee aan de slag kan gaan... het ook vooral gaat over het opbreken van de silo's waarin we praten en werken met elkaar. Ik geloof dat dat je veel meer open-minded maakt en je uiteindelijk helpt om beter te begrijpen hoe de wereld werkt.”

Ondernemer

Daarnaast, beargumenteert Scharmer, hebben we overwegend kwalitatief slechte gesprekken en vinden we luisteren erg lastig. We zoeken vooral naar bevestiging van onze aannames en ideeën en praten weinig op een generatief niveau waar je jezelf (eventjes) wegdenkt en probeert te bouwen op een onpersoonlijker, collectiever begrip van een idee of probleem. Op deze manier hoeven we minder gelimiteerd te worden door onze bestaande mentale frames en kunnen we ons openstellen voor andere, nieuwe inzichten.

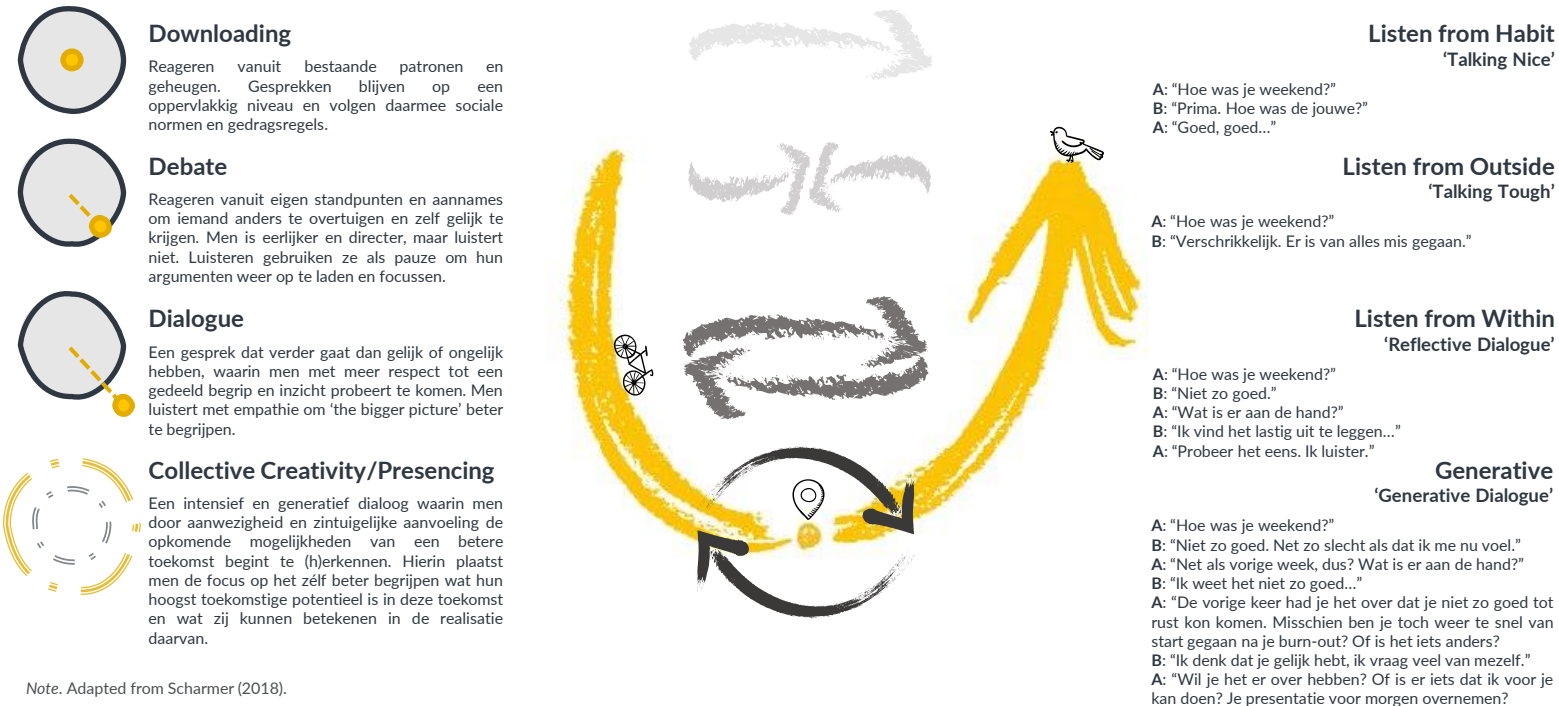
“Waar ik het sterkst mee resoneer als persoonlijke oefening is het principe ‘energie volgt aandacht’. Als je je niet bewust bent van waar je je aandacht op richt, dan kan je ook niet je energie op de meest productieve manier voor jezelf en voor anderen benutten.”

Theorie U facilitator

Actief luisteren doen we dan ook niet gewoonlijk, maar is juist een centrale vaardigheid die cruciaal is om op een andere manier samen te kunnen werken en in dialoog met elkaar te kunnen gaan. De manier waarop je je aandacht erbij houdt bepaalt daarom ook hoe iets in de sociale wereld zich ontvouwt. Waar je je aandacht op focust bepaalt in grote lijnen wat je over iets denkt. Stel je bent al vijf jaar veganistisch: Als een vriend je

trots vertelt dat hij nu één keer per week vegetarisch eet, waar focus je je dan op? Het feit dat je dit onvoldoende vindt of dat dit een stap in de juiste richting is? Hoe luister je hiernaar en, sterker nog, hoe reageer je? **Waar je je aandacht in dit gesprek plaatst is ook waar je energie naartoe gaat.** Bewustwording van deze niveaus van interactie is daarom belangrijk en oefenen hiermee belangrijker. Dit gaat helaas niet vanzelf.

Figuur 7. Vier niveaus van met elkaar praten en naar elkaar luisteren.



Note. Adapted from Scharmer (2018).

Wat zegt de praktijk?

Participants in U-processen geven aan op een dieper niveau met elkaar te kunnen praten over grote uitdagingen. Ze benadrukten de kracht van de inrichting van **innovatielabs** in het faciliteren van goede en openhartige gesprekken. Vooral ook omdat er veel wordt geoefend met **actief luisteren** naar elkaar. De **dialogue walks** en **case clinics**, met name, hielpen participanten om beter te leren luisteren. In deze oefeningen is namelijk één partij voor lange tijd aan het woord en is het aan de andere partij om geëngageerd en geconcentreerd te luisteren. Je probeert jezelf te verplaatsen in een ander en leert hiermee om iemands perspectief beter te begrijpen. Je biedt hiermee ook de ruimte voor openheid, kwetsbaarheid en compassie omdat iemand niet alleen luistert, maar ook omdat de ander zich gehoord voelt. Informatie, belangen, ideeën of inzichten worden hierdoor effectiever

gedeeld en besproken. Communicatie waarin er actief wordt geluisterd draagt op deze manier bij aan het bouwen van een gedeeld inzicht op zaken die hun samenwerking aangaat.

Een goed gesprek bestaat dus uit het opgaan in het verhaal van een ander (zonder met je eigen reactie bezig te zijn), goede vragen stellen (ook op basis van kernpunten van eerdere gesprekken), samenvatten en terugkoppelen (ook wat je indrukken of impressies zijn tijdens het luisteren, zoals opgepikte non-verbale signalen uit houding, stem of intonatie), gevoel hebben voor timing en thema (wanneer je welk onderwerp wilt loslaten of aansnijden) en stiltes gebruiken om de spreker de ruimte te bieden om ongeïnterrupteerd zijn of haar gedachtegang af te maken.

De kenmerken die zo'n gesprek dus heeft komen neer op een wederzijds gevoel van vertrouwen, verminderd besef van tijd en ruimte, automatische afstemming op het (kennis)niveau van het gesprek, accuraatheid van informatie tijdens terugkoppeling, gepaste en gedeelde humor bij gewichtige thema's en gedeelde interesse en investering in elkaar en het gespreksonderwerp.

Wat men kan doen om meer op dit generatieve niveau met elkaar te communiceren komt vooral neer op de gesprekspartner het middelpunt te maken van je focus en jezelf en je eigen belangen of andere interesses kortstondig (en vooral bij aanvang van het gesprek) weg te cijferen. Wees dus niet bezig met je repliek. Houd oogcontact. Verminder afleidingen. Bewaar fysieke rust en probeer een open non-verbale houding te houden. Het zijn allemaal open deuren, maar het is toch altijd goed om deze scherp te houden op het moment dat je in de gang even wordt aangesproken door een collega. Het is met name waardevol om de momenten te herkennen en te pakken om te oefenen met het voeren van een generatieve dialoog. Durf er voor anderen te zijn!

Participanten belichtten de investering die hiermee gepaard gaat in termen van tijd en energie; het opbouwen en onderhouden van goede sociale relaties en gezonde communicatie betalen zich in verdere stadia, met name in praktijkfasen, uit. Ook het investeren van geld om te oefenen met actief luisteren wordt als erg waardevol geacht.

Wat zegt de wetenschap?

Theorie U in relatie tot het onderwerp van communicatie en verandering belicht in praktijk twee onderling afhankelijke elementen. Allereerst is Theorie U een verandermethode en raamwerk die taal en tools biedt om effectief met verschillende stakeholders te communiceren *over* verandering. Ten tweede beoogt Theorie U communicatie *voor* verandering te veranderen.

Het maakte participanten betere teamspelers en bouwde aan vaardigheden die bijdragen aan het succes van de organisatie.

Daarnaast bood het werken met Theorie U, waarin veel ruimte wordt geboden om te oefenen met het voeren van goede gesprekken, participanten een taal met tools die voor velen intuïtief aanvoelde en gaf bevestiging aan manieren van werken en praten in veranderprocessen die ze in hun professionele carrière eigen hebben gemaakt. De visuele communicatie die onderdeel uitmaakt van Theorie U hielp daarnaast ook om deze manieren van werken en praten uit te leggen aan vrienden of collega's die minder bekend waren met Theorie U.

Echter konden de lastige termen en benamingen in Theorie U de samenwerking met mensen buiten bekende kringen ook onnodig belasten.

Deze mensen waren hier immers niet mee bekend en dat kon afschrikken. Het is daarom ook aan te bevelen om volledig gebruik van Theorie U termen te reserveren voor interne aangelegenheden – tussen en met groepen mensen die bekend zijn met Theorie U – en een vertaalslag te maken van deze termen en concepten om beter te passen bij de unieke context van een externe aangelegenheid. Praat dus niet zozeer over zaken als 'innerlijke plek' of 'regeneratief luisteren' met (groepen) mensen die hier niet bekend mee zijn of ontvankelijk voor zijn, maar vertaal deze bijvoorbeeld naar, respectievelijk, 'persoonlijke motivatie' en 'aandachtig luisteren'.

Sterker nog, het veranderen van de manier waarop we met elkaar communiceren wordt als voorwaarde gezien voor verandering. Een synthese van inzichten uit de literatuur over communicatie, en met name verandercommunicatie, inclusief de samengebrachte inzichten van de participanten levert de volgende drie inzichten op:

“Aanvankelijk besteed je veel energie aan hoe je met elkaar moet communiceren, maar als je dat eenmaal gedaan hebt kan je team behoorlijk effectief worden. Want als je weet hoe je dat goed moet doen met het team, hoef je er ook maar weinig tijd verder aan te besteden; je krijgt een goede communicatie over dat soort dingen, zodat je veel dingen ook echt goed kunt doen.”

Theorie U facilitator



1. Verandercommunicatie is communicatie

veranderen. Ongeveer zeventig procent van alle veranderinitiatieven valt in duigen.⁴⁰⁻⁴¹ Communicatie is noodzakelijk in de succesvolle implementatie van veranderinitiatieven,⁴²⁻⁴⁴ echter schieten huidige benaderingen voor verandercommunicatie nog tekort⁴⁵ en is er maar weinig empirisch onderzoek gedaan naar wat goede verandercommunicatie inhoudt.⁴⁶ We weten wel dat communicatie over verandering essentieel is voor haar succes.⁴⁷ Het geeft namelijk de ruimte aan mensen die te maken hebben met de verandering om de verandering beter te begrijpen (door bijvoorbeeld vragen te stellen), belangen en verwachtingen te delen, obstakels te identificeren en stelt ook in staat om de verandering (in sentiment en bereidwilligheid) te monitoren.⁴⁷ Verandercommunicatie is dus een ‘two-way street’: Je zendt, maar ontvangt ook.⁴⁸

Sociale transformatie wordt in feite gemanaged door verandercommunicatie.⁴⁵ Je praat over een verandering die je wilt zien in de wereld met anderen totdat het duidelijk genoeg is voor iedereen die aan tafel is geschoven dat het een onderdeel wordt van het doen en denken van een groep mensen in relatie tot deze verandering. Een heel veranderingsproces gaat gepaard met constante communicatie om ervoor te zorgen dat er voldoende interne afstemming is binnen de groep over de verandering, maar ook om ideeën en inzichten te delen die, na een eerder gesprek, in de praktijk zijn opgedaan.

Verandercommunicatie is daarom ook niet alleen informatief (‘communicatio’) maar ook vooral constructief (‘communicare’), in dat het een community bouwt waarop verandering tussen mensen kan aanhouden.⁴⁶ Wanneer je communiceert betrek je immers niet alleen anderen in termen van een soort informatieoverdracht, maar schep je ook een persoonlijke band en verstandhouding in relatie tot het onderwerp waarover gecommuniceerd wordt. Anderen informeren over verandering, maar ook communicatief betrekken als community, draagt bij aan het vertrouwen in de verandering en identificatie met de persoon die de verandering initieert of leidt.⁴⁶ Hoe de van-dag-tot-dag communicatie binnen de organisatie gaat is dus ontzettend belangrijk – het draagt bij aan een

gezonde bodem voor samenwerking (mede door persoonlijke verstandhoudingen te onderhouden) en verbetert het werkklimaat.⁴⁶ Je raakt door goede communicatie beter op elkaar ingespeeld en vergroot daarmee de kracht (en het bereik) waarmee een groep kan werken aan verandering.

Communicatie zou daarom ook niet louter moeten worden gezien als een mechanisme waardoor verandering wordt uitgevoerd, maar eigenlijk als hetgeen dat je bedoelt te veranderen.⁴⁸ Dit klinkt een beetje mysterieus.

Wat ik hiermee bedoel is dat je uiteindelijk de communicatie rondom een thema wilt veranderen of bijsturen zodat mensen er ook op een andere manier over nadenken en praten, zowel tegen zichzelf als tegen anderen. Deze andere communicatie bepaalt namelijk ook het gedrag, in jezelf en in anderen, en zorgt er voor dat de verandering die je wilt bewerkstelligen in de wereld (gesprek na gesprek) vorm krijgt. Hoe we praten over thema’s zoals de voedseltransitie is ook hoe we uiteindelijk gaan denken en handelen. Daarnaast is taal vaak geladen, bijvoorbeeld door ons beroep of dieet. Het is daarom belangrijk om bewust te zijn van taal als je de dialoog wilt sturen.

De focus van Theorie U processen om eerst veel tijd te spenderen aan het bouwen van een goed communicatie-repertoire, waarin er ook vanuit meer menselijkheid en openheid wordt geïnteracteed, wordt gesteund door wat we momenteel weten van (verander-)communicatie. (Men durft de olifant in de kamer eerder te benoemen.) Ook ondersteunt dit Scharmer’s these dat ‘hoe’ we communiceren uiteindelijk bepalend is voor ‘wat’ we communiceren – **en dus ook hoe een andere manier van communiceren een andere sociale realiteit in gang kan zetten en kan versterken.**⁶ Scharmer beschrijft hoe een goede manier van communiceren er in grote lijnen uit ziet. Zulke communicatie beoogt de integratie van een ‘open mind’ (vanuit nieuwsgierigheid), een ‘open heart’ (vanuit compassie) en een ‘open will’ (vanuit moed) en draagt bij aan individueel en organisatorisch leren voor sociale transformatie.⁵ Dit wordt ook wel ‘vertical literacy’ genoemd, waar men gebruik leert maken van de verschillende bronnen van informatie die je tot je beschikking hebt.



2. Maak authentiek en koppel aan bestaande doelen. Communicatie over verandering in samenwerkingsverbanden vereist een taal die iedereen spreekt, maar behoort ook elementen te bevatten die individuen en hun organisaties eigen zijn. Grote waarden verbinden, maar geven weinig functionele instructies voor toepassing. Werken met Theorie U is ook geen recept dat rechte lijnen volgt – het vereist altijd een toepassing op de eigen unieke context. Het advies is daarom ook om de lessen die je als groep uit Theorie U leert expliciet te verbinden met bestaande groeps- of organisatiedoelen. Gebruik de taal en terminologie die in de organisatie voorhanden is. Veel van de termen van Theorie U kunnen ook erg esoterisch, bijna spiritueel, overkomen. Wil je de oefeningen van co-sensing een regelmatig onderdeel maken in je team, noem het dan vooral iets als ‘Denktank Dinsdag’ en koppel het, bijvoorbeeld, aan het teamdoel om innovatief te zijn. Dit maakt alles veel toegankelijker - en authentieker. Bovendien kan men het gebruik van Theorie U ‘framen’ in al bestaande contexten of veranderingen.⁴⁹ Zo benadrukte een onderwijsinnovator het gebruik

van Theorie U als een methode voor *onderwijsvernieuwing* – een ‘hot topic’ binnenin zijn/haar sector. Ook kan het helpen om autoriteit aan te halen om mensen te overtuigen om Theorie U processen voor zichzelf te ervaren – Theorie U is immers ontwikkeld in en gelieerd aan een gerenommeerd managementinstituut met toonaangevende denkers en wetenschappers.



Voor groepen die al actief werken met Theorie U is het advies echter om binnenin dergelijke groepen, zoals innovatie- of regiolabs, te blijven communiceren in de taal die Theorie U aanreikt. Het verbindt en faciliteert snelle communicatie over onderwerpen waar men gedeelde inzichten over heeft. De vertaalslag moet echter gemaakt worden wanneer men zich buiten de groep begeeft. **Probeer jargon dan vooral te ‘vernederlandsen’ en wees hier naar buiten toe, als groep, consistent in!** In samenwerkingsverbanden met verschillende stakeholders is het daarom verstandig om afspraken te maken over een gedeelde taal en daar voldoende materiaal over te delen, alvorens de praktijk in te duiken.

“Je hoeft het niet altijd alleen te doen. Als je het niet zelf doet, betekent dit dat je binnen een observerende rol kunt blijven. Dus dat observeren, observeren, observeren, als je daarmee doorgaat, begin je op te merken dat je jezelf niet buiten de groep plaatst, maar dat je juist in het middelpunt komt te staan van wat er gebeurt.”

Boardmember bij verschillende stichtingen



3. Leren stoppen met zenden om te leren ontvangen. Om op een hoger niveau met elkaar te kunnen communiceren moeten we omschakelen van zenden naar actief luisteren. Dit is een noodzakelijke voorwaarde om iedereen perspectief beter te begrijpen (en iedereen begrepen te laten voelen), centrale ideeën dieper te onderzoeken en latente inzichten op te pikken en in de groep te bespreken. Dit spanningsveld is complex en dynamisch. Wanneer je je daar middenin bevindt, mede door te blijven observeren en actief te luisteren, begin je aan te voelen waar de groep zich naar toe beweegt. Dit is de ‘opkomende toekomst’ waar Scharmer het veel over heeft, waar jij een soort vroedvrouw van kan worden door op te pikken, bijvoorbeeld, welke vragen niet worden gesteld, wie zich telkens afzijdig houdt in het gesprek en welke aannames de groep lijken te delen over het probleem.

Wanneer het hele systeem in één kamer is kan je op deze manier sneller opmerken wat er gebeurt,

maar ook waar de kantelpunten zich bevinden. Wanneer je je middenin de discussie bevindt kan je je maar lastig onttrekken van de standpunten en perspectieven die het gesprek tot op dat moment vorm hebben gegeven. Door, zelfs letterlijk, wat afstand te creëren tot de tafel en het gespreksonderwerp en actief te luisteren is de kans groter dat je vluchtige inzichten weet te identificeren. Je plaatst je eigen standpunten en ego dus ook even op de achtergrond. Dit creëert ook een vorm van stilte die ontzettend waardevol is – het draagt bij aan de reflectie en bedachtzame ondervraging die het beter begrijpen van iemands idee of perspectief onderschrijft.⁵⁰ Je plaatst hierdoor ook makkelijker meer energie in het eerst oprecht goed luisteren naar en begrijpen van de ander, alvorens je het relateert tot je eigen ideeën.⁵⁰ Dit draagt bij aan het bouwen van begrip en empathie onder de luisteraar en de spreker.⁵¹ **Het effectief gebruik van stiltes kan op deze manier de weg plaveien voor de rest van de dialoog.**



Wat is het antwoord op de vraag van het hoofdstuk?

We kunnen een betere taal leren spreken door, voornamelijk, bewust te worden hoe we taal iedere dag gebruiken om de wereld te begrijpen en **dat we in ons gebruik van taal en alledaagse communicatie behoorlijk wat invloed hebben om positieve veranderingen in de wereld te realiseren**. Om een betere taal te leren spreken is een aantal dingen van belang.

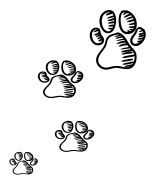
Hoe we communiceren bepaalt uiteindelijk 'wat' we communiceren. Een andere manier van communiceren zet een andere sociale realiteit in gang. Met andere woorden: Hoe we over 'iets' praten is namelijk bepalend voor hoe we naar dit 'iets' gaan kijken en waar we dan over gaan nadenken wanneer dit 'iets' ter sprake komt in ons hoofd of in een gesprek. Het is belangrijk dat je bewust bent van welke termen, woorden en slagzinnen je gebruikt in relatie tot een bepaalde verandering. Heb je het bijvoorbeeld altijd over dat 'we de veestapel moeten halveren' of juist over dat 'we moeten investeren in goedkopere en effectievere vleesvervangers'. Beide beogen eenzelfde doel, namelijk het verminderen van het leed en de ecologische voetafdruk die onze huidige overmatige vleesconsumptie karakteriseert, maar ik denk niet dat je eenzelfde gesprek zal hebben bij beide statements. Daarnaast is ook de manier waarop we communiceren met anderen bepalend voor hun ontvankelijkheid en bereidwilligheid om écht naar je te luisteren. Wat dit veelal vereist is dat we onszelf moeten wegcijferen om beter te begrijpen hoe iemand anders écht naar de wereld kijkt, opdat we een gelijkwaardiger gesprek kunnen hebben en óók beter leren begrijpen wat er nodig is voor verandering. **Verandering volgt dus door de aanhoudende andere manier van communicatie tussen mensen.** Pragmatisch en bewust gebruik van taal en communicatie is daarom geboden als je mensen wilt meenemen in je ideeën.

Een betere taal leren spreken doe je ook vooral door beter en actiever te leren luisteren. In plaats van alsmaar te zenden moeten we eerst goed leren luisteren. Hiermee leer je niet alleen een perspectief, probleem of oplossing beter te begrijpen, maar vooral ook om een verstandhouding op te bouwen die gebaseerd is op gelijkwaardigheid, gemeende en gedeelde interesse en openheid en oprechtheid. **Goede alledaagse communicatie vormt de basis voor aanhoudende verandering.** Het succes van verandering is afhankelijk van of we goed op elkaar zijn ingespeeld en elkaar goed genoeg begrijpen om (onafhankelijk van elkaar) te werken aan de verandering in onze eigen invloedssferen. Goed leren luisteren doen we door te oefenen met de generatieve dialoog. Het gesprekje in de gang, het begin van een meeting, een functioneringsgesprek, de buurman die op de koffie komt, de boer op de markt... Er zijn zoveel gelegenheden om vanuit oprechte nieuwsgierigheid, compassie en moed zulke gesprekken aan te gaan om tot diepere inzichten over een ander, jezelf en de wereld te komen.

Een betere taal leren spreken doe je door wat we leren (van elkaar en uit Theorie U processen) authentiek te maken voor onszelf en de groep en te koppelen aan al bestaande organisatiedoelen of veranderingen in de wereld. Maak het begrijpelijk en toegankelijk voor de mensen die je mee wilt nemen in je lessen, inzichten of veranderingen. **Praat Nederlands met me!** Wees gevoelig voor hoe iets over kan komen bij je huidige publiek, maar laat je er niet onnodig door leiden. Sommige termen, ideeën of veranderingen zijn belangrijk om op een bepaalde manier te verwoorden of zijn juist erg authentiek. Door daar aan vast te houden creëer je een duidelijk beeld naar anderen en dit draagt bij aan de geloofwaardigheid en integriteit van je standpunten.

“Het combineren van een ‘open mind’, ‘open heart’ en ‘open will’ is uniek in Theorie U. Dat klinkt haast een beetje te spiritueel voor mensen. Maar eigenlijk is het gewoon hardcore wat leiders doen.”

Projectleider bij een natuurinstituut





HOE KUNNEN WE DE RUIMTE VOOR REFLECTIE VERGROTEN?

Waarom reflectie noodzakelijk is om bekwaam te worden.
De rol van groepsreflectie om complexiteit te lijf te gaan.
Waarom organisaties en teams moeten leren reflecteren.

In de wereld gaat alles steeds sneller en onze verwachtingspatronen volgen gestaag; een reis is met een klik op de muis geboekt, een pakketje dezelfde dag bezorgd en een verzoek binnen 24 uur beantwoord. Sterker nog, we kunnen zelfs gefrustreerd of in de knel raken wanneer dit niet het geval is. In de wereld van de technologie zijn dergelijke tendensen voor snelle veranderingen gepopulariseerd door de Wet van Moore, de voorspelling dat het aantal transistoren in een geïntegreerde schakeling elke twee jaar verdubbelt ($2n$), en de Wet van Metcalfe, de voorspelling dat de waarde van een netwerk evenredig is aan het kwadraat van het aantal aangesloten gebruikers van het

systeem (n^2).⁵²⁻⁵³ Niet alleen op technologisch vlak ziet de mensheid grote vooruitgang, maar ook op sociale, economische en/of ecologische dimensies lijken we slachtoffer te zijn geworden van ons eigen, ongebreidelde succes. Ons menszijn lijkt maar moeilijk deze veranderingen bij te kunnen benen en dat zien we terug in onze zorgen over klimaatverandering,⁵⁴ burn-outcijfers onder leiders en werknemers die inmiddels recordniveaus hebben bereikt⁵⁵ en (jongere) generaties die kampen met ongekende stressniveaus en verslechterde gemoedstoestanden.⁵⁶⁻⁵⁷ Honderdduizenden jaren aan evolutie hebben ons een biologie gegeven die weliswaar heeft

bewezen adaptief te zijn, maar vooral tijd nodig zal hebben om effectiever te kunnen reageren op de diepgaande veranderingen in het alledaagse leven van vandaag.⁵⁸ We kunnen met enige zekerheid zeggen dat er zelden een tijdperk in de geschiedenis is geweest waarin zo veel zo snel verandert - en waar we maar weinig ruimte hebben om de tijd te nemen om bij deze veranderingen stil te staan. Wat doen ze met ons als mens en hoe zouden we hiermee om moeten gaan? **Het leren om rust en stilte te vinden voor reflectie in een steeds drukker wereld zal in de toekomst een ontzettend begeerde en waardevolle vaardigheid zijn.** Wat denk jij?

Wat zegt Theorie U?

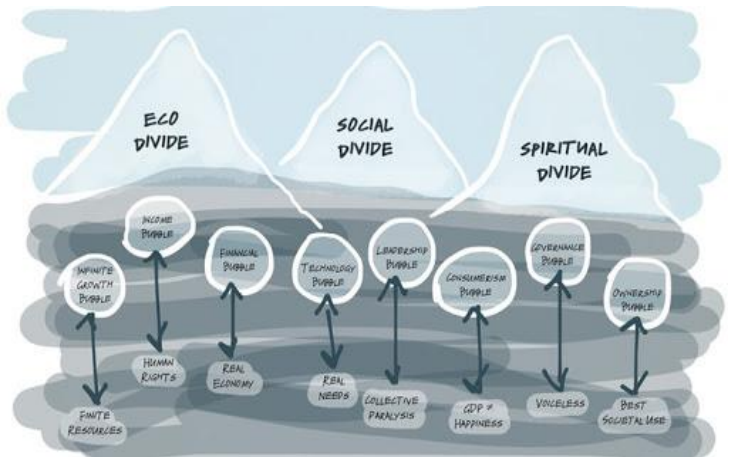
Scharmer ziet het als de grootste uitdaging van de mensheid om drie kloven over te steken: (1) een *ecologische kloof* als gevolg van ongeken- de vernietiging van natuur en milieu, (2) een *sociale kloof* als gevolg van obscene niveaus van ongelijkheid, fragmentatie en polarisatie in de maatschappij en (3) een *spirituele kloof* die terug is te zien in de toenemende mate waarmee mensen kampen met burn-out, depressie en (angst)stoornissen.¹³ Zie hiervoor ook **Figuur 2**.



“Maar het komt er op neer, en dat is heel belangrijk, om deze lerende omgeving te creëren waarin je collega's ook durven te reflecteren, zich durven uit te spreken over wie ze eigenlijk zijn of waarom ze hier werken en zo elkaar beter leren kennen en begrijpen.”

Stakeholder manager

Figuur 2. De drie kloven van Scharmer (2018).



Met name de spirituele kloof heeft geleid tot een verlies van betekenis en gevoel van *Zelf* - ons hoogst toekomstig potentieel. Dit versterkt de ‘blinde vlek’ die we hebben in onze alledaagse sociale ervaringen. Volgens Scharmer draagt dit bij aan leiderschap en management dat is losgekoppeld van de innerlijke plek waaruit we waarnemen, nadenken, communiceren en acteren voor een betere wereld.⁶ **Hij ziet reflectie als een noodzakelijk onderdeel om ons beter te verbinden met onze diepere motieven**, onze wens tot zelfverwerkelijking en werk dat bijdraagt aan en congruent is met onze waarden.⁶ Reflectie opent in wezen de analyse van wat mogelijk is en maakt inzichtelijk hoe zich dit verhoudt tot hoe we denken en doen. In concrete termen betekent dit dat we in de praktijk ‘mind-less action’ en een ‘action-less mind’ moeten voorkomen.⁵

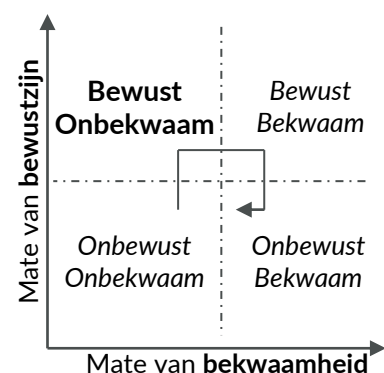
FOOD FOR THOUGHT

De zogeheten ‘consciousness-competency model of experiential learning’ beschrijft het proces en de fasen waarlangs iemand een nieuwe vaardigheid of manier van denken en doen leert. Het is een taxonomie die ons informeert over waar we onze energie in zouden moeten stoppen om iets effectief onder de knie te krijgen. Dit is, met name, het kwadrant links boven in.

Een fundamenteel onderdeel in het leerproces is daarom ook bewustzijn over waar men tekort in schiet. Het nemen van tijd en moeite om als individu, of als groep ondersteunend en spiegelend, te reflecteren wordt daarom ook als voorwaarde gezien voor het leerproces. Dit is met name het geval waarin complexiteit en onzekerheid de boventoon voert.⁵⁹ De meest effectieve manier om bekwaam te worden is door oefening in de praktijk.⁵⁹ Men wordt met name bekwaam in systeem en complexiteitsdenken, noodzakelijk voor sociaal-ecologische systeemverandering, door **diepe reflectie**.²⁷ Dit gaat gepaard met een omslag in mindset en gedrag.⁶⁰ **Transformationeel leren gaat daarom hand-in-hand met de competentie om te reflecteren.**⁶¹ Om, met name, reductionistische gedragspatronen af te leren moet men oefenen met

drie ‘frames of mind’: (1) Openheid, (2) Omgevingsbewustzijn en (3) Paradoxen in actie en terughoudendheid.⁶⁰

Theorie U processen werken aan het bouwen van een mate van openheid en bewustzijn van de context, situatie en perspectieven die aanwezig zijn in een systeem.⁶ Bovendien onderschrijft Theorie U de vaak paradoxale acties die vereist zijn van systeemleiders, door bijvoorbeeld spanningen of juist stiltes in discussies te omarmen en te gebruiken. Of complexe zaken juist nóg complexer te maken om iets beter te begrijpen. Ook is het weggeven van controle als leider aan anderen een paradoxale actie om juist sterker te staan in je leiderschap.⁶⁰



Reflectie helpt ons om bewust te worden van de denk- en gedrag patronen die ons leven richting geven. Je kan op deze manier je denken en doen toetsen; of ze wel bijdragen aan ons persoonlijk geluk of professionele ambitie. Bewustwording door oefening met bepaalde processen en praktijken stelt je in staat om los te breken van beperkende of onproductieve patronen. Scharmer onderschrijft dat dit noodzakelijk is om de vooroordelen over mensen en aannames over de wereld, die er met de paplepel zijn ingegoten, te lijf te gaan. Reductionisme heeft Westers denken voor meer dan drie eeuwen gedomineerd en vindt haar oorsprong in denkers zoals Plato, Aristoteles

Wat zegt de praktijk?

Participanten gaven aan reflectie een noodzakelijk onderdeel te vinden in het werk dat ze deden en vonden de processen en praktijken van Theorie U bevorderlijk om beter te leren reflecteren. De methoden van reflectie die vooral werden beoefend waren meditatie, journaling, stiltewandelingen en schrijf- en knutselopdrachten. **Reflectie vindt in deze methoden plaats door eigen ideeën en aannames op te helderen en zo nodig tastbaar te maken.** Op deze manier konden deze ideeën en aannames ook worden getoetst in een groep of in relatie tot een bepaalde context. Bijvoorbeeld door het opschrijven in duidelijke taal (zonder dat je er om heen kan draaien) wat je van iets vindt kan je ook concrete onderzoekende vragen stellen die je helpen je aannames bloot te leggen (e.g. “Onder welke voorwaarden is dit waar?”, “Wat voor bewijs kan ik hiervoor of hiertegen aanhalen?” of “Waarom denk ik hier zo over na?”). Je kunt je dan immers niet schuilen achter ambigue of conflicterende gedachten wanneer je hebt ‘gekozen’ voor *dit* of *dat*. Deze exercitie alleen al zorgt ervoor dat je beter begrijpt hoe je eigenlijk (momenteel) over iets denkt. Dit maakt het ook makkelijker om vervolgens je inzichten te delen met de rest van de groep en samen te analyseren hoe je hierdoor een gedeeld probleem, bijvoorbeeld, beter kan begrijpen. Participanten gaven aan dat er een ‘safe space’ was tijdens U-processen om hier met de kaarten open te spelen en te leren van elkaars verschillende perspectieven op een gedeelde kwestie of interesse – allemaal in het kader om samen tot diepere inzichten te komen. Deze gedeelde reflectiemomenten waren ook bevorderlijk voor

en Descartes – en heeft de groei van organisationele bureaucratieën, lineaire spreadsheetmodellen en onpersoonlijk management gevoed.⁶² Inmiddels weten we dat de wereld veel complexer en interdependent is – en dat vereist denken dat geankerd is in bewustzijn en reflectie op het niveau van het systeem.⁶³ En niet op ongegronde voorspellingen van een gekaderd idee van de wereld. **Presencing** kan daarom ook worden gezien als een poging om meer te werken vanuit wat we nog niet helemaal begrijpen en zich op het randje bevindt van wat wilt ontstaan. In wezen ben je hier aan het reflecteren terwijl je tegelijkertijd bewust en aanwezig acteert. ☆



het vormgeven van de projecten, de zogeheten **prototypen**, waar groepen uiteindelijk de praktijk mee in gingen.

Zelfreflectie werd als fundament gezien voor verdere leiderschapsontwikkeling, zelfgestuurde professionele ontwikkeling en voor een verbreding van een mindset om meer vanuit het systeem (*eco*), in plaats van hun eigen persoon (*ego*), te denken. Ze gaven aan in hun eigen organisatie(s) meer ruimte te willen inbrengen voor (zelf)reflectie. Participanten vonden met name groepsreflectie ontzettend belangrijk om dat wat te dicht bij hun zelf als persoon lag helder gespiegeld te krijgen. **Soms ben je te veel met iets begaan waardoor je niet meer een stapje terug kan zetten en jezelf en je handelen objectief kan beschouwen.** Daar kunnen andere mensen je bij helpen. ☆



“[...] Dus dat is voor mij wat een goede leider en een goede deelnemer maakt; vasthouden, spiegelen en ondersteunen. Dat is, denk ik, het belangrijkste om te ontdekken wat er onder de ijsberg zit.”
Ontwerpstrategie en Theorie U facilitator

Ook gaven participanten aan dat we veel kunnen leren van onze interactie met anderen als we reflecteren. Wellicht vertellen je irritaties tijdens een gesprek wel meer over jezelf dan over je gesprekspartner. **In de wereld zien we onze eigen interne belevingen gereflecteerd als we ons hiervoor durven open te stellen.** In onze interactie met anderen kan je je bewust worden van je eigen zwaktes en sterktes. Dit is niet alleen noodzakelijk voor de ontwikkeling van zelfbewustzijn, maar vooral ook het persoonlijk leiderschap om iets met deze lessen te doen. Het aan den lijve ondervinden door in de wereld te stappen en te ervaren brengt je in die zin veel meer inzicht dan de fauteuil filosoof.

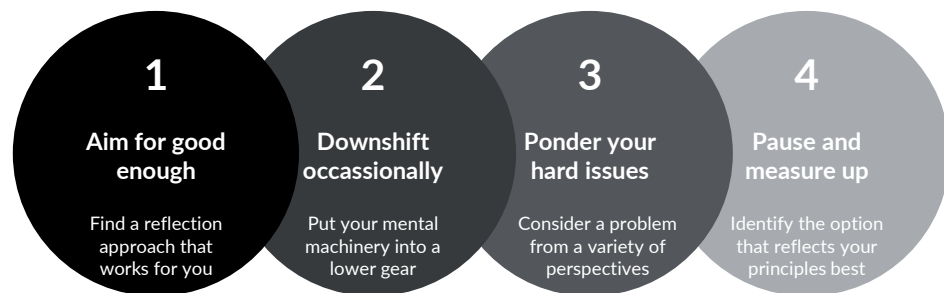
Het open en kwetsbaar delen van eenieders innerlijke belevingswereld ging gepaard met een versterkt gevoel van (betekenisvolle) verbinding, vertrouwen en steun. Het bevorderde daarom ook het leerproces van de groep en de

dialogo die werd gevoerd. Participanten onderschreven dat het begrip en de oplossingen die voortkwamen uit groepsreflectie effectiever en succesvoller waren, met name wanneer vraagstukken complex of onduidelijk waren. Participanten claimen dat de tijdsinvestering om een goede reflectiepraktijk op te bouwen in de organisatie zich ruimschoots terugbetalen in verbeterde (open) communicatie, innovatiecapaciteit en verbondenheid met collega's en (participerende) stakeholders. Dit was erg uitdagend – men moet bereid zijn buiten de eigen comfortzone te stappen en getest te worden. Op deze manier werd leren ook een sociale activiteit, waardoor inzichten sneller terugkeerden en beoefend werden in de organisatie. Uit de praktijk blijkt dus dat het *an sich* behulpzaam is om zo'n ruimte voor rust, reflectie en 'het laten ontstaan' te creëren – of dit nu binnen een **innovatielab** of je eigen team is.



REFLECTIE ALS RUST

Joseph L. Badaracco is de John Shad Professor of Business Ethics aan Harvard Business School. Hij heeft meer dan 100 managers geïnterviewd in 15 landen om te leren hoe drukke mannen en vrouwen tijd vinden voor reflectie. "Reflectie kan mensen helpen duidelijkheid te vinden in een drukke wereld," schrijft hij.⁶⁴ **Badaracco heeft vier design principes voor een kalmer en meer productief leven.**



Note. Adapted from Badaracco (2020).

Wat zegt de wetenschap?

Verscheidende empirische studies zijn gepubliceerd op het gebied van reflectie, leren en Theorie U die resoneren met de literatuur en de ervaringen van participanten; bijvoorbeeld meer wendbaarheid onder kennismangers in Zwitserse organisaties,⁶⁵ meer team flow op de Hogeschool Utrecht,⁶⁶ verbeterde collaboratie, relaties en motivatie onder verpleegkunde studenten en leraren,⁶⁷ een leercultuur onder gemeenschapsgeneeskundigen,⁶⁸ meer sociale cohesie en verbeterde relaties tussen huurders en woningcorporaties,⁶⁹ meer zelfbewustzijn en meer empowerment, eigenaarschap en zelfvertrouwen onder leraren,⁷⁰ meer kritische zelfreflectie onder leraren waardoor ze sneller een nieuw managementsysteem konden beheersen⁷¹ en het nut van Theorie U in het begeleiden van groepsreflectie voor een strategische kwestie onder een groep scholen.⁷²

Uit de synthese van de literatuur en de inzichten van de participanten voegen we hieraan nog de volgende drie belangrijke inzichten toe:

1. Zit met het probleem en redeneer het niet weg. Veel mensen vinden het erg lastig om een probleem onder ogen te zien zonder daarbij automatisch in oplossingen te denken. Het geeft ons namelijk een machteloos en akelig gevoel. We zijn immers getraind om alsmaar te zoeken naar mogelijkheden. Het eerst goed waarnemen van een probleem is echter een belangrijke voorwaarde voor het vinden van een goede oplossing. Managers die te maken hebben met een dynamische zakelijke omgeving worden geadviseerd om bij elke fase van een probleemanalyse reflectie tot een centraal onderdeel te maken.⁷³

De oplossing kan pas komen ná zorgvuldige reflectie op de analyse. Te vroeg denken in oplossingen kleurt de interpretatie van het probleem en beperkt de mogelijkheid om andere, creatieve richtingen te verkennen. Het gevaar is dat een groep daardoor een tunnelvisie heeft op het probleem en voortbordurt op een oplossing die onvoldoende de verschillende inzichten en perspectieven van stakeholders waarborgt. Met andere woorden: Begin eerst met ‘**problem sensing**’, als individu of als groep, en blijf langer

2. Introspectie draagt bij aan het succes van organisaties en transformaties. Er is over de jaren heen veel onderzoek gedaan naar de rol van reflectie op organisaties. De conclusie: Reflectie is noodzakelijk voor gezonde, lerende en succesvolle organisaties.⁷⁴ Ondanks dat individuele reflectie of introspectie een persoonlijke aangelegenheid is die veelal beperkt blijft tot de uiteinden van je schedel, is individuele reflectie volgens wetenschappers niet los te denken van de sociale context van een individu.⁷⁵ Met andere woorden: We reflecteren altijd in relatie tot anderen en dat kan tot waardevolle inzichten leiden voor de groep⁷⁶ en bijvoorbeeld bijdragen aan de identificatie van verbeterpunten in de organisatie.⁷⁷ Tijd en ruimte hebben om met reflectie en introspectie te experimenteren is daarom bevorderlijk voor medewerkers.⁷⁸ Kritische reflectie draagt daarnaast bij aan het management van organisatorisch leren.⁷⁹ Wanneer met name kritisch gereflecteerd

3. Bouw aan sociale vaardigheden in de eigen organisatie. Theorie U-geïnspireerde praktijken worden het meest effectief gecultiveerd door ervaringsleren. Leren middels ervaring geldt dubbel en dwars voor reflectie.⁸⁰ Organisaties en werkgevers moeten sociale leermethoden en activiteiten die focussen op ‘het zelf ervaren’ onderdeel maken van hun alledaagse interacties om de volledige potentie van reflectie te benutten.⁸¹ Daarvoor zijn niet alleen goede sociale vaardigheden nodig onder werknemers, maar vooral ook een veilige, open en vertrouwde omgeving waarin hiermee geoefend kan worden. **Bouw zo’n lerende omgeving!** Onder het mom van leren is de drempel altijd ietsjes lager om je kwetsbaar op te stellen. Belangrijke schakelpunten in de organisatie, zoals de CEO of een projectleider, moeten hierin het voortouw nemen. Rolgedrag moet zichtbaar zijn.

in deze fase dan je wellicht prettig of noodzakelijk vindt. Wanneer je iedereen écht de tijd en ruimte gunt om elkaars perspectieven en reflecties te bespreken dan kan de groep beter bewegen naar een collectief begrip. Dit draagt niet alleen bij aan de grondigheid van de probleembeduiding, maar ook het (gedeelde) eigenaarschap over de oplossing en de uiteindelijk implementatie hiervan. Begin daarna, als allerlaatste, pas met ‘**problem solving**’. Door te leren vertragen op het probleem kan je daarna namelijk versnellen op de oplossing.



“Ik denk dat ik het meest leerde toen we ook echt tijd creëerden om te reflecteren; we hebben dit traject uitgestippeld, wat ging goed, wat ging niet zo goed, wat ontbrak en wat betekent dat voor de volgende stappen.”

Stakeholder manager

wordt op een gedeeld thema door een diverse, interdisciplinaire groep wordt er veel geleerd.⁷⁹ Theorie U ambieert de integratie van reflectie in al haar werkvormen en daagt ook uit om met stakeholders aan tafel te zitten om van elkaars perspectieven en inzichten te leren. Deze kunnen vaak rechtlijnig tegenover elkaar staan – en dat is een ontzettend waardevolle bron van kennis en wijsheid om kritisch de eigen persoon en organisatie te beoordelen.



Organisaties die zelfontwikkeling of sociale vaardigheden uitbesteden of overlaten aan andere instituties, adviesbureaus, kerken of bijvoorbeeld gezondheidsdiensten, zullen minder veerkrachtig zijn op de lange termijn.³¹ Deze capaciteiten dragen bij aan de zelfredzaamheid en innovatiecapaciteit van de organisatie. Sterker nog, groepsreflectie door middel van Theorie U stimuleert teamleren, authenticiteit en, zoals een empirisch onderzoek naar Theorie U onderstreept, ‘verlenen teamvoordelen op het gebied van innovatie, concurrentievermogen en duurzaamheid’.³¹ **Kortom: Organisaties moeten tijd, geld en ruimte vrijmaken voor individuele en groepsreflectie om te kapitaliseren op de effecten van verhoogd bewustzijn, meer zelfvertrouwen en empowerment.**⁸¹⁻⁸² Reflectie is daarmee een succesfactor voor aanhoudende en duurzame transformatie.



Wat is het antwoord op de vraag van het hoofdstuk?

Door de wetenschap en beoefenaars van Theorie U worden er veel aspecten belicht wat goede reflectie inhoudt en waarom dit belangrijk is. De manier waarop we dit kunnen doen is door een lerende omgeving te bouwen. Een lerende omgeving is een omgeving die is gecreëerd door een organisatie die inspeelt op het leren van haar mensen en, mede daardoor, constant transformeert. De organisatie helpt aan het bouwen van een participerend platform voor het vergaren en delen van kennis, inzichten en vaardigheden binnenin de organisatie. Hierin speelt reflectie een integrale rol. We hebben geleerd dat zo'n platform gegrond moet zijn in een sterke wens om van elkaar te leren en dus een klimaat van openheid, kwetsbaarheid en eerlijkheid probeert te stimuleren. De volgende bouwstenen zijn belangrijk voor het creëren van een lerende omgeving.

*Een lerende omgeving is (onder)steunend.*⁸³ Dit betekent dat er psychologische veiligheid is om je authentieke zelf te zijn en om vrij te delen wat je denkt, er een waardering is voor onderlinge verschillen, een openheid voor nieuwe of andere ideeën en voldoende tijd voor reflectie. Organisaties kunnen deze ondersteuning onderdeel maken van hun werkprocessen en –taken door collectieve waarden op te stellen met leden van de organisatie, deze expliciet verbinden aan organisatiedoelen en werknemers en managers aansprakelijk houden voor het naleven van deze waarden door deze als basis te stellen voor groei- en functioneringsgesprekken. Ook kan het aanstellen van een derde partij (een soort ombudsman) voor het aannemen en afhandelen van mogelijke geschillen of botsingen bevorderlijk zijn voor de effectieve naleving van de waarden. Hiermee bouw je aan je eigen organisatiecultuur met als uitgangspunt hoe leden van de organisatie hun beste zelf kunnen zijn en optimaal van elkaar kunnen leren. Andere voorbeelden van goede praktijken zijn, bijvoorbeeld, het inplannen van een meditatiemoment aan het begin van een meeting, journaling, een 15-minuten groepsreflectie aan het einde van de dag, een wandelende brainstormsessie, een workshop ver weg van het kantoor (wanneer de workshop een gevoelig onderwerp aansnijdt) en/of een open

systeem voor 'blameless reporting'.⁸³

Een lerende omgeving zet in op concrete leerprocessen. Professionele en persoonlijke ambities van leden van de organisaties kan je achterhalen door met ze in gesprek te gaan. Deze ambities kan je daardoor samen concreter vorm geven en koppelen aan formele processen en verantwoordelijkheden binnenin de organisatie. (Denk bijvoorbeeld aan hoe er besluiten worden genomen in een team, naar wie bepaalde informatie moet worden gestuurd, hoe er wordt gemonitord en gecontroleerd en hoe resources worden verdeeld en gebruikt.) Aan de hand van dit gesprek weet een leidinggevende of manager niet alleen beter wat een werknemer drijft, maar ook wat uitdaagt en ondersteunt in diens unieke leer- en groeitraject. Zo'n dergelijk traject kan worden ondersteund door regelmatige incheck- en sturingsmomenten. Een week kan bijvoorbeeld worden afgesloten door met zijn tweeën of als hele team te reflecteren op de doelstellingen van die week, de visie en waarden van de organisatie als geheel en de lessen en inzichten die zijn verworven als team. Vragen als: "Wat wilde jij/je team deze week bereiken?", "Wat is er gelukt en waarom?", "Wat lukte niet en waarom?", "Wat heb je hiervan geleerd (als groep)?", "Wat zou je graag de volgende keer (beter) willen doen?" en "Wat heb je hiervoor nodig dat je nu nog niet hebt?" **Het kan hier helpen om te praten vanuit de positieve psychologie, vanuit bepaalde sterktes en kwaliteiten van een werknemer of team, om zo constructieve doelen of verbeterpunten samen op te stellen.**

“Wat deze reflectie je brengt is dat je alle dingen die je dan hebt geleerd, gehoord en gezien hebt kan verwerken. En dan leer je een soort verbinding met jezelf maken: “Wat betekent het voor mij?” om vervolgens te beslissen wat je moet doen.”

Beleidsmedewerker



Dergelijke antwoorden worden genotuleerd en in een transparant systeem opgeslagen als concrete leerprocessen en – doelen en vormen de basis waarop leden van de organisatie hun persoonlijke doelen verder formuleren en toetsen (tijdens, bijvoorbeeld, feedback- of functioneringsgesprekken). Het is vooral belangrijk dat leden van de organisatie voelen en zien dat de organisatie inzet op concrete leerprocessen; en dat regelmatige reflectiemomenten een belangrijk onderdeel uitmaken van hoe de organisatie en haar leden groeien binnen de organisatie. Dan creëer je ook meer engagement om te reflecteren – het is immers een fundamenteel onderdeel van ‘hoe wij de dingen hier doen’.

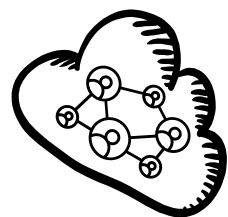
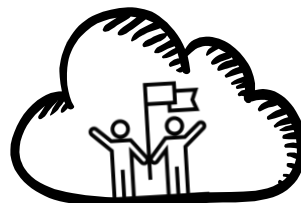
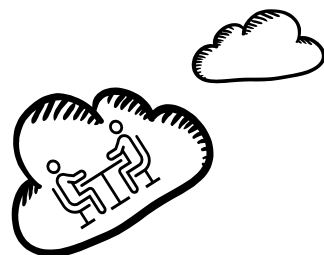
Een lerende omgeving kan gedijen door goed leiderschap. Leden van de organisatie kijken op naar hun leiders. Ze zijn immers uitstekende meetlatten waaraan je je eigen manier van denken en gedrag kan toetsen. Om reflectie een integraal onderdeel te maken van de organisatie is het daarom cruciaal dat managers en leiders signalen afgeven dat leren en reflectie een belangrijke rol speelt in het dagelijks functioneren van de organisatie. **Er zijn drie manieren waarop leiders dit kunnen doen.**⁸³ Bij iedere manier vind je ook een aantal belangrijke zelfreflectievragen.

Allereerst kunnen leiders demonstreren dat ze meerdere alternatieve perspectieven kunnen overwegen (voordat een keuze tussen de perspectieven wordt gemaakt). Hoe reageer jij op een tegendraads idee? Hoe zorg jij ervoor dat een tegendraads idee of alternatief perspectief serieus wordt genomen en hoe communiceer je dit (in een groep)? Vraag je ook aan je medewerkers aan welke alternatieven ze hebben gedacht of welke aannames ze hebben? Ten tweede kunnen leiders meer tijd en energie reserveren voor probleem

“Je hebt leiders, managers, supervisors nodig die de waarde van Theorie U inzien. Ze moeten er ook voor openstaan om uit hun comfortzone te stappen. Misschien mensen die complexiteit en chaos wat beter kunnen aanpakken en hanteren. Mensen die op verschillende manieren kunnen denken en kijken.”

Overheidsadviseur

identificatie, kennisoverdracht en gedeelde reflectie. Zorg jij ervoor dat iedereen de kans heeft gehad om betrokken te zijn geweest? Wat doe je met de lessen en inzichten die tussentijds worden verworven? Wat doe je als je tegen een (onverwachte) blokkade stuit in je plannen? Ten derde kunnen leiders meer in een observerende en luisterende rol stappen om meer nieuwe ideeën en eigenaarschap te stimuleren. Hoe zorg je ervoor dat je als leider niet de boventoon voert in gesprekken over probleem en oplossing? Hoe maak je je eigen beperkingen als manager of leider bespreekbaar? Hoe kan je bijdragen aan oplossingen die zoveel mogelijk gegrond zijn in de alledaagse ervaringen van mensen die aan de frontlines werken? Hoe kan je ervoor zorgen dat mensen zich gehoord en begrepen voelen? Hoe kan je door actief te luisteren (en goede vragen te stellen) op een andere, decentrale manier tot interne afstemming en besluiten komen.





HOE GAAN WE VAN ADVISEREN NAAR SAMENWERKEN?

De noodzaak van het hebben van een heel systeem in één kamer.
Waarom je het beste mensen kan helpen om zichzelf te helpen.
Grote problemen vereisen groot vertrouwen. Continu.

Een integraal onderdeel in Theorie U processen is het stimuleren van samenwerken en meedoen onder verschillende stakeholders. Het overkoepelende raamwerk van Theorie U is bedacht op het grondbeginsel dat een heel systeem moet leren samenwerken om veranderingen op datzelfde niveau voor elkaar te krijgen. Dit vereist participatie; slechts consulteren of adviseren vanuit de zijlijn blijft onvoldoende voor aanhoudende transitie. **Iedere partij is een fundamentele schakel in een grotere beweging.** Je weet wat ze zeggen over kettingen en schakels...

Het sleutelwoord is daarom ook ‘co-creatie’!

Theorie U biedt op deze manier een unieke methode om ruimte te bieden aan verschillende perspectieven, overeenstemming te creëren over een maatschappelijke uitdaging en open te communiceren in een gedeelde taal over belangen, angsten en mogelijkheden.

Door te werken met Theorie U kunnen verschillende partijen niet alleen een breder, holistischer perspectief ontwikkelen van een probleem, maar ook oefenen met

vaardigheden die gebruik maken van wat een partij of stakeholder uniek toevoegt aan het systeem. Zo gaan we van adviseren naar samenwerken!

“Om het hele systeem, met haar diversiteit aan mensen, in één kamer te hebben... Samen om te begrijpen wat er aan de hand is, wat het systeem nodig heeft en wat het systeem blokkeert. Om mensen met verschillende achtergronden en domeinen écht samen te brengen, dat is voor mij een van de grootste succesfactoren in het werken met Theorie U.”

Verandermanager en consultant

Wat zegt Theorie U?

Wanneer waarheid sociaal geconstrueerd, relativistisch en dialectisch is, is een gedegen benadering van een probleem het combineren van de ideeën en meningen van iedereen die met het probleem en oplossing te maken heeft.⁶ Dit is een vrij lastige manier om iets heel simpels te zeggen: **Een probleem kan je niet alleen begrijpen, dat kun je alleen samen doen met iedereen die ermee te maken heeft.** Theorie U omarmt de complexiteit en onzekerheid die in sociale, economische en ecologische systemen aanwezig zijn en nodigt uit om eerst goed in deze staat van onduidelijkheid te woelen met elkaar, eer dat er wordt gezocht en geschakeld naar oplossingen. Het maakt partijen bewust van onbekende, maar voor anderen zeer reële, contexten en situaties.

Systeemdenken leert ons dat rechtlijnige oplossingen vaak onvoorziene consequenties met zich meebrengen. Deze consequenties voeden en versterken ongewenste effecten in veranderprocessen in feedback loops.⁷⁻⁸ Duurzame oplossingen stammen daarom voort uit het samen benaderen, bespreken en aanvoelen van onderliggende problemen in het systeem. Scharmer onderschrijft hoe dit collaboratieve proces bijdraagt aan de identificatie van wat het hoogst haalbare potentieel van het systeem is en welke zogeheten ‘**acupunctuurpunten**’ dergelijke transformatie versnellen.⁵ Dit is niet iets wat vanuit ieders ivoren toren kan worden bedacht, maar wat samen moet worden besproken en beoefend. Op deze manier wordt inzichtelijker hoe een groot, complex systeem functioneert en hoe iedere partij zich hiertoe verhoudt – een reflectieproces dat ook wel aangeduid wordt als ‘making the system sense and see itself’. **Iedereen heeft een ‘blinde vlek’ in haar perceptie van een probleem en we hebben elkaar nodig om deze te belichten en te spiegelen.**



DE ‘ELEPHANT IN THE ROOM’

Er waren eens zes blinde mannen uit Hindostan, het opdoen van kennis zeer gezind. Ze gingen op zoek naar de olifant. Met onderzoek zouden zij oordelen naar bevind.

De eerste liep naar de olifant maar kwam opeens ten val tegen de brede en stevige flank en verklaarde meteen al: 'loof de heer, maar de olifant is als een wal.'

De tweede voelde aan een slagrand en riep: 'hé, maar neen, mijn heer, wat is immers zo rond en scherp? Voor mij is duidelijk maar al te zeer. Dit wonder van een olifant is als een speer.'

Nu kwam ook de derde naderbij, greep bij toeval, als ware het een stang, de kronkelende slurf, en sloeg terstond een toon aan van belang: 'Aha,' sprak hij, 'de olifant lijkt erg op een slang.'

Nu stak de vierde gretig zijn handen uit, en voelde aan de knie, 'Waar dit beest nog het meest op lijkt is wel duidelijk,' meende die; 'Er kan geen twijfel over zijn het is een boom die ik hier voor mij zie.'

De vijfde raakte toevallig aan het oor en zei: 'zelfs als de blik niet tot het daglicht reikt, Is zonneklaar wat ik hier heb; wat ik voel is zonder twijfelen geijkt, Is dat dit wonder van een olifant op een waaier lijkt.'

Nauwelijks nog had de zesde overwogen waar hij eens beginnen zou, of hij voelde al de slingerende staart, zwaaiend gaf deze hem een douw, 'Ik zie het al,' zei de man, 'de olifant is als een touw.'

En aldus zetten de zes uit Hindostan zich aan een debat, met luide stem en onverveerd, ieder zei er het zijne van en liet zich door de ander onbekeerd, Allen waren weliswaar ten deel in het gelijk, samen echter hadden zij het verkeerd.

Maar al te vaak varen allen, denk ik, alledag, Hun eigen koers, volkomen onwetend over wat de ander denken mag, **En spreken zij allen van een olifant, die geen van hen ooit zag.**

John Godfrey Saxes (1816-1887)

“De ervaring die ik in het innovatielab had was dat wanneer je participeert je het systeem als geheel niet over het hoofd kan zien, want alle partijen zitten in dezelfde kamer. Je wordt uitgedaagd om écht te luisteren en waar te nemen en aan te voelen hoe het systeem werkelijk is en niet zoals je het zelf alleen ziet.”

Veranderconsultant

Wat zegt de praktijk?

Participanten van het ‘Voor de oogst van morgen’ innovatielab gaven aan dat Theorie U processen ze bewuster hebben gemaakt van de noodzaak om zo veel mogelijk verschillende partijen te betrekken bij veranderprocessen. Voldoende aanwezigheid van individuen die representatief zijn voor verschillende stakeholdergroepen creëert op deze wijze het grote systeem in het klein – een voldoende representatief ‘microkosmos’. **Hoe groter de diversiteit onder deze individuen en groepen, hoe beter.** Dit is niet alleen in termen van achtergrond, perspectief of positie in het systeem, maar juist ook op het gebied van vaardigheid en voorkeur voor manier van werken. Een goede verdeling van denkers en doeners was als noodzakelijk gezien om niet vast te lopen of juist té snel van start te gaan. Een goede verdeling van stakeholdergroepen in Theorie U processen draagt bij aan het creëren van een zo holistisch mogelijk beeld over het systeem, maar ook waar mogelijke oplossingen zouden botsen of vast zouden komen te zitten voor verschillende partijen. Oplossingen worden zo meer robuust en de implementaties worden zo beter ondersteund door de unieke krachten en inzichten die iedere stakeholdergroep met zich meebrengt.



Omdat Theorie U beoogt de ‘whole human being’ in het veranderproces te brengen, getuigden participanten van de menselijkheid waarmee verschillende stakeholders elkaar konden benaderen, zelfs wanneer participanten buiten het innovatielab in wezen rechtlijnig tegenover elkaar staan. Dit is een fundamenteel onderdeel dat bijdroeg aan het beter begrijpen van elkaars contexten en situaties, inlevingsvermogen stimuleerde en effectievere co-creatie mogelijk maakte. Participanten beargumenteerden derhalve ook de noodzaak om meer vanuit Theorie U-geïnspireerde werkvormen te opereren, met name in het publieke domein waarin belangen door iedereen worden gedeeld, waar het creëren van een gedeelde intentie en manier van (samen)werken het succes van project of beleid bepaalt. Een goede dialoog onderlegt dit en creëert energie om effectief in deze gedeelde toekomst te werken. Theorie U helpt om het geduld en de compassie te ontwikkelen om elkaar niet alleen beter te horen, maar ook om elkaar beter te verstaan en met elkaar (samen) verder te werken.

“In processen zoals deze - waar je in contact komt met boeren en het gesprek naar de toekomst probeert te brengen en hoe je kunt samenwerken in die gedeelde toekomst... De beschikbare technieken van Theorie U zijn hierin erg krachtig en nuttig.”

Directeur bij een natuurinstituut

VELDWERK MET VARKENS

Op de vraag “**wat heb je geleerd van het participeren in het innovatielab?**” beschreef een oprichter van een adviesbureau zijn ervaringen tijdens een ‘**sensing journey**’ aan een varkensstal en de noodzaak om te begrijpen waar zelfs je grootste vijand vandaan komt:

“Ben je bereid om naar jezelf te kijken in relatie tot de context waar je in zit? Ik was bijvoorbeeld gechoqueerd toen ik voor mijn ‘**sensing journey**’ naar een grote varkensstal ging. Tot op het bot gechoqueerd.”

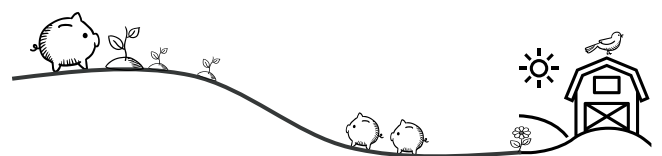
“**Theorie U beschrijft dat je ook het perspectief van de boer moet begrijpen die de varkens houdt.** Ik dacht dat ik dat niet kon – voor mij was een varkensstal ‘the root of all evil’ in de wereld. De totale vernietiging van de wereld gaat via zulke varkensstallen.”

“Maar in deze momenten moet ik stoppen en mijn eigen overtuigingen even uitschakelen. Want anders veroordeel je; dan luister je niet meer en ben je alleen maar vol van jezelf en je eigen gelijk. Je projecteert je realiteit op de ander.”

“Ik heb er heel veel van geleerd. Ik heb gezien hoe verschrikkelijk de varkens daar leefden. De geur. De geluiden. De varkens lagen in

ijzeren kooien met nauwelijks ruimte om te bewegen. Voor mij was het weerzinwekkend; voor de rest van de groep was het normaal. Dat leerde ik. Ik werd geconfronteerd door mijn eigen vooroordeel en realiseerde dat wat ik dacht niet altijd gedeeld wordt door anderen.”

“Ik werd daar bewuster van. En deze mensen, zelfs de boer, waren erg vriendelijk. **De varkenshouder was geen demon of duivel.** Hij zag zichzelf als een erg succesvolle ondernemer.”



“Het hielp me om nieuwe vriendschappen op te bouwen en mijn netwerk te verbreden. Ik denk dat veel leerwerk gebeurt door te leren van anderen. Door een gesprek te hebben met mensen die overtuigingen hebben waar je het niet mee eens bent [...] Mensen verschillen. We kijken anders naar de wereld. **Het hebben van echte en diepe gesprekken en naar elkaar luisteren op dat niveau is ontzettend waardevol voor verandering.** Het is niet moeilijk, slechts anders. Anders dan we gewend zijn.”

Wat zegt de wetenschap?

In Theorie U processen is samenwerken de norm. Het bewegen van consultatie- naar collaboratievormen in grote maatschappelijke uitdagingen (cf. ‘collective action problems’ of ‘grand challenges’) vindt veel steun in de literatuur.⁸⁴⁻⁸⁵ Processen en principes die goede ‘governance’ hierin ondersteunen zijn van grote waarde om effectieve collaboratie tussen

verschillende (maatschappelijke) actoren te onderhouden en te laten gedijen.⁸⁶⁻⁸⁷ Theorie U weet zich te presenteren als een verandermethode die inspeelt op de unieke uitdagingen die komen kijken bij het werken aan collectieve problemen en multi-stakeholder oplossingen met een lange tijdshorizon. De volgende twee inzichten zijn hierin belangrijk om aan te halen:

“Maar wat Theorie U kan brengen is ... Als je kijkt naar hoe het systeem gaat veranderen en de transformatie van dat systeem, dan zijn er maar weinig roadmaps of voorbeelden die zo'n proces kunnen sturen, want op het niveau van het systeem is het mensenwerk, weet je ... Al die mensen moeten deel uitmaken van die verandering. Hoe moeten we dat managen en hoe moeten we omgaan met mensen? En hoe zorg je ervoor dat iedereen mee gaat met die transformatie? Dat is iets waar Theorie U écht bij kan helpen, want het nodigt mensen uit om op een dieper niveau samen te werken, zodat ze later niet in de problemen komen.”



Theorie U facilitator



1. Het probleem en de oplossing ligt bij de patiënt.

De leerling moet betrokken worden in zijn eigen leren; je kunt slechts mensen helpen zichzelf te helpen.⁸⁸ Dit is de overkoepelende filosofie van Edgar Schein's ‘process consultation’ om een effectieve *helpende relatie* op te bouwen. De MIT professor en veranderexpert veronderstelt dat je hierin weg moet bewegen van de positie van een expert die een client vertelt wat ze moeten doen of iets probeert te verkopen naar een model waarin een helper met de ‘patiënt’ een proces aangaat dat uiteindelijk als behulpzaam wordt ervaren.⁸⁸

Immers, wat weet de ‘expert’ écht meer dan wat de ‘patiënt’ weet en iedere dag ervaart? Vaak weet de patiënt niet eens waar hij of zij naar op zoek is totdat het is gevonden – een gekochte oplossing schiet derhalve vaak tekort. Daarnaast heeft de patiënt een veel intiemer verstand van zijn of haar (onderliggende) problemen en processen. Bovendien ligt de controle op de uitoefening en implementatie van de oplossing óók bij de patiënt – en dus ook het succes van een interventie.

Theorie U en innovatielabs verkopen geen panacee; iedere participant doorloopt een uniek proces met eigen unieke uitkomsten.⁵ Andere participanten en facilitators helpen en begeleiden dit proces – ze zijn niet de ‘experts’, maar eerder samenwerkingspartners die in hetzelfde bootje

zitten. Bij advisering projecteren ‘experts’ vaak hun expertise op de patiënt; hun aangedragen oplossingen schieten tekort in grondigheid en contextuele toepassing en stimuleren geen eigenaarschap. Sterker nog, de expert wilt horen wat hij of zij wilt van de client, interpreteert naar eigen voordeel óf zoekt door. **Op een andere manier gezegd: “When you have a hammer the whole world looks like a bunch of nails.”** Door samen te werken met verschillende stakeholders kunnen stakeholders, op zichzelf, vaardigheden opbouwen om eigen problemen in de toekomst zélf op te lossen.⁸⁸

Het outsourcen van deze taken naar externe partijen of consultants die grote problemen moeten oplossen vanuit hun expertise is dus een fundamenteel gemiste kans om zélf deze vaardigheden op te bouwen en eigenaarschap te nemen over de uitdaging. Meedoen is op deze manier essentieel voor een lange termijn partnerschap en het vinden en werken aan lange termijn oplossingen voor grote problemen in de wereld.⁸⁸⁻⁸⁹ Slechts adviseren ondermijnt de gelijkwaardigheid van de relatie, plaatst de consequenties bij één partij en bemoeilijkt daarmee verandering die, in wezen, van beide kanten moet komen om aan te houden.

2. Van ‘wicked problems’ naar ‘wicked solutions’. En ‘wicked’ vertrouwen. Werken op het niveau van het systeem voor sociale evolutie valt binnen het domein van zogeheten ‘wicked problems’. Dit zijn problemen die moeilijk of onmogelijk oplosbaar zijn door onvolledige, tegenstrijdige en veranderende voorwaarden voor probleemoplossing die veelal (vooraf) moeilijk te identificeren zijn.⁸⁹⁻⁹⁰ Vanwege de interdependenties kan een poging tot oplossing van het probleem leiden tot onvoorziene en ongewenste andere problemen.⁹⁰ Zoals bij de mythische hydra of juist de notoire doos van Pandora weet je pas echt waarmee je te maken hebt wanneer je aan je avontuur begint. Een systemisch probleem is derhalve vaak per definitie een ‘wicked problem’.⁹¹

Voor het voldoende evenaren van een goed begrip van het probleem heb je daarom zoveel mogelijk perspectieven en partijen nodig die het probleem omvatten. In het bewegen naar oplossingen heb je daarom ook cross-sector partnerschappen nodig – samenwerking tussen overheid, bedrijf en burgermaatschappij op basis van een gedeeld belang en overkoepelend doel.⁸⁵ Inter-organisatorische collaboratie, zoals cross-sector

partnerschappen, vereist continue aandacht voor en verzorging van de relatie, waarin wederzijds vertrouwen een cruciale rol speelt.⁹²

Individen en groepen kunnen wederzijds vertrouwen opbouwen als één partij het voortouw durft te nemen. Dit vereist een stukje leiderschap. Vertrouwen bouw je namelijk door vertrouwen te geven wanneer het kan - en daarin kan je (soms) op de korte termijn in worden teleurgesteld.⁹² Vertrouwen geef je door een deel van de controle uit handen te geven,⁹³ voldoende tijd te nemen om elkaar beter te begrijpen⁹⁴ en open te communiceren over (eigen) belangen en problemen.⁹⁵ Daarnaast leert de wetenschap ons dat als we in vertrouwen willen leren samenwerken dat partijen doelen moeten opstellen waarin de uitkomsten nog ambigue zijn.⁹⁶ Hierdoor blijven niet alleen de initiële verwachtingen bescheiden, om teleurstelling te voorkomen, maar beperk je ook dat een partij zijn of haar eigen vooropgestelde agenda doordramt.⁹⁶⁻⁹⁷ Vanuit deze basis kan het samenwerkingsverband verder (stapsgewijs) beproefd en uitgebreid worden, waardoor ook duidelijkere wederzijdse verwachtingen ontstaan die het samenwerkingsverband afbakenen.⁹⁸⁻⁹⁹

“Ik denk dat wat er aan de linkerkant van Theorie U gebeurt is dat mensen dat ‘gedeelde bewustzijn’ beginnen te zien. De manier waarop je een proces ontwerpt is dat mensen er écht veel energie uit halen en dat ze automatisch de goede dingen gaan doen aan de rechterkant van de U.”



Veranderconsultant

Theorie U processen proberen een open, lerende omgeving te bouwen waarin vertrouwen kan worden gedeeld en onderhouden. Innovatielabs zijn ingericht om met vertrouwen, menselijkheid en compassie samen te werken aan ‘wicked problems’. Dit komt niet vanzelf. Participanten oefenen daarmee in een veilige omgeving. De gedeelde intentie die de participanten verbindt en het daaruit voortvloeiende gedeelde begrip van het (systemische) probleem draagt bij aan de creatie van een gedeelde visie waarin de praktijk vaak vanzelf voortvloeit.¹⁰⁰ Het is daarom noodzakelijk om vanuit vertrouwen samen te werken, of dat althans te leren.¹⁰¹

De opportuniteitskosten zijn hoog – tijd, energie en andere resources zijn kostbaar. Op een meer functioneel niveau betekent dit ook dat er moet worden gedeeld in de verantwoordelijkheden, besliskracht en uitkomsten van het samenwerkingsverband.¹⁰¹ Een samenwerkingsverband zonder deze fundamentele gelijkwaardigheid raakt scheef en bemoeilijkt het effectief werken aan gedeelde oplossingen.



Wat is het antwoord op de vraag van het hoofdstuk?

In de context van Theorie U gaan we van adviseren naar samenwerken als partijen bewust andere partijen die belang hebben bij een probleem of oplossing betrekken in het analyseren en aanvoelen van een probleem, het formuleren van strategieën en actiepunten voor het werken aan een oplossing en het besluiten van acties, initiatieven of veranderingen om een gedeelde uitdaging het hoofd te bieden. **Goede samenwerking is afhankelijk van een aantal beïnvloedbare elementen.**

Goede samenwerking is gelijkwaardig. Het is in samenwerkingsverbanden zaak dat partijen leren delen in de verantwoordelijkheden, besliskracht en uitkomsten van het samenwerkingsverband om een vertrouwensrelatie op te bouwen die gebaseerd is op functionele gelijkwaardigheid. Heeft iedereen een gelijke stem? Hoe krijgen we minderheidsgroepen effectiever betrokken? Wie bepaalt de agenda? Om de gelijkwaardigheid van een samenwerking te bevorderen kan men, net zoals in Theorie U processen, werken met een facilitator (in wie alle partijen vertrouwen) die fungeert als arbiter en begeleider van het samenwerkingsproces.



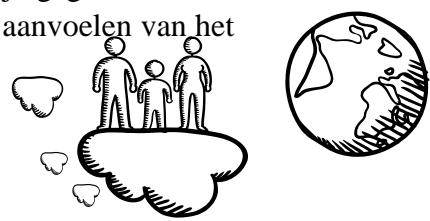
Goede samenwerking is gebouwd op wederkerigheid en vertrouwen. Partijen kunnen momenten en gelegenheden aangrijpen om vertrouwen te geven, beslissingen en taken uit handen te geven en geld, tijd en energie te investeren in het onderhouden en helpen groeien van het samenwerkingsverband. Denk bijvoorbeeld aan het houden van regelmatige groepsworkshops, een open forum over een overkoepelend thema of een gedeeld platform voor kennisuitwisseling. Vertrouwen krijg je pas, na verloop van tijd, als je het ook hebt gegeven.

Goede samenwerking bevordert eigenaarschap. Omdat de uitvoering van een oplossing altijd ligt bij de partij bij wie het probleem ligt moet je als samenwerkingspartner investeren in het leer- en doe-vermogen van de partij bij wie een probleem of oplossing ligt. Leer iemand vissen. Hier is geduld voor nodig. Het signaleert dat je geïnvesteerd hebt in de relatie voor de lange

termijn. Bouw een helpende relatie op waarin er openlijk en kritisch kan worden gecommuniceerd over wat (niet) werkt en wat je nodig hebt.

Goede samenwerking is divers. Dit element is tweeledig. Allereerst betekent het dat het samenwerkingsverband verder kan gaan dan alleen een gedeeld probleem. Je wilt elkaar als organisatie verder helpen en helpen groeien. Het is een partnerschap waarin het succes van een partij wordt gedeeld. Ten tweede betekent diversiteit dat je zoekt naar een zo representatief mogelijke constellatie van partners die een rol spelen in een gedeelde uitdaging in het systeem. Dit is met name belangrijk bij complexe uitdagingen. Hoe complexer een uitdaging, hoe complexer je het eigenlijk (paradoxaal genoeg) moet maken door de diversiteit van mensen die aan tafel aanschuiven te vergroten. Dit is diversiteit in de zin van achtergrond, vaardigheid, expertise, positie in het systeem, perspectief op het probleem en voorkeur voor manier van werken. Hiermee vergroot je de kans dat de groep, als geheel, een beter of completer begrip heeft van een uitdaging en dat ze door een bundeling van haar krachten succesvoller zal zijn wanneer de groep werkt aan een oplossing. Daarnaast verklein je hiermee de kans dat je ten prooi valt aan je eigen blinde vlekken. Je kunt namelijk niet om bepaalde zaken heen wanneer de partijen die hiermee te maken hebben aan tafel zijn geschoven en hun gedachten openlijk delen.

Het is daarom belangrijk om actief, regelmatig en met grote zorg momenten in te plannen om samen te zitten en actief te luisteren naar de ideeën, zorgen en belangen van je samenwerkingspartners. Je kunt een probleem immers niet alleen begrijpen – het probleem krijgt namelijk vorm door hoe iedereen, die met het probleem gemoeid is, het probleem begrijpt. Test daarom altijd de aannames in de groep en controleer of je misschien niet cruciale schakels of spelers mist aan tafel. Het succes van een samenwerking, en dus een oplossing, stamt voort uit hoe goed je het systeem kan begrijpen met de mensen die aanwezig zijn. Duurzame oplossingen zijn gegrond in het samen benaderen, bespreken en aanvoelen van het systeem.





HOE WORDEN WE ZELF BETERE LEIDERS?

Het nemen van persoonlijk leiderschap als startpunt voor verandering. Door bewustzijn met meer nieuwsgierigheid, compassie en moed jezelf en anderen leiden.

Leiderschap als het creëren van meer leiders om naast je te staan.

Theorie U focust zich op hoe individuen, groepen en organisaties hun hoogste toekomstige potentieel kunnen waarnemen en actualiseren. Scharmer stelt daarom ook de rol van leiderschap centraal. Dit is niet per se formeel leiderschap, zoals het managen van je team als bedrijfsleider, maar eerder persoonlijk leiderschap, het nemen van eigenaarschap over je eigen ontwikkeling en het uitdragen van daaruit voortvloeiende inzichten in je eigen omgeving.

Het nemen van persoonlijk leiderschap is een dagelijkse oefening die je voor de rest van je leven met jezelf aflegt en begint bij het nemen van verantwoordelijkheid over je eigen doen en laten als startpunt van verandering. Maar, wat houdt dat eigenlijk in?

“Wat persoonlijk leiderschap in relatie tot Theorie U met mij doet is dat het mij bewust maakt dat ik, als leider, elke minuut een keuze moet maken.”

Consultant bij een non-profit organisatie

Wat zegt Theorie U?



Omdat we maar weinig directe invloed hebben op hoe andere mensen denken of zich gedragen, stelt Scharmer ook dat verandering bij jezelf begint. Dit doe je door je aandacht te vestigen op de bron, de zogeheten ‘**innerlijke plek**’, waaruit je denken en doen voortvloeit. Persoonlijke leiderschapsontwikkeling is het cultiveren van deze bron door consistent bij jezelf te rade te gaan waarom je op een bepaalde manier over iets denkt. Dit is een constante bewustzijnsoefening die we als ‘**presencing**’ aanduiden, een combinatie van aanwezig zijn (‘presence’) en innerlijke waarneming (‘sensing’).¹⁰² Hier echt goed in worden duurt jaren!

Scharmer stelt dat we erop bedacht moeten zijn dat we niet uit onwetendheid, haat of angst ons oriënteren in de wereld, wat hij ‘**absencing**’ noemt, waardoor we anderen de schuld geven voor problemen en ons vertrouwen in anderen, en dat in onszelf, tekortschieten. **Juist door, achtereenvolgens, nieuwsgierigheid, compassie en moed te ontwikkelen in onszelf kunnen we ook zo acteren in de wereld voor anderen.** Dit is hoe het nemen van persoonlijk leiderschap transformationeel kan worden – jouw denken en doen werken als een soort rimpeleffect in je eigen invloedssfeer en kunnen een aaneenschakeling van positieve of negatieve consequenties teweegbrengen. De keuze is aan jou.



“Theorie U heeft een sterkere persoonlijke connotatie dan veel andere verandermethoden. Het vereist dat je eerst echt stil staat en begint met het nadenken over jezelf, over anderen en hoe dit zich met elkaar verhoudt om vervolgens samen tot een bepaald prototype te komen voor een probleem.”

Directeur bij een NGO

Simpel(er) gezegd: **Hoe we naar iets kijken bepaalt hoe iets zich manifesteert.** Theorie U helpt in helder kijken – met minder ego. Voor leiderschap betekent dit dat het succes van een interventie afhankelijk is van de **innerlijke plek** van de interveniëerder; leiderschap is dan de capaciteit om de innerlijke plek van waaruit je opereert te verschuiven om met meer nieuwsgierigheid, compassie en moed te acteren in de wereld om je heen.⁵ Deze ontwikkeling begint op het niveau van het individu, maar wordt met name beoefend in relatie tot anderen.

VAN BOOM NAAR BOS

Op de vraag “**wat heeft Theorie U voor jouw persoonlijk leiderschap betekent?**” antwoordde een ontwerpstrateg en Theorie U facilitator het volgende:

*“Ik ben iemand die dingen begint. Dat is wie ik ben in mijn leiderschap. **Wat ik momenteel meer en meer leer van Theorie U is het vermogen om los te laten.** Dus ik doe X en Y en voel me bewogen en verbonden, maar er breekt soms een fase aan waar de uitdaging is dat je mensen ‘empowered’. A., bijvoorbeeld, begon het project met mij en ze is recentelijk afgestudeerd. Ik heb haar in het diepe gegooid, net genoeg waar ze zich veilig voelde, en nu neemt ze eigenaarschap over het project. De uitdaging voor mij zit hem in dat ze op dit moment zoveel eigenaarschap neemt dat het project buiten mijn controle en macht komt te liggen. Mijn management rol komt hierdoor meer en meer onder druk omdat ze dingen wegneemt van mij – omdat ze de dingen die ze moet doen haar ‘eigen’ heeft weten te maken.”*

*“**Dit is mijn grootste leerpunt:** Neem ik de teugels terug of laat ik ze vieren? Laat ik het gaan, voor mezelf en mijn ego, en laat ik haar het project overnemen met het vertrouwen in haar goede intenties en haar slechts informeren in plaats van leiden? **Dit is wat ik bedoel met jezelf heruitvinden.**”*

*“Je ziet veel leiders toch weer terug in de ring stappen en de controle weer oppakken en daarmee wat wilt ontstaan, in feite, tegenhouden. **Of ze rennen weg zoals een klein kind zou doen omdat ze zich gekwetst of vervangbaar voelen.** Dit zijn twee dingen die leiders en mensen doen. Het ding is, zowel inspringen als wegnemen zijn zowel goed als slecht. Het bewegen van een ego naar een ecosysteem leiderschap betekent niet dat je jezelf erin verliest. Integendeel, je behoudt je ego erin. Vergelijk het met een ecosysteem zoals je zou doen met landherstel: Je plant een eenzame boom, de boom groeit, werpt haar vruchten en zaden, andere bomen groeien en is niet meer alleen. De boom krijgt een andere rol in het systeem.”*



*“[...] Laten gaan betekent niet iets laten doodbloeden, zelf te verdwijnen of eigenaarschap op te geven. Het project is nog steeds mijn baby – iets dat ik begon en co-creëerde. Maar ik ben nu in staat om dat te laten gaan, emotioneel gezien, zodat andere mensen in die ruimte kunnen stappen. Het gaan van ego naar eco betekent dus niet dat je je ego moet verliezen. **Het is het creëren van mogelijkheden en ruimte zodat jij er bent, maar dat andere mensen naast je kunnen staan.**”*

Elke transformatie is daarom uiteindelijk ook een persoonlijke. Verandering in de externe wereld gaat gepaard met een verandering in de interne wereld. Dit is zo gek nog niet. Merkbare systeemverandering volgt namelijk, uiteindelijk, uit een omslag in denken en doen op het niveau van ieder individu. Een omslag in bijvoorbeeld je perspectief op klimaat of genderongelijkheid draagt bij aan gedrag dat met dit perspectief correspondeert, namelijk door bijvoorbeeld vegetariër te worden of vrijwilliger te zijn bij een stichting die zelfstandige vrouwelijke ondernemers in India steunt.

Leiderschap in Theorie U gaat daarom ook over bewustzijnsverandering en de bijbehorende processen zijn ingericht om **jouw eigen, unieke perspectief uit te dagen**. Bewustzijnsverandering is niet iets dat zomaar gebeurt, maar iets dat je actief leert en beoefent. Dit begint en eindigt bij jezelf – en is daarom een leiderschapsuitdaging die voor iedereen op een andere manier vorm krijgt. Je moet namelijk zelf op pad (willen) gaan en gaan ontdekken wie je wilt zijn en wat je daarmee wilt doen in de wereld. Daarin ontdek je unieke obstakels en leerpunten die jou kunnen helpen om een bewuster mens en beter leider te zijn (voor jezelf en anderen).

Een belangrijk onderdeel om je in deze ontdekkingsreis te ondersteunen zijn mensen. Het liefst mensen die ietsjes anders dan jij denken, maar wel dezelfde vragen aan het stellen zijn over zichzelf of over een probleem. Met dit doel voor ogen zijn zogeheten **innovatielabs** in het leven geroepen: Lokale(re) zelforganiserende leer- en ontwikkelgroepen gevormd rondom maatschappelijke uitdagingen op basis van Theorie U processen en tools. Deze ondersteunen en begeleiden het (individuele) leerproces. Dit leerproces staat vooral in het teken van het ontwikkelen van vaardigheden om met meer

Wat zegt de praktijk?

Participanten in Theorie U processen benadrukken dat Theorie U ze heeft geholpen om een actievere positie in te nemen in transitie en de verandering te belichamen die ze graag in de wereld zouden zien. Het heeft ze nadrukkelijk **bewust gemaakt van hoe ze onderdeel zijn van een groter, met elkaar verbonden systeem van mensen**, groepen en organisaties en hoe ze hun eigen unieke capaciteiten en netwerken in kunnen zetten om bij te dragen aan het verduurzamen of inclusiever maken van deze systemen.

leiderschap in eigen kringen te werken aan grote problemen, vooral door met andere samenwerkingsvormen te oefenen, vaardigheden te ontwikkelen om bewuster en met minder ego in het (werkende) leven te staan en een netwerk van veranderaars op te bouwen met wie je de praktijk in durft te gaan om daden bij woorden te voegen.

In deze innovatielabs wordt sterk ingezet op het doorgronden van onproductieve patronen van denken en doen in relatie tot een gedeelde uitdaging. Dit doe je in een diverse groep mensen, allen afgevaardigden van de verschillende stakeholdergroepen die gemoeid zijn met het probleem. **Op deze manier heb je het hele systeem, representatief, in één ruimte**. Samen probeer je de complexiteit van het probleem te doorgronden, te reflecteren op mogelijke barrières en drijvers van verandering en te convergeren op een gedeeld begrip van de uitdaging. Deelnemers van deze innovatielabs worden op deze manier geprikkeld om na te denken over hun eigen relatie tot de uitdaging en hoe of wat zij kunnen veranderen om bij te dragen aan een oplossing voor het probleem. Dit prikkelt leiderschap. Door tegelijkertijd te oefenen met nieuwe manieren van denken en doen zoals **actief luisteren** of **4D-mapping**, kunnen deelnemers op den duur hun bewustzijn vergroten en leren meer leiderschap te nemen waar ze kunnen. Door dit samen met elkaar te doen leer je niet alleen het probleem beter begrijpen vanuit verschillende perspectieven, maar kan je ook makkelijker manieren vinden om beter met elkaar samen te werken als groep. **Dit voedt het fundament waarop diepgaande en aanhoudende veranderingen zijn gebaseerd – goede sociale relaties**. Het leiderschapsmantra dat hieruit voortvloeit is daarom ook dat men moet (leren) vertragen op het probleem om te versnellen op de oplossing. Dit vereist een stukje leiderschap van jezelf.



“Met leiderschap kijken we dikwijls ‘omhoog’. Bij [organisatie] heb ik altijd, vanaf het begin, gepropageerd dat iedereen zijn eigen leider is. We zijn allemaal leiders, van onszelf en elkaar.”

Boardmember bij verschillende stichtingen

Participanten gaven aan systemische problemen beter te kunnen doorgronden als gevolg van de Theorie U sessies, met name doordat verschillende groepen mensen aanwezig waren en actief participeerden in uiteenlopende interactievormen waarin ze uit hun (eigen) conceptuele denken werden getrokken. Een goed voorbeeld hiervan is **4D-mapping**, een oefening waarin participanten het systeem en hun unieke positie en rol daarin fysiek uitbeelden in één kamer. In, bijvoorbeeld, het thema voedsel kan je op deze manier letterlijk zien dat, bijvoorbeeld, de ‘boer’ dicht naast de ‘supermarkt’ staat en een hand uitrekt, de ‘bank’ in een hoekje een beetje toekijkt en de ‘consument’ niet weet waar ze moet staan of wat ze moet doen. Dit is een erg waardevolle oefening; je kunt hierdoor diepere lagen en perspectieven blootleggen van een probleem om zo met grotere collectieve wijsheid te werken aan een oplossing.

Het doorlopen van Theorie U processen ging gepaard met een zelf-gerapporteerde verbetering van persoonlijk leiderschap onder participanten. Zo gaven ze aan met meer veerkracht te kunnen reageren op grote persoonlijke en professionele uitdagingen, actiever begonnen te luisteren en beter konden inspelen op dynamieken in hun teams.

Wat zegt de wetenschap?

Leiderschap, zoals geconceptualiseerd door Theorie U en in de praktijk gebracht door de beoefenaars, vindt veel gelijkenissen en steun in de literatuur over persoonlijk leiderschap,¹⁰³ authentiek leiderschap,¹⁰⁴⁻¹⁰⁵ transcendentiaal

1. Leiderschap is jezelf ontwikkelen door te ervaren. Het is uiteindelijk aan jezelf om je eigen persoonlijke en sociale grenzen te verleggen in jezelf en jouw omgeving.¹⁰³ Dit wordt ook wel aangeduid als ‘trailblazing’.¹⁰³ De motivatie die hieraan ten grondslag ligt is een verhoogd zelfbewustzijn en een gevoel van authenticiteit in de doelen die je nastreeft.¹⁰⁴ **Het is noodzakelijk dat je deze doelen niet louter nastreeft met het ‘hoofd’, maar ook vooral met je ‘handen’ en het ‘hart’, aangezien menselijke verbinding een vereiste is voor ontwikkeling en verandering.**¹⁰⁴ Ervaring wordt daarom ook beschouwd als de katalysator van zelf-leiderschapontwikkeling.¹¹⁵ Theorie U processen en tools nodigen juist uit om

Beoefenaars namen processen en praktijken die in het **innovatielab** plaatsvonden mee terug in hun eigen organisaties en probeerden op deze manier een meer lerende omgeving in hun teams te bouwen waar men zich gesteund en vertrouwd voelt. Participanten zagen dergelijke Theorie U-geïnspireerde praktijken als een manier om meer menselijkheid in organisatieprocessen te brengen, elkaar beter te vinden in een gedeelde verstandhouding van probleem en oplossing en met meer onderling vertrouwen samen (verder) te werken. Participanten voelden zich met name gesteund door het netwerk dat innovatielabs creëerden; het gaf ze de mogelijkheid om niet alleen hun hart te luchten maar ook om van elkaars inzichten te leren en potentiële samenwerkingspartners te vinden.

Theorie U processen zijn niet voor iedereen weggelegd. Ze zijn intensief, verkennend en zelden te haasten. Het is daarom niet onverwacht dat de participanten en groepjes die aan het proces hebben deelgenomen juist deze verbintenis ervaren. Na intensieve groepspraktijken en -projecten heb je immers goede verstandhoudingen opgebouwd.

“Het hielp me om meer mezelf te worden in de organisatie [...] dat is ook een belangrijk onderdeel van persoonlijk leiderschap.”

Directeur

leiderschap,¹⁰⁶⁻¹⁰⁹ spiritueel leiderschap,¹¹⁰ opkomend leiderschap¹¹¹ en verschillende vormen van systeem leiderschap.¹¹²⁻¹¹⁴ Uit deze synthese ontstaan de volgende vier inzichten:

“Wat leiderschap eigenlijk van je vereist is om terug te gaan naar je eigen motivaties en jezelf af te vragen ‘waarom doe ik dit?’ en ‘waarom geef ik hier eigenlijk zoveel om?’

Consultant

zelf (met alle zintuigen) te ervaren waar ons hoofd maar lastig een helder beeld van kan krijgen.⁵ Veel participanten gaven aan vanuit eigen diepe motivatie, gegrond in persoonlijke gebeurtenissen en ervaringen, te (willen) werken aan grote vraagstukken. Participanten benadrukten derhalve ook de vaak intuïtieve aard van U processen.



2. Reflectie is een voorwaarde voor goed

leiderschap. In het nauwkeurig onderzoeken van je eigen geloofs- en gedachtenpatronen is toetsing met de twee existentiële vragen ‘Wie ben ik?’ en ‘Wat is mijn werk?’ leidend.^{5,103} Neurobiologisch onderzoek beschrijft hoe zulke complementatieve praktijken bijdragen aan veranderingen in onze cognitieve, emotionele en fysiologische processen.¹¹⁶ Deze systematische mentale training (cf. mindfulness) draagt bij aan de ontwikkeling van een meta-bewustzijn – de vaardigheid om eigen gedrag te moduleren, positievere zelf-ander relaties te bouwen en pro-socialer gedrag uit te oefenen.¹¹⁶

Reflectie draagt op deze manier bij aan de creatie van een visie waarin ruimte is om mensen stapsgewijs mee te nemen in veranderingen (zodra ze klaar zijn voor de volgende stap).¹¹³ Om samen met anderen, in groepen of teams, grotere, transcendentale doelen na te streven zijn leiders

belast met de taak om mensen te helpen in het ontwikkelen van een bewustzijn dat de ander omvat en aandacht heeft voor eigen patronen van denken en doen.¹⁰⁶⁻¹⁰⁸ Immers, wanneer je beter weet waar een ander vandaan komt zijn de discussies en botsingen niet onnodig belemmerend, maar juist noodzakelijke frictie om tot een betere verstandhouding te komen.

Zo'n verstandhouding wordt gezien als een voorwaarde voor mutuele transformatie.¹⁰⁹ Als iemand serieus zijn of haar best doet om bepaalde dingen te veranderen, dan is iemand anders bereidwilliger om óók mee te veranderen. In een notendop betekent dit dat reflectie kan bijdragen aan een dieper bewustzijn dat helpt in het bouwen van goede verstandhoudingen onder mensen. Als leiders dit doen kunnen ze hun bereik en impact verbreden. Theorie U processen en diens **innovatielabs** zijn ingericht met voldoende momenten voor individuele en/of groepsreflectie op de rol van (eigen) leiderschap op verandering.



"Het heet 'servant leadership', waar het niet om mij gaat. Jouw succes is mijn succes. Laten we zeggen, als ik je baas ben, dan is jouw geluk en jouw succes ook van mij. Dat verandert het spel echt."

Consultant

3. Zelfontwikkeling is dienstbaar. Om verandering te omarmen moeten volgers meegenomen worden in dezelfde ontwikkelingen die leiders hebben bewogen om hun eigen persoonlijk leiderschap te ontwikkelen.⁶ Omdat dit een leerproces is dat voor ieder op een andere manier verloopt vereist dit niet zo zeer directieve aansturing van de leider, maar juist geïndividualiseerde consideratie, begeleiding en spiegeling.¹¹⁷ Met andere woorden: **Een goed leider is dan meer een mentor of coach** die je meeneemt in zijn of haar eigen uitdagingen en overwegingen en uitdaagt met bepaalde opdrachten om je verder in je professionele of persoonlijke ontwikkeling te helpen. Een goed leider is ook iemand waarmee je openlijk kan communiceren en feedback aan kan vragen. Dit is een totaal andere benadering van leiderschap en botst met het stereotype beeld dat we van een (goed) leider hebben.

Onderzoek naar veranderleiderschap benadrukt deze meer relationele benadering als succesfactor voor succesvolle veranderinitiatieven omdat ‘volgers’ zich hierdoor makkelijker kunnen identificeren met de leider en diens doelen.¹¹⁷⁻¹¹⁹ **Daarnaast zetten leiders die deze benadering volgen in op het ontwikkelen van hun volgers.**¹²⁰ Door de toegenomen omvang en complexiteit van veel uitdagingen die leiders van organisaties of teams moeten trotseren is het in het belang van de groep om juist meer leiders te creëren die eigenaarschap nemen over het probleem en de oplossing.¹²¹ Dit betekent ook dat een formeel leider moet leren om controle uit handen te geven en leren te delen in de zeggenschap over de uitdaging, probleem en oplossing.¹²¹⁻¹²²



Transitieleiders zetten daarom in op het ‘empoweren’ van anderen om hun eigen leiderschap te ontwikkelen, alsmede in het delen in de verantwoordelijkheden van de taken om ze deze in de praktijk te laten ervaren.⁹⁴⁻⁹⁵ Dit is een vorm van dienstbaar leiderschap, waarin volgers in staat worden gesteld om hun potentieel optimaal te cultiveren.⁹⁴ Door het welzijn en de groei van

4. Begin klein, inspireer groot. Grote verandering begint eigenlijk heel klein – bijvoorbeeld in je team of in je gezin – en vloeit als golfjes naar de uiteinden van een systeem – naar de rest van de organisatie of je familie. Het succes van de implementatie van Theorie U-geïnspireerde processen en praktijken, alsmede het werken aan sociale verandering, is gebouwd op gezonde en behulpzame sociale relaties.⁵ Start met een klein kernteam in de organisatie, een zogeheten ‘coalition of the willing’. Op dit niveau kan het veranderplatform sneller vorm krijgen – opgedane inzichten worden sneller in het innovatieproces verwerkt en er is meer begrip en ruimte om van tussentijdse fouten te leren.¹¹² Vertaal de waarde en uitkomsten van het veranderplatform concreet naar bestaande organisatiedoelen en -waarden en probeer op deze manier mandaat te krijgen van

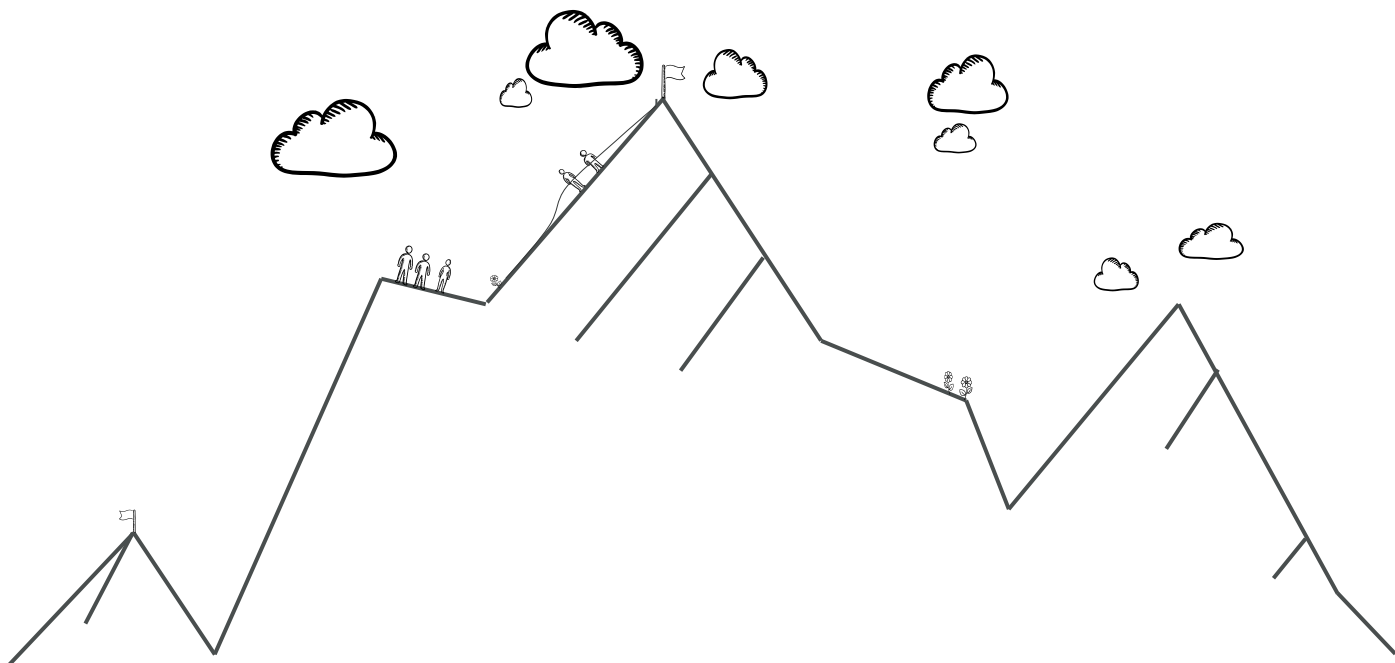
volgers voorop te stellen help je in de ontwikkeling van meer geëngageerde werknemers die effectiever bijdragen aan het overkoepelende doel van de groep.⁹⁴ Het uitdragen van zo’n cultuur en oriëntatie in groepen is daarom een continue en overwogen praktijk die veel meer de focus legt op zelfdiscipline, openheid en het zijn van een goed rolmodel als leider.⁹⁴⁻⁹⁶

bovenaf en meer interesse en steun van onderaf om te bewegen naar een diversere ‘coalition of the needed’. Wetenschappers die onderzoek doen naar (cross-sector) partnerschappen onderschrijven de effectiviteit van deze fasering ook op mondiaal niveau.¹²³

Om meer in de filosofie van Theorie U te werken in de eigen organisatie is het in de eerste fasen belangrijk om selectief te zijn in de formatie van het kernteam, initiële buy-in te hebben van directe leidinggevenden en successen zichtbaar te maken aan mensen in de organisatie die belangrijke knooppunten vormen voor het verkrijgen van meer tijd, ruimte en middelen om in Theorie U-geïnspireerde werkvormen te opereren. **Kortom: Motiveer de groep, inspireer de organisatie.**

“Dus, als we iets radicaals willen laten plaatsvinden hebben we de spreekwoordelijke vijf of tien personen nodig. Het is precies zoals Margaret Mead het heeft verwoord: “Never doubt that a small group of thoughtful, committed citizens can change the world; indeed, it’s the only thing that ever has.” Je hebt precies zo’n constellatie van mensen nodig voor verandering.”

Universitair onderwijsinnovator



Wat is het antwoord op de vraag van het hoofdstuk?

We kunnen zelf betere leiders worden door met meer nieuwsgierigheid, compassie en moed in het (werkende) leven te staan. Theorie U veronderstelt dat iedereen zijn eigen leider is en daarom ook in staat is om zijn eigen innerlijke plek te ontwikkelen, de bron van waaruit je interacteert in de wereld, zodat je je minder uit onwetendheid, haat of angst oriënteert in de wereld. Het ontwikkelen van deze innerlijke plek doe je vooral door momenten te pakken om dingen voor jezelf te ervaren en door reflectie een onderdeel te maken van je alledaagse leven (door bijvoorbeeld een dagboek bij te houden of te mediteren aan het begin van je dag). Vanuit theorie en praktijk leren we verder dat een beter leider worden een aantal belangrijke elementen omvat.

We worden zelf betere leiders als we bewuster proberen te leven en te reflecteren. We kunnen bewuster leren leven door het denken en doen in bijvoorbeeld onze vriendenkring, onze familie of ons werk regelmatig te toetsen aan de twee existentiële vragen “Wie ben ik?” en “Wat is mijn werk?”. Reflecteren op deze twee vragen helpt je om een dieper bewustzijn over jezelf te creëren en daar inzichten uit te halen hoe jij beter kan inspelen op de wereld om jou heen waarin je gebruik maakt van je krachten en wijs omgaat met aspecten van jezelf waarvan je vindt dat je nog een langere leerweg hebt te gaan. Reflectie helpt daarom aan gedragsverandering die kan bijdragen aan het nastreven van je doelen en beoefenen van je waarden. Door bijvoorbeeld ook voor jezelf te bepalen wat je ‘*circle of competence*’ is, of waar je ‘*bewust-onbekwaam*’ in bent, kan je beginnen met het uitstippelen van een plan om bewuster en bekwaamer te leven.

We worden zelf betere leiders als we zelf proberen te ervaren (met anderen). Het is belangrijk dat je de doelen en waarden die je opstelt niet alleen veilig in je ‘hoofd’ houdt, maar vooral ook door je ‘handen’ en ‘hart’ in de praktijk toetst. Test je aannames. Beoefen je ideeën. Ervaring is cruciaal voor het verkrijgen van een beter beeld van je doelen en waarden en ligt mede met reflectie ten grondslag aan aanhoudende bewustzijns- en gedragsverandering. Wat Theorie U ons daarin leert is dat je dit vooral ook met andere mensen

doet - leren over je eigen bewustzijn of gedrag is een sociale aangelegenheid. We hebben spiegels nodig om onze blinde vlekken te belichten. Ook om er achter te komen wat je goed kan of uniek maakt heb je andere mensen nodig – wat jou uniek maakt kan alleen bestaan in relatie tot de mensen om jou heen. **Verzamel dus een team van mensen om je heen die je helpen groeien** - van een morele coach die je waarden en doelen goed kent en eerlijk feedback kan geven tot aan experts die je wegwijs kunnen maken in de technische gebieden van je praktijk.



We worden zelf betere leiders als we niet onszelf, maar anderen, als uitgangspunt nemen. Theorie U leert ons om minder vanuit ‘ego’ te oriënteren in de wereld. Dit is noodzakelijk. **Nederigheid ondersteunt je ontvankelijkheid om tendraadse ideeën of confronterende perspectieven in overweging te nemen.** (Je hebt immers de complete antwoorden niet en de antwoorden die je hebt zijn niet geankerd in een soort zelfbescherming van je identiteit of eigenwaarde.) Wanneer we meer vanuit anderen (c.q. ‘eco’) denken en doen, dan kunnen we betere leiders voor anderen zijn en gezondere en gelijkwaardigere sociale relaties bouwen - relaties die overigens ten grondslag liggen aan het succes van een veranderingsinitiatief. “Wat heeft hij nodig?” “Waarom denkt zij op die manier hierover na?” “Hoe kan het dat hij twijfelt aan zijn antwoord?” “Welke vraag stelt zij zichzelf nog niet?” Dit zijn het soort reflecterende vragen die je je kan stellen wanneer je bewust met anderen omgaat, actief probeert te luisteren en aan te voelen waar iemand vandaan komt en wanneer je met je hele persoon aanwezig bent. We hebben geleerd dat dit wordt aangeduid als ‘**Presencing**’. Door anderen als uitgangspunt te nemen kunnen leiders hun volgers coachen en begeleiden, in plaats van bevelen of aansturen. Door het welzijn en de groei van volgers voorop te stellen help je in de ontwikkeling van meer geëngageerde werknemers die effectiever bijdragen aan het overkoepelende doel van de groep en eigenaarschap nemen over hun eigen ontwikkeling. **Goed leiderschap helpt dus in het ontwikkelen van meer leiderschap in de mensen om je heen!**



CONCLUSIE



Waar maar weinig routekaarten of voorbeelden zijn over hoe transformatie op het niveau van een systeem kan worden begeleid, presenteert Theorie U zich als een verandermodel dat houvast geeft aan het holistisch benaderen van complexe vraagstukken. Scharmer biedt een verfrissend tegendraadse methode om samen te zoeken naar en werken aan een gedeelde, betere toekomst. Theorie U behelst daarnaast een overkoepelende filosofie die stelt dat verandering bij jezelf begint, maar ook handen en voeten geeft aan de vaak onzichtbare (sociale) dimensies van verandering om als collectief door te pakken. Sterker nog, de processen en praktijken van Theorie U dagen individuen, teams en hele organisaties uit om met meer bewustzijn, menselijkheid en zelfleiderschap samen (verder) te werken. Theorie U beoogt daarmee een integratie van verschillende theorieën, methoden en filosofieën om te leren losbreken van onwenselijke en onproductieve patronen van denken en doen – **opdat we leren om met meer nieuwsgierigheid, moed en compassie in het (werkende) leven te staan.**

Theorie U behelst dus een filosofie voor sociale evolutie, maar ook een verandermodel, methode en nieuwe wetenschap om te kijken naar diepgaande verandering waarin de mens centraal staat.

Theorie U processen bieden echter geen panacee, uitgedroogde stappen of rechtlijnige uitkomsten. In dit, en meer, volgt Theorie U in de voetstappen van andere opvallende, gepopulariseerde managementparadigma's, zoals Peter Senge's 'Presence', Joseph Jaworski's 'Synchronicity', Frederic Laloux' 'Reinventing Organizations' of Brian Robertson's 'Holacracy'. Theorie U is daarom ook niet zonder gebreken of critici.¹²⁴⁻¹²⁵

Om bij te dragen aan de integriteit en empirische validiteit van Theorie U is het aan Otto Scharmer en het Presencing Institute om beter te voldoen aan de wetenschappelijke (c.q. publicatie) standaard; mede door de processen en praktijken beter te gronden in de huidige literatuur en te verbinden aan de academische inzichten die we hebben op het gebied van verandering, management en leiderschap. Dit heeft inmiddels een levendige dialoog teweeggebracht die bijdraagt aan een betere duiding van Theorie U in de wetenschap.¹²⁶ Dit doet zeker niet af aan de waarde die Theorie U heeft voor de beoefenaars.

Deze dialoog is een noodzakelijk en gezond onderdeel van goede wetenschap – en is natuurlijk een streven waaraan dit veldboekje hoopt bij te dragen!

Theorie U is daarom ook nog niet af en zal ook nooit echt af zijn. Het vormt een basis om op een andere manier te kijken naar wereldlijke, menselijke verandering en loopt daarom ook parallel aan het algehele experiment dat we de 'menselijke beschaving' kunnen noemen. Theorie U veronderstelt dat als mensen een fundamenteel onderdeel zijn van de sociale, economische en ecologische problemen die we in de 21^{ste} eeuw ervaren, we ook onderdeel van de oplossing kunnen zijn. Wij nodigen daarom ook iedereen uit om aan tafel te schuiven en bij te dragen aan dit lopende gesprek. **Laat ons vooral weten welke inzichten, ideeën of overwegingen jij hebt! De contactgegevens staan op de laatste pagina.** Het is onze gedeelde hoop dat wij hierdoor samen mogen ontdekken hoe wij als individuen, groepen of organisaties samen (verder) kunnen werken aan een betere toekomst voor ons allemaal.



EEN LIJST MET TOOLS UIT THEORIE U

In de verschillende boeken en werken van Otto Scharmer en collega's vindt men een wirwar aan verschillende oefeningen, praktijken en tools die individuen, teams en organisaties in kunnen zetten om tot diepere inzichten over jezelf, anderen en de wereld te komen. Zo zijn er behoorlijk wat resources online beschikbaar op de [website](#) van het Presencing Institute, of op de [website](#) van Otto Scharmer zelf, die je hierin verder kunnen helpen. Desalniettemin, om het veldboekje écht compleet te maken belicht ik een aantal van de voornaamste en (de door ons geïnterviewde beoefenaars) meest gewaardeerde tools kort toe. Voor uitgebreide instructies raad ik je aan om de links te gebruiken. **Het is mijn hoop dat je door onderstaande toelichting sneller een afweging kan maken of een tool geschikt (of gewoon interessant) is voor iets waar je momenteel aan werkt!**

Case clinics

In een [case clinic](#) doorloopt een groep van vier tot vijf mensen een heel U-proces in minder dan een uur op basis van de principes van Theorie U en process consultation. Het doel van de case clinic is om de wijsheid en ervaringen van de groep te gebruiken om één persoon, de zogeheten 'case-giver', op een betere en meer innovatieve manier te helpen om te gaan met zijn of haar uitdaging. De rest van de groep, de 'coaches', bestaat uit vrienden of collega's die op gelijke voet met de 'case-giver' staan. Daarnaast is er één procesbegeleider die de tijd en het proces bewaakt.

Voor de 'case-giver' is het belangrijk dat de

uitdaging voldoet aan criteria dat het (a) op dit moment speelt, (b) concreet is, (c) belangrijk is, (d) je de sleutelfiguur bent, (e) uit te leggen valt binnen een kwartier en (f) waar een oplossing verschil kan maken. De 'case-giver' beschrijft vervolgens zijn of haar 'intentie' door op de volgende vragen antwoord te geven:

1. Tegen welke huidige uitdaging/vraag loop je op?
2. Wie is ermee gemoeid en wat is hun perspectief?
3. Welke toekomst probeer je voor jezelf te creëren?
4. Wat moet je accepteren en laten gaan en wat moet je nog leren?
5. Op welke vlakken heb je input of hulp nodig?

Wat het van de ‘coaches’ eist is dat ze zich niet inmengen in de monoloog van de ‘case-giver’. Het doel is om actief en met empathie te luisteren, want de ‘case-giver’ stelt zich kwetsbaar en open op. Daarnaast hoef je niet met advies of een oplossing te komen als coach. Sterker nog, dat is ten strengste verboden. Na afloop deel je namelijk de impressies die je van de ‘case-giver’ kreeg tijdens het luisteren. Dit zijn bijvoorbeeld metaforen, observaties, houdingen, gevoelens en gebaren die bij je opkwamen in het verhaal. Dit kunnen we ook wel verstaan als ‘spiegelen’, waar je op eigen wijze de essentie van het verhaal terugkaatst naar de spreker, in dit geval de ‘case-giver’. Op deze gespiegelde aspecten kan het gesprek voort worden gezet. De ‘case-giver’ wordt namelijk gevraagd wat deze spiegelingen bij hem of haar oproepen en wordt uitgenodigd om open en vrij te reflecteren. “Wat resoneerde bij je in deze spiegelingen?”, “Welke vragen komen nu bij je op?” en “Welke reflecties vind je belangrijk hierin?”

De case clinic wordt afgesloten door het expliciet delen van waardering voor elkaars tijd en energie, een gedeelde reflectie over het proces en het individueel beschrijven van je inzichten en/of leerpunten. “Hoe vond je het om je uitdaging te delen (of hiernaar te luisteren)?”, “Wat heb je hiervan geleerd (over jezelf/een ander)?” en “Hoe kijk je nu naar de situatie en de weg naar voren?”

4D-mapping

4D-mapping, ookwel ‘Social Presencing Theater’ genoemd, maakt de huidige realiteit van een sociaal systeem zichtbaar, zoals een schoolsysteem, een zorgsysteem of een overheidssysteem, door samen met een groep die representatief is voor dat sociale systeem een soort theater uit te voeren. Klinkt zweverig. Valt behoorlijk mee.

4D-mapping veronderstelt namelijk dat je veel te weten kan komen over hoe andere spelers in het systeem kijken naar een probleem door te observeren hoe ze zich gedragen naar elkaar. **Klinkt zo gek nog niet, toch?** Dit inzicht is een verlengstuk van de rol en het belang van non-verbale communicatie in het blootleggen van veel ‘onzichtbare’, maar vaak cruciale, dynamieken tussen mensen. 4D-mapping is dus vooral bedoeld om tot nieuwe inzichten over het gedeelde systeem

DE CASE CLINIC PER ONDERDEEL (IN MIN.)

-
- 3 Selectie van rollen
 - 15 Beschrijving intentie door ‘case-giver’
 - 2 Stilte, contemplatie
 - 10 Spiegelen
 - 20 Generatieve dialoog
 - 8 Slotopmerkingen
 - 2 Individuele reflectie en journaling
-

Wat deelnemers van case clinics vooral leren is om actiever te luisteren, een generatieve dialoog aan te gaan in dienst van één persoon en een uitdaging vooral te begrijpen in plaats van op te lossen. De spiegelingen die volgen zijn vaak ontzettend waardevol, mede omdat de ‘case-giver’ zich gehoord en begrepen voelt, de uitdaging erkend wordt en niet wordt weggecijferd door een aangedragen (en vaak ondoordachte) oplossingsrichting. De ‘case-giver’ komt daardoor juist zelf met eigen, nieuwe ideeën om zijn of haar uitdaging het hoofd te bieden. **Dit geeft niet alleen veel motivatie, maar vooral ook veel zelfbeschikkingvermogen en moed om de uitdaging aan te gaan.**



te komen of om een bestaande casus van een client dieper te onderzoeken. In deze exercitie proberen deelnemers te ontdekken hoe ze samen kunnen bewegen naar een betere, gedeelde toekomst door bepaalde veranderingen te maken in de constellaties van het systeem tijdens het theaterspel. Het wordt aan deelnemers gevraagd om vooral mindful te zijn over hun lichaam (c.q. zintuigelijke waarneming) en bewust te zijn van de omringende ruimte die ze delen met andere deelnemers.

Er zijn een aantal rollen te verdelen. In het theaterspel heb je ‘spelers’ en ‘ruimtehouders’ en daarbuiten, ter ondersteuning, een ‘facilitator’ die het proces ondersteunt en een ‘schrijver’ die het proces opschrijft wat hij of zij hoort of ziet in het theater. De ‘spelers’ bevinden zich op het toneel en de ‘ruimtehouders’ omringen de spelers, als een soort Bühne, in een cirkel. Er zijn typisch 10 á 12 ‘spelers’ – vaak al vóór aanvang van het theater uitgekozen. (Hierbij is het ook belangrijk om drie rollen te reserveren voor stakeholders in het systeem die zelf geen stem hebben, maar absoluut gespeeld moeten worden door de ‘spelers’: (i) de aarde/omgeving, (ii) gemarginaliseerde groepen of mensen en (iii) het hoogste toekomstpotentieel van het systeem.)

Je kunt ervoor kiezen om de ‘spelers’ toe te wijzen op basis van hun echte rol of werk in het systeem, echter raadt Scharmer aan om juist ‘spelers’ een rol toe te wijzen die ze in het dagelijks leven niet vervullen. Voeg als laatste een naam- en rollenplaatje toe aan de spelers en we zijn klaar om te beginnen.

4D-mapping doorloopt de vijf fasen van Theorie U en maakt op spelenderwijze gebruik van de gecombineerde inzichten, vaardigheden en perspectieven van de aanwezige spelers in het systeem. Bij elke fasen wordt er van de deelnemers iets gevraagd om te doen door de ‘facilitator’. Deze verschillende fasen worden hieronder kort belicht zodat ook jij hiermee aan de slag kan gaan!

4D-MAPPING AAN DE HAND VAN DE 5 FASEN VAN THEORIE U

CO-INITIATING (15 min.)	<ul style="list-style-type: none"> - Korte beschrijving van de casus (door de client). - Gedeelde meditatie/mindfulness oefening om te landen en aanwezig te zijn voor de exercitie. - De ‘facilitator’ herinnert iedereen eraan dat we onze eigen ideeën over het systeem even moeten laten varen om met een ‘open mind’ het theaterspel aan te gaan met elkaar.
CO-SENSING (10 min.)	<ul style="list-style-type: none"> - De ‘spelers’ stappen één ‘voor één in het midden en nemen de vorm aan, met hun lichaam, om een kwaliteit uit te drukken die past bij de rol die ze spelen in het systeem. - ‘Spelers’ kunnen zich hierbij vragen stellen als: “Ben ik groot of klein? In het midden of meer aan de buitenkant? Ben ik machtig of juist kwetsbaar?” Het is de grootste uitdaging van de ‘speler’ om te oefenen met zijn of haar empathisch vermogen – in plaats hoe goed hij of zij kan acteren – om helemaal op te gaan in de rol en dit (zichtbaar) te laten zien aan de rest van de deelnemers. - Een beeld aangenomen? Goed! Het is dan aan de ‘spelers’ om, opnieuw één voor één, vanuit de ‘ik’-vorm één zin te delen die past bij hun ervaring op dat moment. - De facilitator vraagt mensen te veranderen van positie als ze voelen dat ze daardoor beter de huidige realiteit van het systeem kunnen belichten. Gereed? Perfect. Dit is dus <i>Sculptuur 1</i>, representatief voor het gevoel over de realiteit van het huidige systeem. - De ruimtehouders zijn de onbevooroordeelde toeschouwers, geïnteresseerd in het theater dat voor zich afspeelt en vertrouwelingen van het proces. Wat zie je?
PRESENCING (5 min.)	<ul style="list-style-type: none"> - De ‘spelers’ blijven nog voor een paar ademtochten in hun huidige houding. Het wordt ze gevraagd om ieder idee van een mogelijke uitkomst voor nu even op pauze te zetten en simpelweg aanwezig te zijn. - Het is nu aan de spelers om te bewegen uit <i>Sculptuur 1</i>. Wat merk je aan de andere spelers? Wat voel je en hoe kan je dit uitdrukken in beweging en beeld? Waar wil je gaan staan of zitten of liggen? Bij wie wil je in de buurt zijn of van wie wil je weg? Vertrouw op je intuïtie. Je hebt niets te verliezen.
CRYSTALLIZING (10 min.)	<ul style="list-style-type: none"> - De ‘spelers’ verstarren en houden hun houding aan. Welkom bij <i>Sculptuur 2</i>, een glimp van hoe een betere, gedeelde toekomst eruit kan zien tussen de spelers in het systeem. - Opnieuw wordt aan de ‘spelers’ de vraag gesteld om vanuit de ‘ik’-vorm één zin te delen over hun ervaring. Ook de ‘ruimtehouders’ wordt gevraagd in één zin een inzicht te delen. De zinnen worden opnieuw genotuleerd door de ‘schrijver’.
CO-EVOLVING (25 min.)	<ul style="list-style-type: none"> - Iedereen wordt bedankt voor haar energie en inzet en wordt gevraagd om ook zichzelf te bedanken voor het nemen van het initiatief om iets helemaal uit je comfortzone te doen! - Dit is het onderdeel waarin er op de gedeelde ervaring wordt gereflecteerd op vragen zoals: “Waar begon beweging in <i>Sculptuur 1</i>?” “Wanneer begon iedereen te bewegen, m.a.w. waar precies begon de transformatie?” “Hoe zag jouw reis van <i>Sculptuur 1</i> naar <i>Sculptuur 2</i> er uit?” “Waar viel je aandacht op door de reis heen?” “Als de transformatie een film was, wat voor naam of titel zou je deze film geven?” “Wat was jouw ervaring als ‘spelers’/spaceholder?” “Wat verbaasde je?” “Wat waren de top drie kenmerken die, voor jou, veranderde in het systeem in de reis van <i>Sculptuur 1</i> naar <i>Sculptuur 2</i>?” “Wat zijn de volgende stappen die jij gaat nemen als gevolg van deze gedeelde ervaring?”

Dialogue walks

[Dialogue walks](#), ofwel dialoogwandelingen, zijn (je raadt het al) wandelingen waarin je in dialoog gaat met iemand anders. Dit doe je in een tweetal. But here's the catch! De één spreekt en de ander luistert - zonder enige onderbreking. Voor tien tot vijftien minuten. Daarna wissel je de rol van spreker en luisteraar om. Appeltje-eitje, toch? En toch zou ik dat niet te vroeg roepen...

De spreker deelt tijdens de dialoogwandeling een verhaal dat hem of haar interesseert, een probleem waar hij of zij mee worstelt of zijn of haar perspectief op een casus die jullie twee delen. Je kunt ook beginnen met een gedeelde vraag, bijvoorbeeld wanneer je elkaar nog niet zo goed kent, zoals "Wie heeft jou echt geïnspireerd, op welke manier en waarom?", "Welke gebeurtenis heeft voor jou duidelijk gemaakt wie je wilt zijn?" of "Wat is jouw advies (en voorbeeld) aan een ander om met meer nieuwsgierigheid, compassie en moed in het (werkende) leven te staan?" Het is aan de luisteraar om te oefenen met actief luisteren op niveaus drie en vier, dus met een 'open mind'

Sensing journeys

[Sensing journeys](#) zijn een soort intensieve schaduw oefening voor deelnemers die het perspectief van andere stakeholders beter willen begrijpen. **Concreet probeer je deelnemers in een sensing journey uit hun eigen dagelijkse routine te trekken om ze een organisatie, uitdaging of systeem te laten ervaren vanuit het perspectief van iemand anders.** Een goede sensing journey is maatwerk. Ze zijn met name bedoeld om deelnemers verder te helpen met bepaalde vragen die ze hebben over, bijvoorbeeld, hun prototype door ze bepaalde plekken, mensen of organisaties te laten ervaren. Door het doorlopen van een sensing journey ontwikkelen deelnemers hun bewustzijn over de verschillende perspectieven die stakeholders op een probleem kunnen hebben, welke verschillende aspecten en dynamieken in een systeem aanwezig zijn en hoe stakeholders en deelnemers verbonden zijn aan het systeem. Ook kunnen sensing journeys deelnemers helpen ideeën of inzichten te krijgen om bepaalde prototypen te ontwikkelen of te verfijnen. Een goed voorbeeld voor wat een sensing journey kan betekenen voor een deelnemer kun je lezen in het 'Veldwerk met varkens' kopje op pagina 44.

en 'open hart'. Je oefent hier met name om op te gaan in het verhaal van een ander, zonder dat je kans hebt om vanuit je eigen belevingswereld in te springen en het gesprek naar je hand te zetten. Het wandelen helpt je tevens om je eigen aandacht ook te verleggen. Je kijkt elkaar niet recht aan, maar wandelt zijdelings van elkaar. Dit biedt meer mogelijkheid om kwetsbaar te zijn - opdat je niet vreest dat je gelaatstreken of lichaamstaal iets verraden wat jij nog niet wilt delen. Bovendien wordt iemand in de ideale gelegenheid gesteld om zijn of haar gedachtegangen af en duidelijk te maken. Dit geldt dan zeker voor zowel de spreker als de luisteraar. Nadat de tien of vijftien minuten om zijn is het aan de luisteraar om te open te reflecteren, inzichten terug te spiegelen en te delen wat de spreker voor jou heeft betekent. Dan treed je in een generatieve dialoog waarin de specifieke elementen van het verhaal plaatsmaken voor gedeelde algemene wijsheden die je kunnen inspireren of motiveren om met meer bewustzijn in je eigen leven te staan.

In veel gevallen duurt een sensing journey minimaal één dag of (ten minste) meerdere dagdelen om voldoende tijd en ruimte te creëren om verschillende perspectieven goed te ervaren, observaties te noteren (en bijvoorbeeld foto's en video's te maken) en op de ervaring als individu en als groep op te reflecteren. Een sensing journey kan je dus ook het beste in een diverse groep van pakweg vijf deelnemers aangaan, mede omdat een goede mix van perspectieven je de mogelijkheid geeft om meer (diepe of nieuwe) inzichten te krijgen uit de ervaring.



Het is bovenal belangrijk in een sensing journey dat deelnemers oefenen met goed observeren en actief luisteren zonder een oordeel te vellen – een sensing journey nodigt je namelijk uit om, hoofdzakelijk, het perspectief van een ander beter te begrijpen alvorens na te gaan wat dit voor jou of

de groep zou kunnen betekenen. Om je een beter idee te geven hoe een sensing journey is ingericht kan je het kopje ‘De stappen van een sensing journey’ lezen. Hierin vind je ook een aantal belangrijke vragen die je in deze reis (als groep) kunt stellen.

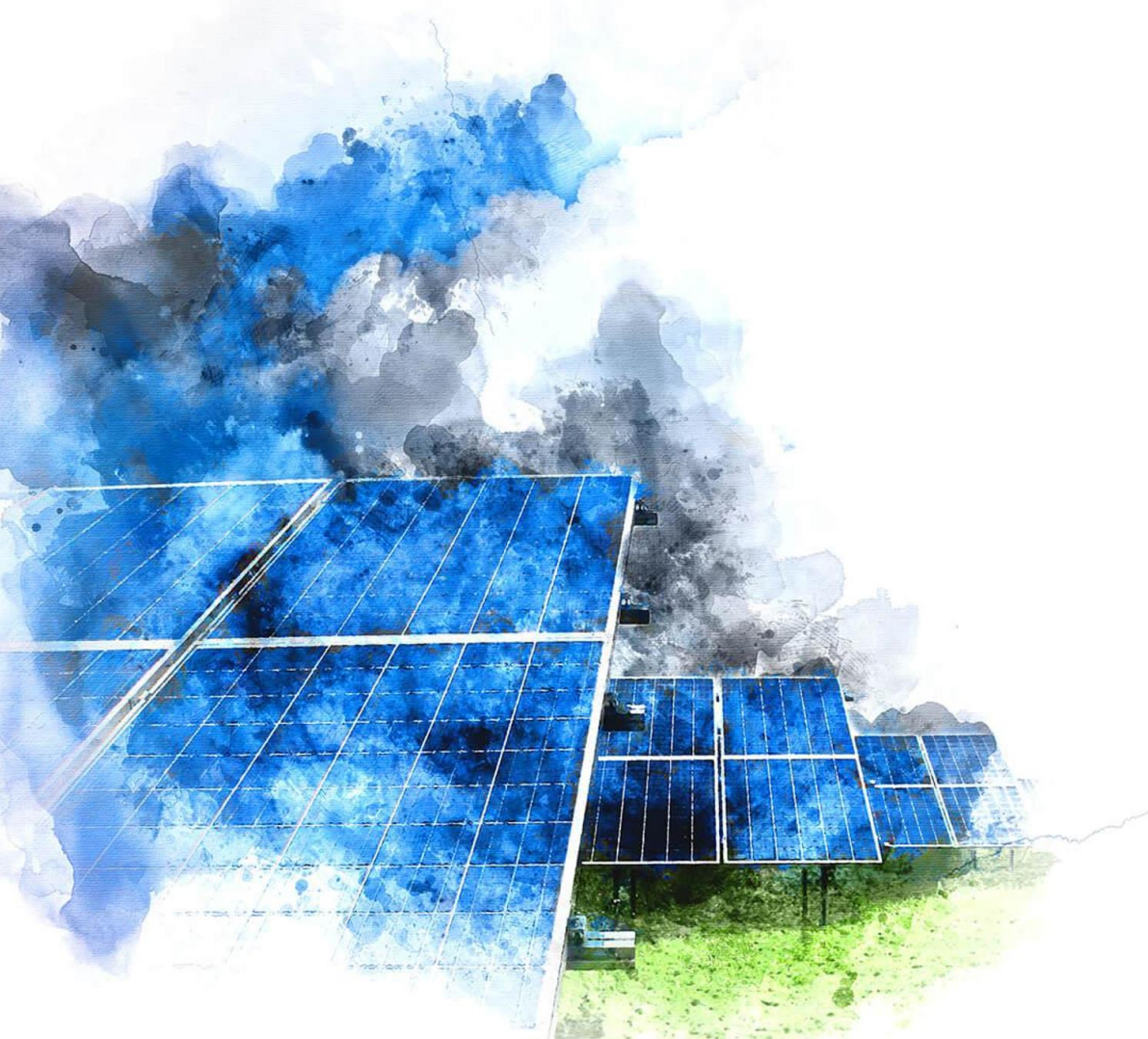
DE STAPPEN VAN EEN SENSING JOURNEY

STAP 1	<ul style="list-style-type: none"> - Identificeer plaatsen, individuen of organisaties (vanaf nu: ‘host’) die jou of je groep een nieuw perspectief kan geven op een uitdaging die jullie delen. - Maak contact met de host en help in de voorbereiding door het doel en de intentie van het bezoek uit te leggen. Leg de nadruk met name op dat je de dagelijkse bedrijfsvoering wilt meemaken en niet een soort opgezette presentatie.
STAP 2	<ul style="list-style-type: none"> - Bereid je als groep voor op de reis door als groep een kleine vragenlijst (7-10 vragen) op te stellen die jullie kunnen begeleiden in het maken van waardevolle observaties tijdens het bezoek. - Bereid je als groep voor om de volgende vragen te bediscussiëren: “Wat is de context?” “Wie zijn de belangrijkste spelers die we gaan spreken?” “Welke vragen willen we stellen?” “Welke aannames heb ik en hoe ga ik hiermee om?” “Hoe zag jouw meest eye-opening ervaring eruit en wat kan je hiervan leren om zo veel mogelijk uit je bezoek te halen?”
STAP 3	<ul style="list-style-type: none"> - Kleine groepen bezoeken de ‘host’. Oefen met actief luisteren en ga niet overhaast je lijstje met vragen af. Probeer de rust en ruimte te bewaren om dingen op te laten komen uit de ‘host’. - Stel tijdens je bezoek voornamelijk simpele en authentieke vragen zoals: “Welke persoonlijke ervaring of reis heeft je in je huidige rol gebracht?” “Door welke problemen of uitdaging wordt jij geconfronteerd?” “Waarom bestaan deze uitdagingen?” “Wat zijn de barrières voor verandering?” “Wat zijn jouw meest belangrijke bronnen voor succes of verandering?” “Hoe zou een beter systeem er volgens jou uit zien?” “Welk initiatief, wanneer deze wordt geïmplementeerd, zou voor jou het meeste kunnen betekenen? En voor het systeem als geheel?” “Als je een paar elementen van het systeem mocht veranderen, wat zou je veranderen?” “Met wie zouden wij nog meer moeten praten?”
STAP 4	<ul style="list-style-type: none"> - Na elk bezoek is het belangrijk dat je even samenkomt en reflecteert op de ervaring om de meest belangrijke uitkomsten te identificeren voordat je weer de draad van je eigen dag weer oppakt: “Wat vond je het meest opvallend/onverwacht?” “Wat raakte me?” “Wat als het systeem dat we hebben geobserveerd een levend iets zou zijn: Hoe zou het eruit zien? Wat zou het zeggen (als het kon praten)? In wat zou het veranderen (als het kon veranderen)? Hoe zou het optimaal kunnen groeien (als het kon transformeren)? Wat heeft het nodig om te groeien in iets beters?” “Welke ideeën heb jij opgedaan die mogelijke prototypes zouden kunnen helpen?”
STAP 5	<ul style="list-style-type: none"> - Sluit de feedback loop met de ‘host’. Stuur een e-mail met je kerninzichten, een bedankschrift en/of follow-up mogelijkheden voor (verdere) samenwerking.
STAP 6	<ul style="list-style-type: none"> - Debrief met alle andere groepen om je kerninzichten te delen en te bediscussiëren: “Waar ging je naartoe?” “Met wie heb je gepraat?” “Wat heb je gedaan en met wie?” “Wat heb je geleerd en hoe kunnen we dit inzetten?”

Prototyping

Prototyping is de manier waarop Theorie U praktisch wordt. Als bewustzijn en –wording het hoofdonderdeel is van de linkerkant van de U, dan is prototyping het hoofdonderdeel van de rechterkant. Prototyping vertaalt een idee of een concept in experimentele actie op basis van het gedachtengoed dat je meer leert en een hogere kans van slagen hebt als je snel faalt met een ruw basisontwerp en nog sneller aanpassingen maakt als gevolg van de feedback die je weer krijgt uit de praktijk – **het 0.8 principe**. Scharmer beschrijft daarom ook dat prototyping is ingericht om een betere toekomst te ontdekken door vooral te doen.

Anders blijf je te veel in je eigen ideeën hangen. Het comfort van de ivoren toren maakt je onbuigzaam voor wat er nodig is in de praktijk om een veranderinitiatief tot een succes te maken. Het is bovendien belangrijk dat je een gecommiteerd kernteam hebt dat aan hetzelfde prototype werkt. Probeer elkaars krachten (hoofd, hart en handen) te benutten en probeer vooral van elkaar te leren. Koppel daarnaast je prototype aan al bestaande veranderingen in de wereld om makkelijker een platform te maken voor andere stakeholders in het systeem om aan te sluiten en mee te denken.



REFERENTIES

- 1 | George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129.
- 2 | Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- 3 | Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- 4 | Van Tulder, R. (2018). *Getting All the Motives Right*. Rotterdam, The Netherlands: SMO.
- 5 | Scharmer, O. (2018). *The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- 6 | Scharmer, O. & Kaufman, K. (2013). *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- 7 | Holling, C. S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Ecosystems*, 4(5), 390-405.
- 8 | Holling, C., Gunderson, L., & Peterson, G. (2002). Sustainability and panarchies. *Panarchy: Understanding transformations in human and natural systems*. Washington, Columbia: Island Press, 63-102.
- 9 | Simons, R. (1994). *Lever of Control: How Managers use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Brighton, MA: Harvard Business Press.
- 10 | Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- 11 | Senge, P. M., & Scharmer, C. O. (2008). Community action research: Learning as a community of practitioners, consultants and researchers. *Handbook of action research: The concise paperback edition*, 195-206.
- 12 | Brown, T., & Katz, B. (2011). Change by design. *Journal of Product Innovation Management*, 28(3), 381-383.
- 13 | Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design thinking: past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121-146.
- 14 | Kahneman, D., Slovic, S. P., Slovic, P., & Tversky, A. (Eds.). (1982). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- 15 | Kahneman, D. & Tversky, A. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.
- 16 | Depraz, N. E., Varela, F. J., & Vermersch, P. E. (2003). *On Becoming Aware: A Pragmatics of Experiencing*. Amsterdam, the Netherlands: John Benjamins Publishing Company.
- 17 | De Vignemont, F., & Singer, T. (2006). The empathic brain: how, when and why?. *Trends in cognitive sciences*, 10(10), 435-441.
- 18 | Seamon, D., & Zajonc, A. (Eds.). (1998). *Goethe's Way of Science: A Phenomenology of Nature*. New York, NY: SUNY Press.
- 19 | Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *American Psychological Association*, D12.
- 20 | Dooley, K. J. (1997). A complex adaptive systems model of organization change. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 1(1), 69-97.
- 21 | Schneider, M., & Somers, M. (2006). Organizations as complex adaptive systems: Implications of complexity theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 351-365.
- 22 | Sipos, Y., Battisti, B., & Grimm, K. (2008). Achieving transformative sustainability learning: Engaging head, hands and heart. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(1), 68-86.
- 23 | Singleton, J. (2015). Head, heart and hands model for transformative learning: Place as context for changing sustainability values. *Journal of Sustainability Education*, 9, 1-16.



- 24 | Franz, T. M. (2012). *Group Dynamics and Team Interventions: Understanding and Improving Team Performance*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- 25 | Tannenbaum, S., Beard, R., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments. *Advances in Psychology*, 82, 117-153.
- 26 | Harari, Y. N. (2014). *Sapiens: A brief history of humankind*. London, UK: Random House.
- 27 | Kahneman, D., Slovic, S. P., Slovic, P., & Tversky, A. (Eds.). (1982). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- 28 | Kahneman, D. & Tversky, A. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.
- 29 | Dobelli, R. (2013). *The Art of Thinking Clearly: Better Thinking, Better Decisions*. London, UK: Hachette.
- 30 | Taleb, N. N. (2010). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York, NY: Random House.
- 31 | Hays, J. (2014). Theory U and team performance: presence, participation, and productivity. In *Perspectives on Theory U: Insights from the field* (pp. 138-160). IGI Global.
- 32 | Westfall, C. (2019, June 20). Leadership Development Is A \$366 Billion Industry: Here's Why Most Programs Don't Work. Retrieved from www.forbes.com
- 33 | Social Media & User-Generated Content (2018). In *Statista*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>
- 34 | Shearer, E. & Matsa, K. (2018). News use across social media platforms 2018. *Pew Research Center*, 1-13.
- 35 | Lazer, D. (2015). The rise of the social algorithm: Does content curation by Facebook introduce ideological bias? *Science*, 348(6239), 1090-1.
- 36 | Kahan, D., Peters, E., Wittlin, M., Slovic, P., Ouellette, L.L., Braman, D., & Mandel, G. (2012). The polarizing impact of science literacy and numeracy on perceived climate change risks. *Nature Climate Change*, 2, 732-5.
- 37 | Bennett, W. L., & Iyengar, S. (2008). A new era of minimal effects? The changing foundations of political communication. *Journal of Communication*, 58, 707-31.
- 38 | Pariser, E. (2012). *The Filter Bubble: What the Internet is Hiding from You*. London, UK: Penguin Books Ltd.
- 39 | Messing, S. & Westwood, S. (2012). Selective exposure in the age of social media: Endorsements Trump partisan source affiliation when selecting news online. *Communication Research*, 41(8), 1042-63.
- 40 | Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B., & Guman, E. C. (1999). The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations. *Performance Improvement*, 38(5), 55-8.
- 41 | Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-41.
- 42 | Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 541-70.
- 43 | Lewis, L. K. (2000). Communicating change: Four cases of quality programs. *The Journal of Business Communication*, 37(2), pp. 128-55.
- 44 | Daly, F., Teague, P., & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 153-162.
- 45 | Johansson, C. & Heide, M. (2008). Speaking of change: Three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 288-305.
- 46 | Elving, W. J. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138.
- 47 | Whelan-Berry, K. & Somerville, K. (2010). Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175-193.
- 48 | Lewis, L. K. & Seibold, D. R. (1998). Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: A review of literature and research agenda. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 93-152.
- 49 | Dewulf, A. & Bouwen, R. (2012). Issue framing in conversations for change: Discursive interaction strategies for "doing differences". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 48(2), 168-193.
- 50 | Zembylas, M. & Michaelides, P. (2004). The sound of silence in pedagogy. *Educational Theory*, 54, 193-210.
- 51 | Weger, H., Castle, G. R., & Emmett, M. C. (2010). Active listening in peer interviews: The influence of message paraphrasing on perceptions of listening skill. *International Journal of Listening*, 24, 34-49.
- 52 | Shapiro, C. & Varian, H. (1999). *Information Rules*. Brighton, MA: Harvard Business Press.
- 53 | Madureira A., Den Hartog, F., Bouwman, H., & Baken, N. (2013). Empirical validation of Metcalfe's law: How Internet usage patterns have changed over time. *Information Economics and Policy*, 25(4), 246-256.
- 54 | Lewis, G. B., Palm, R., & Feng, B. (2019). Cross-national variation in determinants of climate change concern. *Environmental politics*, 28(5), 793-821.



55 | Segal, E. (2021, February 17). Leaders and employees are burning out at record rates: New survey. Retrieved from www.forbes.com

56 | Evans, A., Diaz-Granados, J., Skillings, J., ... & Espelage, D. (2018, October). Stress in America: Generation Z™ Survey. In *American Psychology Association*. Retrieved from www.apa.org

57 | Twenge, J. M., Cooper, A. B., Joiner, T. E., Duffy, M. E., & Binau, S. G. (2019). Age, period, and cohort trends in mood disorder indicators and suicide-related outcomes in a nationally representative dataset, 2005–2017. *Journal of Abnormal Psychology, 128*(3), 185–199.

58 | Harari, Y. N. (2018). *21 Lessons for the 21st Century*. London, UK: Random House.

59 | Cannon, H. M., Feinstein, A. H., & Friesen, D. P. (2010). Managing complexity: Applying the conscious-competence model to experiential learning. In *Developments in Business Simulation and Experiential Learning: Proceedings of the Annual ABSEL Conference* (Vol. 37).

60 | Rogers, K. H., Luton, R., Biggs, H., Biggs, R., Blignaut, S., Choles, A. G., ... & Tangwe, P. (2013). Fostering complexity thinking in action research for change in social–ecological systems. *Ecology and Society, 18*(2).

61 | Chapman, A. (2012). *Conscious competence learning model: four stages of learning theory—unconscious incompetence to unconscious competence matrix—and other theories and models for learning and change*. Businessballs, Leicester, UK. [online] URL: www.businessballs.com/consciouscompetencelearningmodel.html

62 | Montouri, A. (2008). Foreword: Edgar Morin’s path of complexity. Pages vii–xiv in E. Morin. *On Complexity*. New Jersey, NJ: Hampton Press.

63 | Rogers, K. H., Luton, R., Biggs, H., Biggs, R., Blignaut, S., Choles, A. G., ... & Tangwe, P. (2013). Fostering complexity thinking in action research for change in social–ecological systems. *Ecology and Society, 18*(2).

64 | Badaracco, J. L. (2020, July 27). *Reflection: The Pause that brings Peace and Productivity*. Retrieved from www.hbswk.hbs.edu

65 | Meissner, J. O., & Wolf, P. (2008, September). Third Generation Knowledge Management in Action: Relational Practices in Swiss Companies. In *IFIP World Computer Congress, TC 12* (pp. 125-137). Springer, Boston, MA.

66 | Makowski, M., & Breman, P. (2008). Team flow—The Magic of Collaboration. In *ECMLG2008- Proceedings of the 4th European Conference on Management Leadership and Governance: ECMLG* (p. 125). Academic Conferences Limited.

67 | Lukassen, N. B., Pedersen, A., Nielsen, A., Wahl, C., & Sorensen, E. K. (2014, October). Digital Education With IT: How to Create Motivational and Inclusive Education in Blended Learning Environments Using Flipped Learning-A Study in Nurse Education. In *European Conference on e-Learning* (p. 305). Academic Conferences International Limited.

68 | Duffy, F. D., Miller-Cribbs, J. E., Clancy, G. P., Van De Wiele, C. J., Teague, T. K., Crow, S., ... & Fox, M. D. (2014). Changing the culture of a medical school by orienting students and faculty toward community medicine. *Academic Medicine, 89*(12), 1630-1635.

69 | Oteman, M., & van Lienden, H. (2014, November). Towards a Trust and Attention Based Management Concept Paying Attention to Attention First. In *European Conference on Management, Leadership & Governance* (p. 212). Academic Conferences International Limited.

70 | McLeod, N. (2015). Reflecting on reflection: Improving teachers’ readiness to facilitate participatory learning with young children. *Professional Development in Education, 41*(2), 254-272.

71 | Scheepers, D. (2015). Professional development for teaching with technology. *Moving beyond the hype: A contextualised view of learning with technology in higher education*, 50.

72 | Eizaguirre, A., García-Feijoo, M., & Alcaniz, L. (2019). Promoting shared strategic reflection in a Spanish network of schools: A case study. *Leadership and Policy in Schools, 1*-14.

73 | Kiesler, S. & Sproull, L. (1982). Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly, 27*(4), 548-570.

74 | Høyrup, S. (2004). Reflection as a core process in organisational learning. *The Journal of Workplace Learning, 16*(8), 442-454.

75 | Billett, S. (1996). Toward a model of a work place learning: The learning curriculum. *Studies in Continuing Education, 18*(1), 43-58.

76 | Vince, R. (2002). Organizing reflection. *Management Learning, 33*(1), 63-78.

77 | Jordan, S., Messner, M., & Becker, A. (2009). Reflection and mindfulness in organizations: Rationales and possibilities for integration. *Management Learning, 40*(4), 465-473.

78 | Bourner, T. (2003). Assessing reflective learning. *Education and Training, 45*(5), 267-272.

79 | Reynolds, M. (1998). Reflection and critical reflection in management learning. *Management Learning, 4*(1), 183-200.

80 | Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times Press.

81 | Mastrangelo, A., Eddy, E. R., & Lorenzet, S. J. (2004). The importance of personal and professional leadership. *Leadership and Organization Development Journal, 25*(5), 435-451.

82 | Maitlis, S. (2020, April 30). *Making Sense of the Future After Losing a Job You Love*. Harvard Business Review. Retrieved from www.hbr.org



83 | Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. *Harvard Business Review*, 86(3), 109.

84 | Van Tulder, R., & Keen, N. (2018). Capturing collaborative challenges: Designing complexity-sensitive theories of change for cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 315-332.

85 | Kolk, A., Van Tulder, R., & Kostwinder, E. (2008). Business and partnerships for development. *European Management Journal*, 26(4), 262–273.

86 | Brinkerhoff, D., & Brinkerhoff, J. (2011). Public–private partnerships: Perspectives on purposes, publicness, and good governance. *Public Administration and Development*, 31(1), 2–14.

87 | Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726–758.

88 | Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.

89 | Van Tulder, R. (2018). *Getting All the Motives Right*. Rotterdam, The Netherlands: SMO.

90 | Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169.

91 | Waddock, S., Meszoely, G. M., Waddell, S., & Dentoni, D. (2015). The complexity of wicked problems in large scale change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), 993–1012.

92 | Vangen, S. & Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5-31.

93 | Butler, R., & Gill, J. (1995, September). Learning and knowledge in joint-ventures: The importance of trust. In *British Academy of Management Annual Conference, Sheffield*.

94 | Murakami, Y., & Rohlen, T. P. (1992). Social-exchange aspects of the Japanese political economy: Culture, efficiency and change. *The Political Economy of Japan*, 3, 63-105.

95 | Webb, A. (1991). Coordination: a problem in public sector management. *Policy & Politics*, 19(4), 229-242.

96 | Butler, R., & Gill, J. (1997). *Reliable Knowledge and Trust in Partnership Formation*. Bradford, UK: University of Bradford Management Centre.

97 | Lyons, B., & Mehta, J. (1997). Contracts, opportunism and trust: Self-interest and social orientation. *Cambridge Journal of Economics*, 21(2), 239-257.

98 | Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.

99 | Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York, NY: Basic Books.

100 | Gustavsson, B., & Harung, H. S. (1994). Organizational learning based on transforming collective consciousness. *Learning Organization*, 1(1), 33-40.

101 | Pandey, A. & Gupta, R. (2008). A perspective of collective consciousness of business organizations. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 889-898.

102 | Senge, P. M., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2004). *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. Cambridge, MA: SoL.

103 | Klage, J. (1996). Defining, discovering and developing personal leadership in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 38-45.

104 | George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129.

105 | Cunliffe, A. L. (2011). Crafting qualitative research: Morgan and Smircich 30 years on. *Organizational Research Methods*, 14(4), 647-673.

106 | Koltko-Rivera, M. E. (2006). Rediscovering the later version of Maslow's hierarchy of needs: Self-transcendence and opportunities for theory, research, and unification. *Review of General Psychology*, 10(4), 302-317.

107 | Guillory, W. A. (2000). *The Living Organization: Spirituality in the Workplace*. Salt Lake City, UT: Innovations International.

108 | Barney, J. B., Wicks, J., Otto Scharmer, C., & Pavlovich, K. (2015). Exploring transcendental leadership: A conversation. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(4), 290-304.

109 | Finlay, L. (2005). "Reflexive embodied empathy": A phenomenology of participant-researcher intersubjectivity. *The Humanistic Psychologist*, 33(4), 271-292.

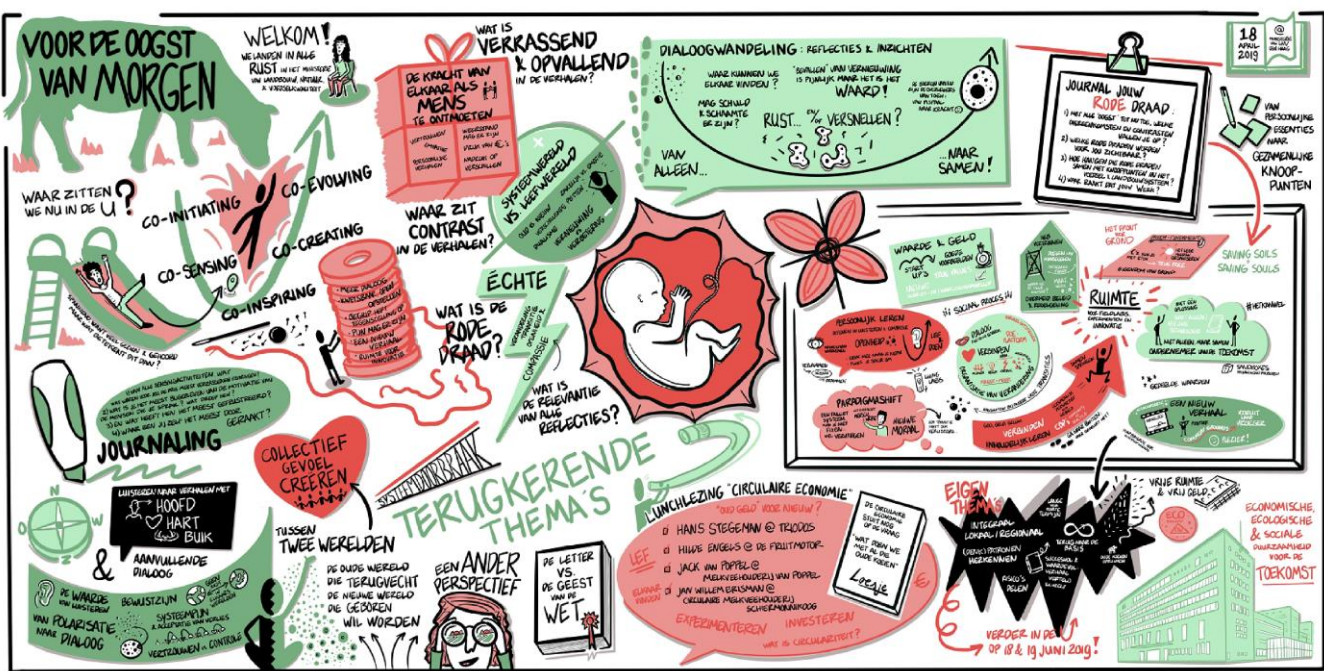
110 | Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.

111 | Lichtenstein, B. B., & Plowman, D. A. (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 617-630.

112 | Millar, C. C., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5-14.

113 | Atkinson, J. & Nabarro, D. (2019, January 19). *Living Systems Leadership: Comfort in Complexity*. The Philips Kay Partnership Ltd. Retrieved from www.heartofheart.org

114 | Macdonald, I., Burke, C. G., & Stewart, K. (2006). *Systems Leadership: Creating Positive Organizations*. Aldershot, UK: Gower Publishing, Ltd.



115 | Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236.

116 | Vargo, D. R., & Silbersweig, D. A. (2012). Self-awareness, self-regulation, and self-transcendence (S-ART): A framework for understanding the neurobiological mechanisms of mindfulness. *Frontiers in Human Neuroscience*, 6, 1-30.

117 | Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.

118 | Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

119 | Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246.

120 | Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.

121 | Greenleaf, R. K. (1977/2002). *Servant-leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.

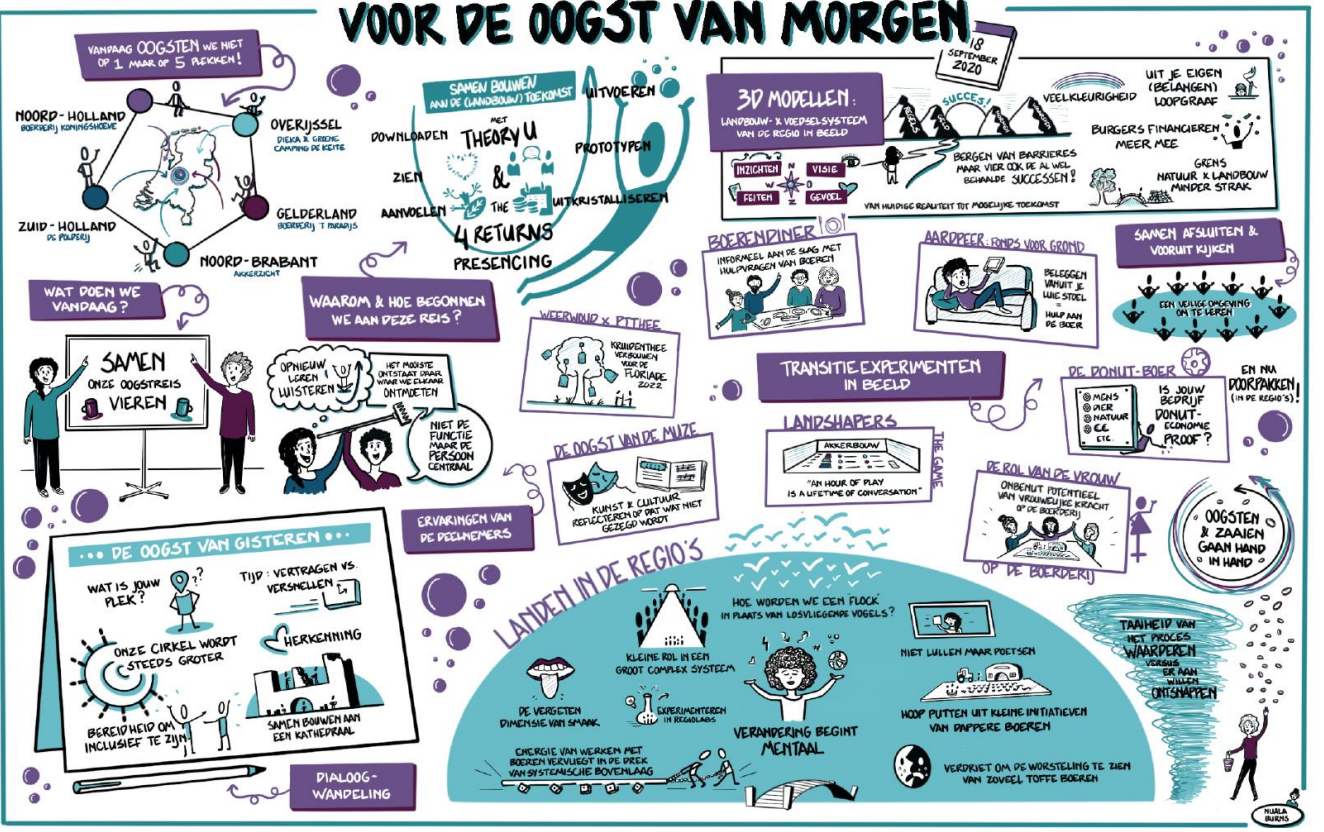
122 | Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222.

123 | Van Tulder, R., & Keen, N. (2018). Capturing collaborative challenges: Designing complexity-sensitive theories of change for cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 315-332.

124 | Heller, P. W. (2019). The philosophy of Theory U: A critical examination. *Philosophy of Management*, 18(1), 23-42.

125 | Kühl, S. (2020). The blind spots in Theory U: The reconstruction of a (change-) management fashion. *Journal of Change Management*, 1-8.

126 | Scharmer, O. (2020). Social systems as if people mattered: Response to the Kühl critique of Theory U. *Journal of Change Management*, 20(4), 322-332.



DISCLAIMER, COLOFON EN CONTACT

EEN KLEINE DISCLAIMER

Aan de informatie in 'Samen (verder) werken met Theorie U' kunnen geen rechten worden ontleend. De auteur aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade (aan derden) die voortvloeit uit het gebruik van de informatie die in het 'Samen (verder) werken met Theorie U' veldboekje is opgenomen. Kennisname en toepassing van informatie geschiedt op eigen risico.

COLOFON

Veldboekje 'Samen (verder) werken met Theorie U'
Eenmalige uitgave, © 2021

Deze uitgave is mogelijk gemaakt door **Commonland** en het **Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving (OFL)**

Concept en hoofdredactie: Dapper Advies, Daan Peeters

Eindredactie: Femke van Bree

Redactie: Victoria Dekker, Gertjan Mulder, Dieter van den Broeck

Teksten (en interviews): Daan Peeters (Laura Liebisch en Remco Kriekaard)

Ontwerp: Daan Peeters

Fotografie: Voor de oogst van morgen en individuele deelnemers

Illustraties: Nuala Burns, Presencing Institute, Otto Scharmer

Iconen en omslagfoto's: [SlidesCarnaval](#), [Unsplash](#), [FlatIcon](#), [Voor Oogst van Morgen](#)

Dit veldboekje was ondenkbaar zonder alle participanten van het 'Voor de Oogst van Morgen' netwerk. Onze dank is groot!

CONTACT

Heb je wellicht vragen, opmerkingen of ideeën gerelateerd aan het veldboekje? Of wil je óók bijdragen aan het lopende gesprek over hoe we met meer nieuwsgierigheid, moed en compassie de wereld kunnen veranderen? Aarzel dan niet om mij een berichtje te sturen via dapperadvies@outlook.com.