

Voorwoord door Peter Senge

Een van de grootste ontdekkingen van de mens is het creatieve proces: het voortbrengen van een nieuwe werkelijkheid. We zien het terug in de kunst en tijdens de momenten dat er “magie in de lucht hangt”. We weten vaak niet waar deze magie vandaan komt.

Niet alleen in de kunst, ook in de wetenschap speelt het creatieve proces een grote rol. Brian Arthur zegt: “All great discoveries come from a deep inner journey.”

Als we een nieuwe toekomst willen creëren, zullen we moeten zoeken naar de bronnen van deze creatieve processen.

We kampen in onze tijd met grote, complexe problemen:

- klimaatverandering
- terrorisme
- corruptie
- falen van instituties zoals zorg, onderwijs, regeringen, zakenleven

In het algemeen onderscheiden twee verschillende manieren waarop mensen met deze problemen omgaan:

1. doorgaan met vallen en opstaan (muddling through)

Deze aanpak kenmerkt zich door alles bij het oude houden en hopen dat nieuwe technologieën redding brengen.

2. terugvechten

Dit is een combinatie van verlangen naar “die goede oude tijd” en woede over het niet in de hand hebben van de toekomst.

Beide benaderingen hebben gemeenschappelijke kenmerken: angst voor de toekomst, fatalisme en verankerd zijn in het verleden.

Otto Scharmer voegt een derde aanpak toe, die niet gericht is op het verleden maar op de toekomst. Hij hanteert twee uitgangspunten:

1. we kunnen niet langer zo doorgaan in deze wereld van onderlinge afhankelijkheid
2. we staan niet machteloos bij het veranderen van de dominante invloeden van het industriële tijdperk: we kunnen een nieuwe wereld creëren vanuit een volledig andere kijk op de werkelijkheid.

Het ontwikkelen van het vermogen om met het U-proces te werken kost tijd. Otto Scharmer hanteert een aantal basisideeën in dit proces.

- **er is meer dan het oog kan waarnemen**

Denk bijvoorbeeld aan de energie in een team, diepe vormen van betrokkenheid. Maar ook het tegenovergestelde is mogelijk. (Dit is vergelijkbaar met de velden zoals die in “Leadership and the new science” van Margaret Wheatley beschreven worden. JJ)

Otto noemt het “the social field”. In de meeste situaties verandert dit veld niet of nauwelijks: mensen horen wat ze willen horen, we downloaden oude mentale modellen, als we een probleem tegenkomen ondernemen we snel actie om het op te lossen zoals we dat altijd al gedaan hebben. De aanpak is altijd gericht op “het” veranderen, iets buiten onszelf. De rol van “Ik” en “Wij” in het systeem wordt over het hoofd gezien.

- **zien van ons zien (seeing our seeing)**

Bij het U-proces hebben we diepere vormen van bewustzijn nodig en meer inzicht in de dynamiek van veranderingsprocessen. Hier is de intelligentie aan de orde van de open geest, het open hart en de open wil.

- **open mind**: zien en horen van nieuwe dingen, daarvoor open staan. Dit is het begin van alle leren. Het leidt echter nog niet tot nieuw gedrag, daarvoor is ook “the open heart” en “the open will” nodig.

- **open heart:** hier gaat het niet om het waarnemen maar om het voelen (beyond the mind). Hier raken mensen echt betrokken. Belangrijk hierbij is dat mensen zien dat een nieuwe toekomst mogelijk is en dat ze zich daarvoor willen inzetten.
- **open will:** de betrokkenheid wordt nog groter als mensen zich realiseren: ik wil iets doen om het nieuwe te creëren. Ook als ze niet weten hoe het werkt!

In het U-proces gaat het onder meer om het verbinden van deze drie elementen. Hierdoor wordt het mogelijk om niet langer alleen te leren van het verleden maar ook van de toekomst zoals die zich ontvouwt. Dit is nodig omdat de toekomst fundamenteel anders is dan het verleden. Het is een vorm van leren die intuïtie vereist, kunnen omgaan met onzekerheid, een bereidheid om fouten te maken. Het vraagt van ons dat ons open stellen om het ondenkbare en het onmogelijke mogelijk te maken.

- **het belang van leiderschap**

In tijden van grote veranderingen op systeemniveau hebben we een ander soort leiderschap nodig. Leiderschap op alle niveaus, niet alleen in de top. (Vergelijk Wheatley: Leadership can emerge anywhere. JJ)

Leiderschap komt boven als mensen verbonden raken met wie ze werkelijk zijn en zich bewust worden van een toekomst die belichaamt waar ze werkelijk om geven.

Theorie U is niet slechts een theorie. Het is het resultaat van uitgebreide experimenten met deze manier van werken. In vele settings en op allerlei niveaus is het proces toepasbaar. Je leert hoe het werk door het werk te doen!

Inleiding

We leven in een tijd van grote complexe problemen en uitdagingen: fundamentalisme, terrorisme, klimaatverandering, honger, armoede, opraken van energiebronnen. De gezondheidszorg en het onderwijs zijn onvoldoende in staat in te spelen op de behoeften van de samenleving van nu.

Een groot deel van de crisis waarin we verkeren, is het gevolg van oude manieren van denken. Daardoor zien we dat er ontwikkelingen plaats vinden die eigenlijk niemand wil.

Overal zijn nieuwe initiatieven zichtbaar om op een andere manier te denken en te werken. In kleine groepen proberen mensen dingen uit. Wat nodig is, is “a shift in the social field”.

De term “het sociale veld verwijst naar de totaliteit en het soort verbanden die de basis vormen voor de wijze waarop mensen die deel hebben aan een bepaald systeem zich tot elkaar verhouden, met elkaar spreken, denken en handelen. Het is nodig dat we anders met elkaar omgaan, op een andere manier aanwezig zijn bij elkaar, op een andere manier naar elkaar luisteren. Mensen moeten in contact komen met een diepere bron van creativiteit en kennis die hen in staat stelt uit te stijgen boven de patronen uit het verleden.

In het algemeen zijn er drie verschillende manieren te onderscheiden waarop mensen met problemen omgaan:

1. “Zo erg is het allemaal niet: minder denken en meer doen!”

Deze aanpak kenmerkt zich door alles bij het oude houden en hopen dat nieuwe technologieën redding brengen. Vaak zien we dat mensen de complexiteit van de problemen onderschatten en kiezen voor snelle, simpele oplossingen. Maar we weten ook dat voor elk complex probleem een simpele, snelle, voor de hand liggende, verkeerde oplossing bestaat....

2. “Terug naar vroeger: toen was alles beter!”

Dit is een combinatie van verlangen naar “die goede oude tijd” en woede over het niet in de hand hebben van de toekomst.

Beide benaderingen zijn herkenbaar in de manier waarop in de media aandacht wordt besteed aan het onderwijs in ons land. Ze hebben twee gemeenschappelijke kenmerken: fatalisme en verankerd zijn in het verleden.

3. “Wat is onze best mogelijke toekomst?”

Deze benadering is niet gericht op het verleden maar op de toekomst. De centrale vraag in deze benadering is: Welke toekomst willen we met zijn allen creëren?

Leiders zullen moeten leren hoe ze kunnen handelen vanuit dit perspectief: het realiseren van de best mogelijk toekomst. Dat betekent dat we niet kunnen volstaan met leren van het verleden, maar dat we zullen moeten leren van de toekomst. Het U-proces biedt mogelijkheden om dit te doen.

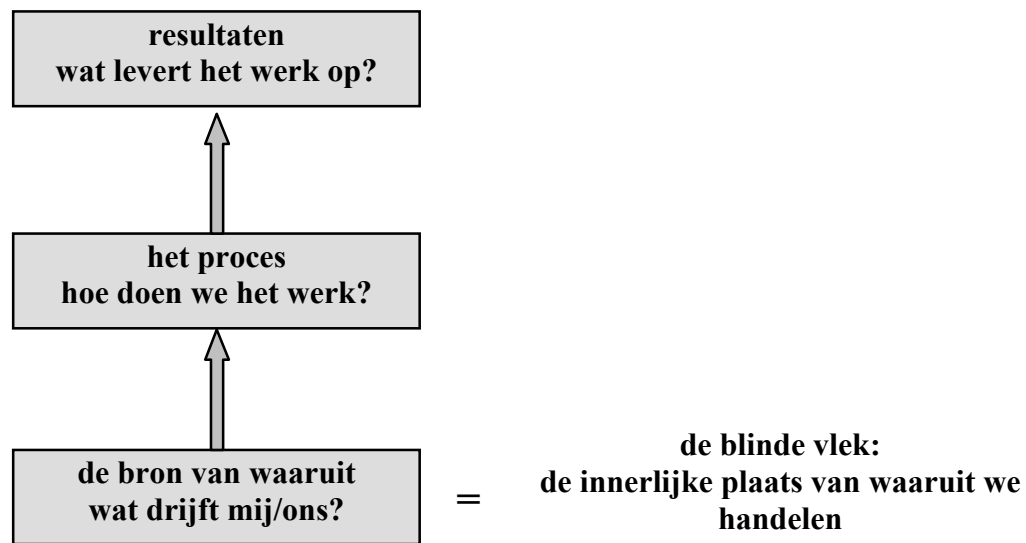
De blinde vlek

De blinde vlek is die plek in ons of om ons heen waarin onze aandacht en onze intenties hun oorsprong hebben. Het is de plek van waaruit we functioneren als we iets ondernemen. Het is de onzichtbare dimensie van het sociale veld.

Om leren van de toekomst mogelijk te maken, is het van belang dat leiders op zoek gaan naar hun blinde vlek: *de innerlijke plaats van waaruit ze handelen.*

We zijn eigenlijk blind voor de diepere dimensie van leiderschap en transformatie. Deze blinde vlek manifesteert zich volgens Scharmer niet alleen op het gebied van leiderschap, maar ook op het gebied van onze dagelijkse sociale interactie. We zijn ziende blind wat betreft de bron van waaruit leiderschap en sociale interactie zich manifesteert. We weten een heleboel *wat leiders doen en de manier waarop ze dat doen.* Maar we weten heel weinig over

de innerlijke bron van waaruit ze handelen. En het is die bron, die de U-theorie probeert te ontdekken. (zie figuur 1)



figuur 1: de blinde vlek van leiderschap

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

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

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

We kunnen onderscheid maken tussen **leren van het verleden** en **leren van de toekomst**. Leren van het verleden is ons wel bekend. Leren van de toekomst is nieuw, we weten niet hoe dat in zijn werk gaat.

Waarom is leren van het verleden onvoldoende?

1. ervaringen uit het verleden zijn ons vaak niet dienstbaar bij de uitdagingen van nu;
2. in veel teams vormen de ervaringen uit het verleden juist een groot deel van het probleem;
3. het leidt tot beter doen van het bestaande (enkelstag leren) en niet tot nieuwe benaderingen die nodig zijn voor de toekomst.

Het handelen vanuit de best mogelijke toekomst noemt Scharmer “presencing”: een combinatie van “presence” en “sensing”. Presence refereert zowel aan onze eigen aanwezigheid als aan die van de toekomst. Sensing betekent aanvoelen.

In de landbouw is de kwaliteit van de oogst afhankelijk van de vruchtbare toplaag van de bodem. Deze vormt als het ware de verbinding tussen het zichtbare en onzichtbare deel. Hier ligt tevens de hefboom voor ontwikkelingen in sociale velden. Het gaat om de verbinding tussen wat we doen en zeggen en wie we zijn. Beide verdienen aandacht.

Werken met de U betekent het veranderen van “the inner place from which we operate”. Het individueel en gezamenlijk bewust worden van deze innerlijke plaats van waaruit we handelen is de grootste hefboom voor verandering en het vormt de essentie van leiderschap.

De structuur van onze aandacht

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

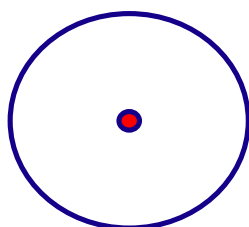
De wijze waarop mensen handelen wordt bepaald door hun “beliefs”. Zonder het ontwikkelen van deze beliefs is duurzame verandering vrijwel niet mogelijk.

Maar de praktijk is dat de meeste leiders niet in staat zijn de mentale modellen van de mensen in hun organisatie te herkennen, laat staan ze te helpen veranderen.

Dit heeft volgens Scharmer alles te maken met de manier waarop we aandacht schenken, onze manier van “luisteren”. Hij onderscheidt vier vormen van luisteren. (zie figuur 2)

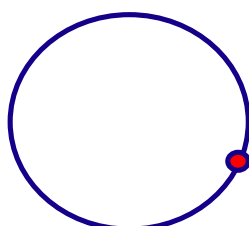
manier van luisteren	omschrijving	je hoort mensen zeggen	opbrengst
luisteren 1 “downloading”	Oude patronen en mentale modellen worden opnieuw gebruikt.	“O ja. Dat weet ik al allemaal!”	Een gesprek bevestigt alleen datgene wat je al weet en vindt.
luisteren 2 gericht op feiten (factual)	Open staan voor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

figuur 2: vier vormen van luisteren



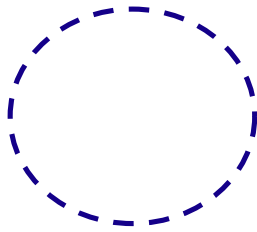
1. downloading: “I-in-Me”

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



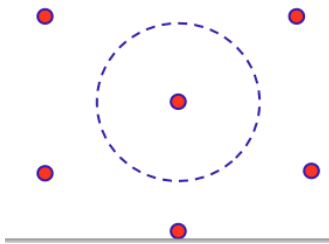
2. factual: “I-in-it”

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



3. empathic: “I-in-you”

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



4. generative: “I-in-now”

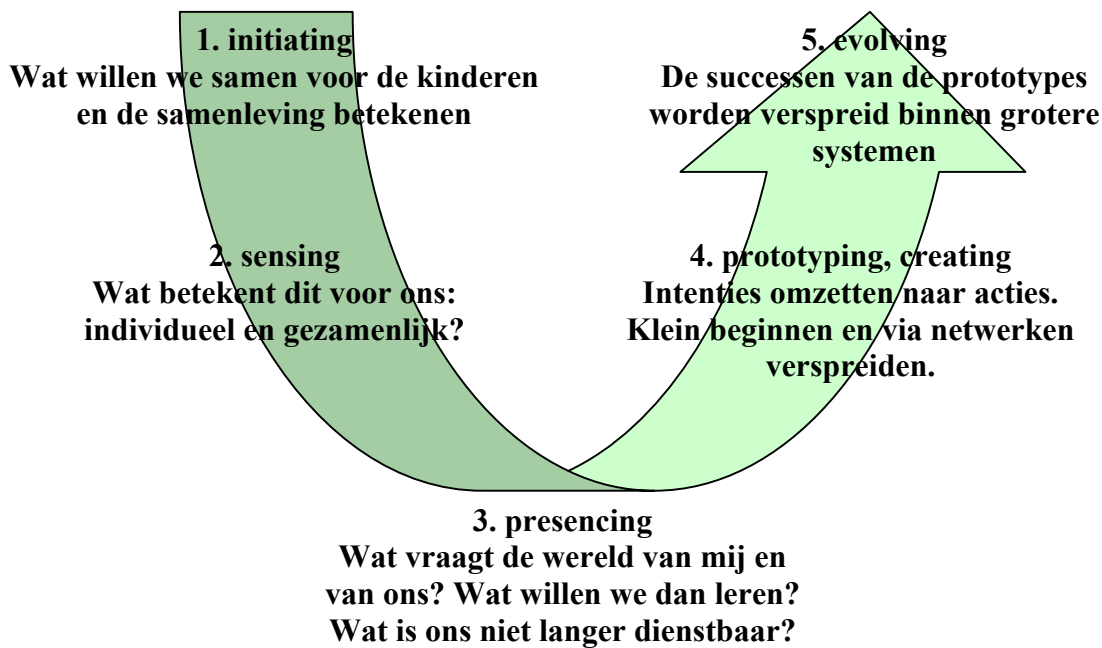
Ik kijk vanuit de toekomst die zich ontvouwt, vanuit de hoogste toekomstige mogelijkheden. Ik begrijp de zich aandienende complexiteit beter. Nodig is een “**open will**”

Dezelfde actie kan leiden tot verschillende resultaten, afhankelijk van de wijze waarop we er aandacht aan besteden. Scharmer formuleert het aldus: “I attend (this way), therefore it emerges (that way).”

Drie essentiële vragen dienen in een organisatie gesteld te worden:

- **Wie zijn wij?** (identiteit en waarden)
- **Waarom zijn we hier?** (missie)
- **Wat willen we creëren?** (visie)

Om de omslag te kunnen maken, zullen we moeten inschepen voor een gezamenlijke reis. Deze reis bestaat uit 5 fasen. (zie *figuur 3*)



figuur 3: de vijf bewegingen in het U-proces

1. initiating

“Luisteren naar datgene waar het leven je toe oproept.”

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

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

2. sensing

“Zoek plaatsen op waar het grootste potentieel te vinden is.”

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

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

3. presencing

“Zoek de plaats op van individuele en collectieve innerlijke stilte en stel je in verbinding met de toekomst die door jou tot stand wil komen.”

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

In de bodem van de U komen we bij een drempel waar we alles achterlaten dat niet essentieel is. Deze drempel lijkt op een poort in de muur rond Jeruzalem. Deze muur heet “De Naald”. Deze ingang tot de stad was zo smal dat een vol beladen kameel er niet doorheen kon. De kamelendrijver moest alle goederen afladen om de stad binnen te komen.

Doordat we dingen die niet essentieel zijn, achterlaten, kunnen we nieuwe dingen die nodig zijn, toelaten. Scharmer noemt dit “*letting go and letting come*”. We stellen onszelf open voor de best mogelijke toekomst. Het belangrijkste aspect van presencing is het toelaten van het nieuwe en het transformeren van het oude.

4. creating

“Creëer prototypes van het nieuwe om zo de toekomst al doende te exploreren.”

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

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

5. evolving

“Ontwikkel samen een groter eco-systeem.”

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

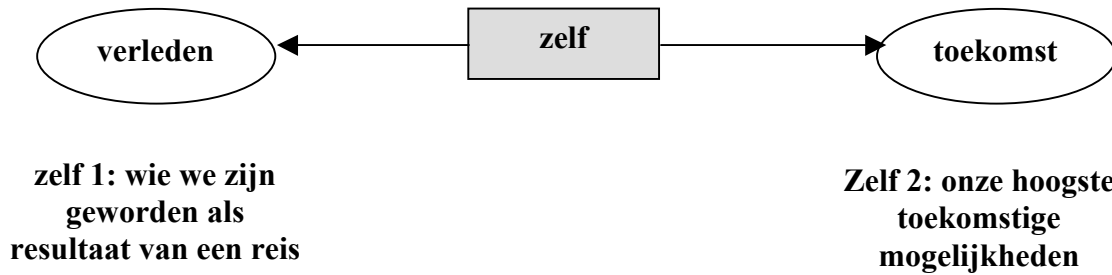
Door middel van netwerken en relaties worden de innovaties steeds verder verspreid binnen en soms ook buiten de organisatie.

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

Hoofdstuk 1: De brand

Otto Scharmer vertelt in dit hoofdstuk het aangrijpende verhaal van de brand in zijn geboortehuis. Deze ervaring deed zijn bestaan letterlijk trillen op zijn grondvesten en tilde het naar een geheel ander niveau. De dramatische gebeurtenis zorgde voor een ingrijpende verschuiving in Scharmers aandachtsveld waardoor hij anders in de wereld kwam te staan. Bij het laatste bezoek aan de verwoeste boerderij zei zijn grootvader: “Kopf hoch, mein Junge, blick nach vorn!”

Voor Otto Scharmer dit moment het begin van zijn persoonlijke reis die uiteindelijk leidde tot Theorie U. Het begon met het besef dat mensen niet één zelf hebben, maar twee: eentje is verbonden met het verleden, eentje met wie ik zou kunnen zijn in de toekomst.



figuur 4: twee vormen van “zelf”

Hoofdstuk 2: De reis naar de U

Het succes van onze acties wordt bepaald door wie we zijn, onze innerlijke drijfveren. We weten hier nog maar weinig van. De bodem van de U stelt de diepe bron van ons handelen voor. In zijn werk merkte Scharmer dat het raamwerk aansloot bij ervaringen die mensen in hun werk hadden.

Joseph Jaworski en Brian Arthur onderscheiden twee vormen van cognitie:

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

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

De meeste mensen kennen deze diepere plek van creativiteit. Maar in het leven van alledag, en zeker in organisaties, krijgen we niet of nauwelijks toegang tot dat innerlijke weten. Om een antwoord te vinden op de vraag hoe dit komt sprak Scharmer met de beroemde cognitieve wetenschapper Francisco Varela. Om het inner of deeper knowing te ontwikkelen zijn volgens Varela drie stappen nodig:

1. suspension: opschorten van oude mentale modellen; zien met nieuwe ogen;
2. redirection: verschuiven van je aandacht van binnen naar buiten: toelaten van ervaringen;
3. letting go: toelaten van je nieuwe toekomstige identiteit en missie

Deze drie stappen vormden later bij Scharmer de linkerkant van de U.

In de rechterkant van de U maak je dezelfde reis, je gaat alleen in tegenovergestelde richting over de drempels:

4. letting come: focussen op datgene wat je wil creëren in de toekomst;
5. enacting: uitproberen in kleine settings en zo leren door te doen;
6. embodying: de nieuwe aanpak toepassen in de grotere context van ecosystemen.

De theorie U kan het beste worden samengevat in vijf essenties:

1. Nieuwe sociale technologie gebaseerd op het stemmen van drie instrumenten

We hebben een nieuwe sociale technologie nodig die gebaseerd is op drie instrumenten:

- the open mind: deze geeft toegang tot ons IQ (cognitieve intelligentie) door open te staan voor anderen, voor nieuwe inzichten, andere benaderingen;
- the open heart: om toegang te krijgen tot ons EQ (emotionele intelligentie) door ons in te leven in anderen, het belang van het geheel te zien;
- the open will: om toegang te krijgen tot ons SQ (spirituele intelligentie) door te verbinden met ons diepste zelf en onze taak in deze wereld.

2. Het Zelf als belangrijkste hulpmiddel voor leiders

Van belang hierbij zijn de twee “zelden” zoals eerder beschreven. Als deze twee zelden met elkaar in gesprek gaan, ervaren we de essentie van presencing! In de bodem van de U stappen we over de drempel van het eerste zelf (uit het verleden) naar de tweede zelf (de hoogste haalbare toekomst). We gaan dan “door het oog van de naald”: van **zelf** naar **Zelf**.

3. De leider dient drie vijanden te overwinnen

Waarom is de weg die naar de diepere lagen van de U leidt altijd de minst begane? Dit komt doordat we de confrontatie aan dienen te gaan met drie vijanden.

Deze drie vijanden zijn:

- VOJ : voice of judgement

We hebben in veel situaties ons oordeel al klaar: over anderen, over situaties, over onszelf. De stem van het (ver)oordelen zorgt ervoor dat we “onze gordijnen gesloten houden”. Deze stem klinkt zowel individueel als collectief in organisaties. Goede leiders helpen mensen hun oordeel uit te stellen. De stem van het oordeel belemmert de *open mind*.

- VOC : voice of cynicism

“Wat kan ik daaraan doen?”

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

Deze stem belemmert het *open heart*.

- VOF : voice of fear

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

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

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

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

4. De U is een theorie over een levend veld, geen lineair mechanisch proces

Het U-proces wordt dus niet stap voor stap doorlopen op een lineaire manier. Je doet eigenlijk alles tegelijkertijd, per fase is de focus anders. Alle aspecten zijn in elke fase aanwezig. Van groot belang is het creëren van een infrastructuur waarin het mogelijk wordt ermee te werken.

- een infrastructuur om gedeeld te zien en te begrijpen wat er gaande is
- plekken van diepe bezinning
- plekken en infrastructuren ten behoeve van praktijkgerichte prototyping.

5. Het doorlopen van het proces van creëren (cycle of presencing) gaat samen met het proces van achterlaten en destructie (cycle of absencing)

Juist op het moment dat we een opening zien naar de diepere lagen van het sociale veld, zien we ook een toename van destructie, geweld en fundamentalisme. Het U-model maakt duidelijk hoe beide krachten (presencing en absencing) met elkaar verband houden. Wat er vandaag aan de hand is, is dat we in tweestrijd staan en meer dan ooit tussen deze twee werelden heen en weer worden getrokken.

Hoofdstuk 3: Viervoudig leren en veranderen

Hoe geven we in de context van groepen en organisaties vorm aan een verschuiving in het aandachtsveld? Hoe komen we in contact met ons hoogste toekomstige potentieel in plaats van te blijven handelen op grond van ervaringen uit het verleden? We blijven nog teveel hangen in oude patronen.

De centrale vraag is het boek is op welke manier we de omslag kunnen maken van opereren vanuit ervaringen van het verleden naar het verbinden met onze best mogelijke toekomst. We slagen er op alle niveaus onvoldoende in om te gaan met de uitdagingen van deze tijd en daardoor krijgen we resultaten die niemand wil:

- scholen die kinderen belemmeren om diepgaander te leren
- de gezondheidszorg die zich blijft richten op symptombestrijding
- industriële productieprocessen die niet stroken met de wetten van ecosystemen van onze planeet
- een aanpak van het terrorisme die de oorzaken ervan slechts groter maakt

Er zijn verschillende manieren om te gaan met uitdagingen en veranderingen. (zie figuur 5)

vorm van leren	omschrijving	niveau van leren
reacting	Meer van hetzelfde doen; oude werkwijzen en patronen toepassen bij nieuwe problemen	enkelslag
redesigning	Veranderen van de onderliggende structuren en processen	dubbelslag
reframing	Veranderen van de mentale modellen die ten grondslag liggen aan het handelen	drieslag
presencing	Leren van de toekomst zoals die zich tracht te manifesteren	vierslag

figuur 5: vormen van leren

Er zijn twee bronnen van leren: het verleden en de zich aandienende toekomst.

De eerste drie vormen van leren zijn allemaal gebaseerd op ervaringen uit het verleden. Dat is echter onvoldoende om goed om te kunnen gaan met de grote uitdagingen van deze tijd.

Bij presencing gaat het erom mensen te verbinden met hun missie, hen helpen individueel en collectief het beste in zichzelf naar boven te halen, ervan uitgaande dat mensen generatief zijn.

In veel gevallen creëren we organisaties als iets “buiten onszelf” en vervolgens worden we er de gevangenen van. We gaan ervan uit dat “de dingen nou eenmaal zo zijn”.

De essentie van systeemdenken is **dat we zelf de systemen creëren** waar we vervolgens zo’n last van hebben. Winston Churchill zei ooit: “First we create structures and then the structures create us.”

De Chinese Zen-meester Nan vindt dat er maar één kwestie is waar het in onze tijd om gaat: de integratie van materie en geest. Wat betekent deze scheiding van materie en geest voor onze organisaties? Scharmer denkt hier terug aan het werk van zijn ouders. Het zichtbare resultaat van het boerenbedrijf (de oogst, de materie) is afhankelijk van de onzichtbare kwaliteit van de akker, van het veld. Wat als de kwaliteit van de zichtbare sociale wereld nou eens het gevolg is van het onzichtbare veld dat zetelt in onze blinde vlek?

Willen we de kwaliteit van ons handelen als groep of als team verhogen, dan zullen we aandacht dienen te besteden aan de onzichtbare dimensie, de bron ervan: de innerlijke plek van waaruit ons handelen voortkomt.

Hoofdstuk 4: Complexiteit in organisaties

Leiders hebben te maken met nieuwe vormen van complexiteit en verandering. Kunnen omgaan met deze complexiteit is een van de opdrachten voor leiders in deze tijd.

Scharmer onderscheidt sociale, dynamische en generatieve complexiteit. (figuur 6)

type van complexiteit	definitie	"gewone" aanpak van simpele problemen	"ongewone" aanpak van complexe problemen
sociaal	Betrokkenen hebben heel verschillende perspectieven en belangen.	Door experts en autoriteiten die aangeven wat er moet gebeuren.	Door alle betrokkenen in gezamenlijk overleg.
dynamisch	Oorzaak en gevolg liggen ver uit elkaar in tijd en plaats. Een grote onderlinge afhankelijkheid tussen de componenten van een systeem.	Per aspect: eerst het één, dan het volgende.	Het systeem als geheel benaderen, oog hebben voor samenhangen.
zich ontvouwend	De toekomst is onbekend. We weten niet waar we zullen uitkomen. De oplossing is onbekend, de belanghebbenden zijn niet duidelijk.	Kiezen uit bestaande oplossingen die hun nut hebben bewezen: leren van het verleden.	Zoeken naar nieuwe oplossingen die ontstaan via generatieve dialoog: leren van de toekomst door prototyping.

figuur 6: vormen van complexiteit

1. sociaal complex

Een probleem is sociaal complex als de betrokkenen zeer verschillende belangen hebben en kijken vanuit geheel verschillende perspectieven. Elke betrokkene heeft een eigen belang en zal op een andere manier tegen het probleem aankijken.

Als een sociaal probleem eenvoudig is kunnen we dat oplossen met een expert of door autoriteit: "Zo gaan we dit aanpakken." Maar als er sprake is van een complex sociaal probleem hebben we de participatie van alle betrokkenen nodig.

2. dynamisch complex

Een probleem is dynamisch complex als de oorzaak en het gevolg van een probleem ver uit elkaar liggen. Simpele problemen lossen we stukje voor stukje op: eerst doen we dit, pas daarna beginnen we aan het volgende. Bij complexe problemen voldoet deze aanpak niet; we zullen ons dan niet moeten focussen op de details maar aandacht moeten schenken aan de

samenhang binnen het systeem als geheel. Het is van groot belang alle onderdelen te bezien in hun onderlinge samenhang.

3. generatief complex: zich ontvouwend

Een probleem is generatief complex als we ons niet of nauwelijks een voorstelling kunnen maken van de toekomst. In onze zeer snel veranderende samenleving is het omgaan met zo'n problemen zeker op scholen vaak een grote uitdaging. Eenvoudige generatieve problemen kunnen we aanpakken met de oplossingen van gisteren. We trekken a.h.w. een la open met oplossingen die we al een keer succesvol hebben toegepast. Complexe problemen kunnen we slechts oplossen door middel van echte dialoog: samen nadenken over nieuwe wegen, andere mogelijkheden en deze uitproberen, durven experimenteren en leren van fouten.

Samenvattend komt het erop neer dat we voor het oplossen van complexe problemen een "ongewone" aanpak nodig hebben, waarin mensen die betrokken zijn bij het probleem samen kijken naar de samenhangen binnen het systeem en door middel van dialoog gezamenlijk komen tot nieuwe oplossingen.

Product, proces en bron

De enige taak van leiders is het mobiliseren van acties die resultaten opleveren. Om dit voor elkaar te krijgen, moeten we doelen, strategieën, mensen en processen met elkaar integreren. De afgelopen jaren hebben we twee verschuivingen kunnen zien:

1. van het wat naar het hoe

De vraag bij deze verschuiving was: hoe kunnen we de processen zodanig verbeteren dat we betere resultaten krijgen? Bijvoorbeeld door het creëren van een lerende omgeving en een professionele cultuur waarin mensen hun bijdrage aan het geheel zien.

2. van het hoe naar het wie: van het proces (hoe) naar de innerlijke drive van de leiders en van de organisatie (wie)

Hierbij gaat het om een verschuiving van het proces naar de missie van de organisatie: waarom doen we dit? De missie is de verbindende factor tussen alle onderdelen van de organisatie.

Leiderschap met een blanco doek

De taak van de manager is dingen gedaan te krijgen. De taak van de leider is het zorgen voor een goede vruchtbare bodem waarop het mogelijk is om voortdurend te ontwikkelen en de kwaliteit te leveren die nodig is in onze tijd.

In veel organisaties gebeurt dat nog steeds op basis van regels, controle en aansturing. Hoe kun je bevelen en heersen wanneer je de belangrijkste doelstellingen, vraagstukken en kansen niet van tevoren kent, omdat ze zich pas in de loop der tijd aftekenen? We weten dat dit niet werkt. In onze tijd gaat het er veel meer om dat leiders de voorwaarden scheppen die bij mensen het beste naar boven brengen. Dat gaat niet door aansturing en controle, maar door co-inspiratie en ondersteuning. Goede leiders verbinden mensen met hun inspiratie, intuïtie en verbeelding. Ze helpen anderen stil te staan bij toekomstige mogelijkheden, individueel én gezamenlijk. Ze nodigen mensen uit samen iets nieuws te scheppen. Ze presenteren geen kant en klaar schilderij, maar een blanco schilderdoek waarop het schilderij nog gemaakt moet worden.

Omgaan met complexiteit is lastig. Een van de oplossingen die veel wordt toegepast is decentralisatie. Organisaties worden opgedeeld in kleinere flexibele units. Het probleem hiervan is dat mensen hun ding gaan doen en geen zicht meer hebben op het geheel. Daarom ligt de oplossing niet in nieuwe structuren. De vraag is wat we willen betekenen binnen de grotere ecosystemen waar we deel van uitmaken. Situaties zijn vaak zo complex dat we niet de illusie moeten hebben dat we alles kunnen begrijpen, laat staan kunnen beheersen.

We weten niet wat het betekent om leiding te geven voor een blanco schilderdoek, zeker als de bodem onder ons weg lijkt te vallen.

Onze organisaties zijn te groot om om te gaan met kleine problemen en te klein om om te gaan met de grote uitdagingen van deze tijd. Wat we missen, zijn de dwarsverbanden tussen organisaties, interdisciplinaire samenwerking tussen betrokkenen, denken vanuit gemeenschappen. Scharmer noemt dit probleem de institutionele blinde vlek van onze tijd.

Hoofdstuk 5: Grote veranderingen in de samenleving

Wat we in onze tijd nodig hebben, zijn productieve interdisciplinaire gesprekken tussen alle betrokkenen. Hoe krijgen we de mensen bij elkaar die van belang zijn bij het creëren van een nieuwe toekomst?

We hebben te maken met grote veranderingen in de samenleving. Vaclav Havel verwoordde het aldus: “Het is alsof er iets aan het afbrokkelen is, in verval raakt en zichzelf uitput, terwijl er iets anders is, iets nu nog vaags uit het puin oprijst.”

Scharmer onderscheidt drie grote omwentelingen:

In een schema ziet dit er als volgt uit:

opkomst van	omwenteling	armoede	fundamentalisme
mondiale economie	technologisch-economisch	economische armoede: drie miljard mensen leven van minder dan twee dollar per dag	economisch: geen oog meer voor de neveneffecten van onze wereldeconomie
netwerk-samenleving	relationeel	socio-culturele armoede: verlies van waarden in een materialistische wereld	geopolitiek: blind voor de multiculturele realiteit van de wereldgemeenschap
nieuw bewustzijn	cultureel-spiritueel	spirituele armoede: verlies van verbondenheid met elkaar en met het geheel	cultureel-religieus: blind voor de waarden en het geloof van hen die anders zijn

figuur 7: drie grote omwentelingen in onze samenleving

De globalisering van de economie

Drie belangrijke ontwikkelingen spelen hierbij een rol.

- de globalisering van het kapitaal: financiële markten vormen meer en meer de centra van het kapitalisme;
- netwerken van bedrijven die over de hele wereld actief zijn;
- technologie als een van de drijvende krachten achter innovaties.

De netwerk-samenleving

Hier zijn we de volgende belangrijke ontwikkelingen:

- globalisering van het bestuur
Verenigde Naties, Internationaal Monetaire Fonds, Wereldhandelsorganisatie.

Ondanks deze instituties blijven de afzonderlijke landen zeer machtig. Dit gegeven vormt een groot probleem bij de aanpak van complexe wereldwijde problemen.

- netwerken

De “wereldstad” is niet zozeer een plaats als wel een proces waarbij centra van productie en consumptie met elkaar verbonden zijn in een wereldwijd netwerk.

- individualisering

Deze heeft geleid tot het verlies van ons sociale kapitaal.

De cultureel-spirituele verandering

Diverse krachten beïnvloeden deze ontwikkeling.

- de groei van non-gouvernementele organisaties

Denk b.v. aan het Rode Kruis, Artsen Zonder Grenzen, milieu-organisaties, vredesbewegingen, mensenrechten-organisaties.

- de opkomst van een creatieve klasse

Er ontstaat een scheiding tussen de mensen die creëren en de werkende klasse die uitvoert wat hen opgedragen wordt.

- nieuwe spiritualiteit

Er is sprake van een wereldwijde toenemende belangstelling voor spiritualiteit: de stille revolutie. Daarbij gaat het onder meer om zaken als dialoog, persoonlijk meesterschap en flow.

Als we deze ontwikkelingen overzien, kunnen we in elk geval constateren dat “iets zal eindigen”. We weten echter niet hoe de nieuwe wereld eruit gaat zien.

Drie fundamentele vragen moeten nu gesteld worden:

1. Hoe creëren we een rechtvaardige mondiale economie die kansen biedt voor iedereen, inclusief degenen die nu niets bezitten en de toekomstige generaties?
2. Hoe kunnen we democratie verdiepen en onze politieke instituties zodanig ontwikkelen dat steeds meer mensen de kans krijgen te participeren bij het nemen van beslissingen?
3. Hoe kunnen we onze cultuur zo vernieuwen dat we ieder mens zien als iemand met een opdracht die de kans krijgt om zich te ontwikkelen tot een authentiek “zelf”?

Als we deze vragen willen beantwoorden, hebben we een gemeenschappelijk kader nodig dat kan dienen als basis.

- een diep sociaal bewustzijn dat alle mensen met elkaar verbonden zijn;
- een diep gevoeld besef van democratie;
- een diep cultureel-spiritueel bewustzijn dat we op weg zijn om te worden wie we werkelijk zijn.

Vanuit deze basis kunnen we de mens zien als een vrij wezen dat in staat is zelf keuzes te maken tussen handelen zoals hij gewend is en verbinding maken met de diepere bronnen van creativiteit, ethisch handelen en vrijheid!

Het gaat volgens Scharmer om “the clash between the self and the Self”.

De strijd tussen de persoon die je altijd geweest bent en je “Zelf” met de beste toekomstige mogelijkheden. Aan de ene kant van deze strijd zien we alle verworvenheden uit het verleden, we zien ego-krachten, goede en slechte. Aan de andere kant zien we de bron van wat mogelijk is in de toekomst en wat werkelijkheid wil worden. Dit vraagt “let go” van het oude om het nieuwe te realiseren. Deze strijd tussen het zelf en het Zelf is wat Scharmer bedoelt met presencing.

De blinde vlek betreft ons onvermogen om het proces-in-wording van de sociale realiteit te zien. We nemen de werkelijkheid waar als een ding, als iets dat los van ons en buiten ons bestaat, iets wat ons overkomt. We verkennen niet het proces door middel waarvan we de sociale werkelijkheid in de eerste plaats zelf creëren.

Hoofdstuk 6: Filosofisch fundament

Fritjof Capra benadrukte in een gesprek met Otto Scharmer twee belangrijke ontwikkelingen op het gebied van systeemdenken:

1. omarmen van het begrip emergence: de ontwikkeling van complexe georganiseerde systemen waardoor nieuwe onverwachte eigenschappen ontstaan die niet door een reductie van hun delen kunnen worden verklaard.
2. embeddedness: accepteren van het idee dat alle systemen en alle kennis zich in een context bevinden en met elkaar verbonden zijn.

Filosofen en systeemdenkers moeten hun studeerkamers verlaten en zich actief bezig houden met de echte wereld, participeren in het vorm krijgen ervan. Dit moet leiden tot een nieuwe vorm van kennis: the knowing of the heart!

Kitaro Nishida: *“Knowledge and love are the same mental activity: to know a thing you must love it, to love a thing you must know it. Love is the power by which we grasp ultimate reality. Love is the deepest knowledge of things.”*

Hoofdstuk 7: Op de drempel

We staan op de drempel van een nieuwe toekomst, maar we durven niet over deze drempel om de kamer binnen te gaan. We worden belemmerd door “the blind spot”, de blinde vlek op alle niveaus:

- individueel: bang zijn om de identiteit kwijt te raken;
- als groep: vooral leren van het verleden;
- als organisatie: nieuw leiderschap is nodig;
- niveau van de samenleving: we hebben te maken met drie grote omwentelingen;
- sociale wetenschappen: hier hebben we transsubjectiviteit nodig, gericht op de manier waarop we aandacht besteden aan belangrijke onderwerpen van deze tijd;
- op het metaniveau van de systeemtheorie.

Op alle niveaus gaat het om dezelfde fundamentele verandering van onze aandacht: hoe kijken we naar de werkelijkheid, wat is de bron van onze aandacht, intentie en actie? Als we beseffen dat onze gebruikelijke manier van kijken en handelen ons niet verder brengt, moeten we onze aandacht verplaatsen naar de diepere bron. Je kunt het vergelijken met de wortels van een boom, ook die blijven onzichtbaar voor het menselijk oog.

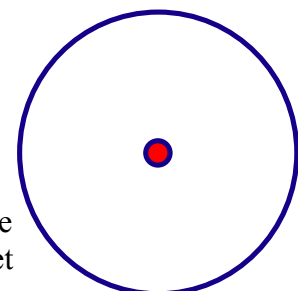
Maar waar de methoden en de instrumenten die boeren gebruiken ter cultivatie en verbetering van hun akkers bekend zijn, ontbreekt het ons in het werk vaak aan vergelijkbare methoden en instrumenten om de innerlijke gesteldheid van het sociale veld te cultiveren en zo deskundiger naar de barst te kijken om er vervolgens adequaat op te reageren.

Door middel van het U-proces kunnen we op zoek naar de diepere lagen.

Hoofdstuk 8: Downloading

Veel van wat we doen, is gebaseerd op oude mentale modellen; gewoontepatronen in ons denken en handelen. Een bekende stimulus roept een bekende reactie op. We herhalen patronen uit het verleden. Scharmer noemt dit “downloading”.

Als we écht aandacht willen schenken, moeten we stoppen met downloaden en open staan voor de realiteit voor onze ogen. Zo lang we downloaden, wordt onze aandacht geleid door oude patronen vanuit het centrum van onze organisatie.



De cirkel stelt de structuur van downloaden voor. De rode punt is de bron van aandacht, de blauwe cirkel geeft de grenzen van de organisatie aan. Bij downloaden zijn we als een gevangene in een cel, er is geen weg naar buiten.

Er zijn vier leerbarrières die ons in de downloading-mode houden.

1. niet herkennen wat je ziet: je ogen sluiten voor de realiteit.
2. niet zeggen wat je denkt: bijvoorbeeld uit angst voor de gevolgen.
3. niet doen wat je zegt: veel praten over dingen en het niet omzetten in actie.
4. niet zien wat je doet: blinde vlekken in ons handelen.
- 5.



figuur 8: vier barrières bij leren en veranderen

Downloaden zit vaak diep in de cultuur van de organisatie. Het is een sterke belemmerende kracht die ervoor zorgt dat we steeds hetzelfde blijven doen. Veel mensen achten zo'n cultuur onveranderbaar.

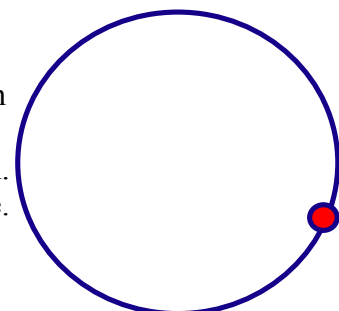
Stap 1 in het U-proces: stop met downloaden op alle niveaus: individueel, groepen, organisaties en zelfs de hele samenleving. ! Alleen dan kunnen we wakker worden en de realiteit onder ogen zien. En dan zijn we bij de volgende cognitieve ruimte van de U: zien.

Hoofdstuk 9: Zien

Als we stoppen met downloaden, kunnen we overgaan naar zien.

We gaan dan a.h.w. vanuit het centrum van de organisatie (de eigen vertrouwde wereld van gewoontes en routines) naar de rand, de grens van de organisatie. Van daaruit kunnen we naar buiten kijken. De overgang van downloaden naar zien vereist vaak veel discipline.

Drie principes kunnen ons hierbij helpen:



1. maak helder wat de vraag en/of de bedoeling is

Bijvoorbeeld door het stellen van goede vragen. De kwaliteit van het proces is vaak afhankelijk van de probleemstelling die je uitgangspunt bepaalt.

2. ga op zoek naar de context en praat met mensen

De context is de plaats waar de activiteit plaats vindt die je wil observeren. Deze context definieert het probleem. Er is bijvoorbeeld een verschil tussen praten over klanten en praten met klanten. Waarnemen is een actief proces.

3. stel je oordeel uit en verwonder je

We worden vaak gedwongen snel een mening of een oordeel klaar te hebben. We leren ook af ons te verwonderen over dingen. Verwondering is een van de grootste gaven die kinderen ons schenken. Kinderen worden ermee geboren en het is onze taak deze verwondering verder te ontwikkelen.

Ook in de context van een organisatie is het zien vaak een probleem. Het is een zeer belangrijke taak van leiders om zelf goed te zien en anderen erbij te helpen. Peter Senge verwoordt het als volgt: "Most of the time, the problem is not intention, the problem is awareness." De meeste inspanningen om veranderingen te realiseren mislukken niet ten gevolge van een gebrek aan goede bedoelingen of nobele aspiraties, maar omdat leiders er niet in slagen de werkelijkheid waarmee ze geconfronteerd worden ten volle te zien en er vervolgens adequaat op te reageren.

4. dialoog voeren is samen zien

Als we door middle van dialoog in staat zijn het "lelijke gezicht van een situatie" te zien, geeft dit kracht om eraan te werken. Het is dus van groot belang dat we weten "what's going on". Vaak leiders weten dit vaak niet. Pas als we het grotere geheel kunnen zien van datgene wat we aanrichten, zullen we bereid zijn ons in te zetten voor veranderingen.

Mensen zullen zich verzetten tegen veranderingen wanneer hun gevraagd wordt ingrijpende veranderingen te accepteren en grote offers te brengen zonder dat ze in staat worden gesteld het grotere plaatje te zien en de context die verandering noodzakelijk maakt te begrijpen.

Leiderschap is het vergroten van de individuele en collectieve capaciteit binnen het systeem om de realiteit waarmee mensen te maken hebben en waarbinnen ze moeten opereren ten volle te zien.

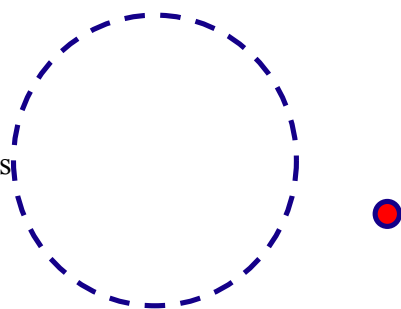
Hoofdstuk 10: Sensing

Als we de stap zetten naar sensing, beginnen we met waarnemen vanuit het geheel. Deze vorm van waarnemen is een van de essenties van systeemdenken. Het gaat om de vraag welke rol ik zelf speel in het systeem, wat doen wij ons zelf aan? Mensen zeggen dan: "Mijn hemel: kijk nou toch eens wat we onszelf aandoen!"

Het besef dat we zelf het systeem zijn, is cruciaal. Pas dan kunnen we ons de vraag stellen: wat weerhoudt ons om het anders te doen? Waarom doen we in onze organisatie dingen die niemand eigenlijk wil?

Bij sensing gaat het ook om verbondenheid met elkaar. Niet alleen samen praten, maar ook samen denken. Onze waarneming gebeurt niet meer alleen vanuit onszelf, maar ook vanuit het grotere geheel, buiten de eigen grenzen. Bij sensing ziet ieder zichzelf als deel van het systeem en niet als los staande daarvan.

Tijdens deze verschuiving van de aandacht valt de grens tussen waarnemer en waargenomene weg en begint de waarnemer vanuit een totaal ander gezichtspunt het systeem te zien: een gezichtspunt dat hemzelf als deel van het waargenomen systeem insluit. Het systeem is niet langer *daar* (wat doen ze ons toch aan), maar *hier* (kijk wat wij onszelf aandoen).



Om sensing te laten plaats vinden, moeten we rekening houden met vier uitgangspunten.

1. ruimte creëren

- de fysieke ruimte
- voldoende tijd om na te denken en te praten
- relationele ruimte bieden
- uitgaan van een gezamenlijke intentie: waarom doen e dit allemaal?

2. diepgang

Hierbij gaat het om het volledig inleven in de ervaringen van de ander, er één mee worden. Voorkom discussie en downloading.

3. aandacht richten

De aandacht verschuift bij sensing van het onderwerp naar de diepere bron en naar het geheel. Je leeft je in in het veld van elk voorbeeld dat je waarneemt en bestudeert. Waarnemen van het geheel betekent ook dat je jezelf binnen dat geheel ziet en de rol die je daarin speelt.

4. je hart openen

Bij sensing boren we de diepere emotionele lagen van ons waarnemen aan. We kijken niet alleen met onze ogen, maar vooral ook met ons hart.

Van groot belang in deze fase zijn de relaties binnen de groep. Er moet respect zijn voor elkaar, er dient een sfeer te zijn van warmte en liefde. Door liefde uit te stralen kun je een veld van liefde creëren. Je kunt op verschillende manieren beginnen, er zijn geen standaardprocedures. Bied ruimte aan mensen om inbreng te hebben in het gesprek. Enkele voorbeelden van werkvormen die toegepast kunnen worden: verhalen vertellen over persoonlijke ervaringen, werken met een tijdlijn, een échte dialoog voeren met diep luisteren, patronen en structuren ontdekken in de voorbeelden.

Twee soorten heelheid

Henri Bortoft onderscheidt in zijn boek *“The wholeness of nature”* twee soorten heelheid:

- valse heelheid

Deze is gebaseerd op ons intellect. We abstraheren vanuit de concrete waarneming. De geest verplaatst zich vanuit het deel naar het geheel om een overzicht van het geheel te krijgen. Het resultaat daarvan is een abstracte en non-dynamische notie van het geheel.

- authentieke heelheid

Deze is gebaseerd op onze intuïtie. Het gaat hierbij om een hogere kwaliteit van waarnemen. We kijken naar het concrete deel om daarin het geheel te ontmoeten. Zoals Goethe schreef: “In het deel manifesteert zich het geheel.”

We kunnen het geheel niet beschouwen als “een ding” omdat het geheel geen ding is! We leren het geheel niet echt zien door te proberen een overzicht van alle delen te krijgen. We leren het geheel te zien door ons te verdiepen in de delen waarin het geheel zich manifesteert. “Diving in”, noemt Goethe dit. Via de delen komen we daar waar het geheel als het waren “genesteld” is.

Uit de gevangenis ontsnappen

Als we downloaden, zitten we gevangen. We zien de schaduwen van onszelf op de muren. Bij de overgang naar zien kijken we naar buiten. Als we de stap maken van zien naar sensing verplaatsen we ons van de grenzen van de organisatie naar de wereld buiten: *“Seeing is viewing from outside, sensing is viewing from within!”*

Het resultaat van deze verschuiving van onze aandacht is dat we gaan zien met ons hart. We kijken over de grenzen van onszelf en van onze organisatie heen.

Hoofdstuk 11: Presencing

Presencing is een samentrekking tussen presence en sensing. Het betekent verbinding maken met de bron van je best mogelijke toekomst en die vervolgens in het hier en nu brengen. Het lijkt op sensing, het verschil is dat sensing gericht is op het geheel zoals dat zich nu manifesteert, terwijl presencing de plaats van waarneming verschuift naar de bron van een toekomstig geheel dat werkelijkheid wil worden. In de bodem van de U word je verbonden met je blinde vlek. Dat kan in een lerende omgeving waarin mensen zich twee vragen stellen:

- **Wie is mijn Zelf?** (met een hoofdletter)
- **Wat is mijn Werk?** (met een hoofdletter)

De hoofdletters bij Zelf en bij Werk duiden op de best mogelijke toekomst, niet op de huidige situatie. Het gaat bij deze vragen om de missie, waartoe je op aarde bent....

Bij presencing vallen de grenzen tussen drie vormen van aanwezigheid weg: de aanwezigheid van het verleden (het huidige veld), de aanwezigheid van de toekomst en de aanwezigheid van het authentieke Zelf. Bij presencing verplaatsen we de aandacht niet alleen van downloading naar zien en van zien naar sensing, maar gaan we verder naar het omringende veld, "*the beings that surround us*".

Bij presencing handelen we vanuit een brede notie van de bron, we voelen aan (sensing) wat manifest wil worden en willen dat verwezenlijken.

Eleanor Rosch onderscheidt twee soorten kennis:

- conventionele analytische kennis
- primair weten: wijsheidsbewustzijn

Conventionele analytische kennis ontwikkelen we door zien. We ervaren de wereld dan als een optelsom van dingen en mens als een machine die kennis isoleert, opslaat en weer oproept.

Primair weten karakteriseert een ander soort cognitie, die van sensing en presencing. De wereld wordt ervaren als gehelen die met elkaar verbonden zijn, tijdloos en open.

Bij presencing gaan we door het oog van de naald. Dit is het moment waarop een persoon of een groep beginnen te zien en te ervaren vanuit een ander standpunt. Dit schept mogelijkheden om verbonden te raken met de toekomst die we willen creëren en actie te ondernemen om deze toekomst daadwerkelijk vorm te geven. Daartoe is het nodig dat we met nieuwe ogen kijken naar het verleden en ons ware "zelf" inbrengen.

Uitgangspunten voor presencing

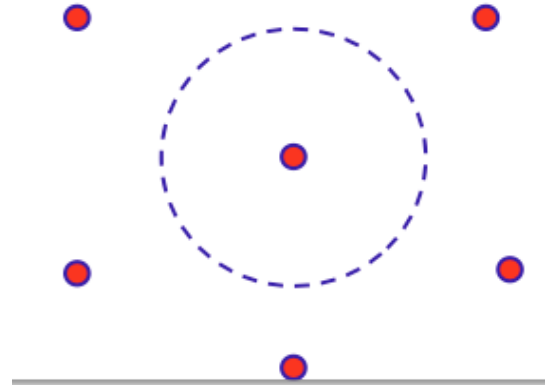
Presencing kan plaats vinden in groepen, in teams, in organisaties en in individuen. Mensen beschrijven het vaak als een verbinding van hart tot hart.

Er gelden vier belangrijke uitgangspunten.

1. laten gaan en je overgeven aan het nieuwe

Aelles wat er niet wezenlijk toe doet moet overboord! Het achter je laten dat niet essentieel is, is erg lastig. Loslaten van het oude en oergave aan het nieuwe zijn twee kanten van dezelfde medaille. Loslaten betreft het verwijderen van de in de weg staande barrières en rommel, overgave is de beweging naar de daaruit resulterende opening.

2. door het oog van de naald gaan



Als we gaan waarnemen en handelen vanuit “hen die ons omringen”, ontwikkelen we een collectieve creativiteit. We gaan dan dingen zien vanuit een andere perspectief en we bewegen ons richting het Zelf.

3. het realiseren van een groter en authentieker “Zelf”

Bij presencing raak je verbonden met een diepere bron van aandacht en intelligentie: de intelligentie van de open wil. Je verlaat de bijeenkomst als iemand anders dan toen je eraan begon.

4. ruimte creëren voor diep luisteren

Hierbij gaat het om de kracht van de plaats waar het gebeurt. Nodig zijn: onvoorwaardelijk getuigen, geen oordeel, liefde en zien van het nieuwe Zelf.

Er zijn verschillende hefboomen voor om de capaciteiten te ontwikkelen die ons in staat stellen te handelen vanuit een diepere bron.

- kies werkvormen die dienstbaar zijn aan het proces
- vorm een groep mensen die met elkaar aan de slag wil rond een belangrijk thema
- creëer mogelijkheden voor dialoog en voor stilte
- doe waar je van houdt, houd van de dingen die je doet!

Stel jezelf de vraag: wat is mijn Werk?

Wat doet ertoe voor mij? Kan ik het verschil maken?

Het energieniveau blijft onder twee voorwaarden op peil: wat ik doe moet er écht toe doen (verband houden met mijn missie), en het moet me iets speciaals bieden: ik moet merken dat ik door mijn werk iets beteken. Als aan die beide voorwaarden is voldaan, zit ik in een zichzelf voortstuwende energiecycclus.

Ieder van ons is niet één maar twee. Enerzijds zijn we de persoon en de gemeenschap die we geworden zijn tijdens onze reis van het verleden naar het heden, het huidige zelf. Maar anderzijds is er het anderen, het latente zelf, het zelf dat in ons sluimert en graag geboren wil worden. De sluimerende zelf wil tot bestaan worden gewekt, via de reis die voor ons ligt worden verwezenlijkt. Presencing is het proces dat deze twee zelden, het huidige zelf en het authentieke zelf, met elkaar verbindt opdat we vanuit de toekomst die zich aandient steeds dichterbij ons ware zelf komen.

Hoofdstuk 12: Uitkristalliseren

Presencing werd in de vorige hoofdstukken beschreven als “door het oog van de naald gaan”. In het oude Jeruzalem waren twee kleine poorten aan weerszijden van de hoofdpoot. Ze werden “de naald” genoemd omdat ze smal en heel laag waren. Een kameeldrijver die de poort met volledig beladen kameel naderde, moest eerst de hele bepakking eraf halen om door de poort te kunnen. Jezus zegt in Mattheüs 19:24 dat een kameel eerder door het oog van de naald gaat dan dat een rijke het koninkrijk Gods binnengaat. Op de bodem van de U ligt een innerlijke poort waar we alleen doorheen kunnen wanneer we alles wat niet van essentieel belang is laten vallen.

We kunnen het nieuwe gaan vorm geven als we het oude dat ons niet meer dienstbaar is, achterlaten. De rechterkant van de U gaat over het vorm geven van het nieuwe. De eerste stap daarbij is uitkristalliseren.

Uitkristalliseren betekent het helder krijgen van de visie: welke toekomst willen we creëren. Tot dusver hebben we alleen een toekomstige mogelijkheid gevoeld. Maar na een werkelijke beleving van presencing zijn mensen nu bereid om dit individuele en collectieve potentieel te verwezenlijken: *we kunnen het niet niet doen!*

Het is anders dan de gebruikelijke term visie. Bij uitkristalliseren handelen we vanuit diepere bronnen. Vaak is het zo, dat we bij visie-ontwikkeling nog steeds downloading toepassen. Het leidt weliswaar tot een droombeeld van de toekomst, maar er is geen vaak geen relatie met datgene wat nodig is en wat zich aandient om in realiteit te worden gebracht. “It is often disconnected from what is wanting to emerge”, aldus Scharmer.

Uitkristalliseren betekent dat we beginnen te handelen vanuit onze diepste bron. We krijgen steeds meer helder wat we écht willen creëren en dit leidt uiteindelijk tot een nieuwe identiteit: een nieuwe manier om de toekomst vorm te geven.

Uitgangspunten voor uitkristalliseren

- de kracht van de intentie

“Onderschat nooit de kracht van een kleine groep toegewijde mensen bij het veranderen van de wereld. Het is eigenlijk de enige manier waarop het kan slagen”. (Margaret Mead)

Het is van groot belang om te gaan voor de dingen waar je in gelooft. Het is dan net alsof er plotseling deuren open gaan en er een helpende hand wordt uitgestoken.

Joseph Jaworski beschrijft dit soort “toevalligheid” in zijn boek “Synchroniciteit”: zodanig voelen houden met en afstemmen op de intentie dat er zich gebeurtenissen gaan voordoen die geen causaal verband met elkaar lijken te hebben om die intentie te verwezenlijken.

Intentie is niet een sterke kracht, het is de enige kracht!

- loslaten en toelaten

Om het nieuwe toe te laten, is het noodzakelijk het oude los te laten. Oude mentale modellen en oude gewoontes moeten a.h.w. eerst sterven voordat het nieuwe een kans van slagen heeft.

- grote wilskracht

We zullen bereid moeten zijn nieuwe terreinen te verkennen. Dit impliceert dat we luisteren naar degenen die er niet zijn of die er nog niet zijn. Denk bijvoorbeeld aan de kinderen die nog geboren moeten worden. *De toekomst moet aan tafel zitten!!*

- een goede context

Scharmer noemt deze contexten ontmoetingsplaatsen om wakker te worden. Voor uitkristalliseren is een geschikte omgeving noodzakelijk.

Uitkristalliseren betekent verbonden blijven met de bron om zo visie en intentie duidelijk te krijgen. Terwijl we daarmee bezig zijn, blijft ons beeld van de toekomst zich ontwikkelen. Daarna moeten we het proces naar een volgende niveau tillen door levende voorbeelden of prototypen van de toekomst die we willen creëren vorm te geven.

Hoofdstuk 13: Prototyperen

Prototyperen betekent het onderzoeken van de toekomst door te doen! Door middel van experimenten, door dingen uit te proberen in de praktijk onderzoeken we wat mogelijk is.

“Faal vaak om sneller te slagen!”

In deze fase is het nodig drie vormen van intelligentie met elkaar te verenigen: de intelligenties van het hoofd, van het hart en van de handen! We hebben bij het prototyperen te maken met twee valkuilen: onbedachtzaam handelen en bedachtzaamheid zonder handelen.

Uitgangspunten bij prototyperen

- verbonden blijven met de inspiratie

Tijdens de dagelijkse experimenten is het van groot belang voortdurend verbonden te blijven met de inspiratie, met datgene wat je wil creëren. Verder is het van belang gevoelig te zijn voor de kansen die zich aandienen en dan ook meteen actie te ondernemen. (act in an instant)

- in dialoog zijn met het universum

Het universum zal je helpen bij het vorm geven van je ideeën, onder voorwaarde dat je er écht mee verbonden bent. Integriteit is hierbij een belangrijk aspect.

- faal tijdig om snel te leren

Experimenten hoeven niet helemaal te slagen. Het is prima om te starten met iets dat nog niet perfect is. Kom met iets voor de dag dat nog niet af is, maar dat feedback uitlokt waar je van kunt leren.

- een landingsbaan voor toekomstige mogelijkheden

Van groot belang is dat een experiment ondersteund, gevoed en beschermd wordt. Zie het als tere plantjes die de nodige zorg nodig hebben om te kunnen groeien. In een organisatie is het zo. Het laatste dat je wil is dat er voortdurend mensen om je heen hangen om te checken hoe een bepaald plan verloopt.

Hoofdstuk 14: Uitvoering

De volgende fase in het proces is dat het nieuwe een plek krijgt in de brede praktijk.

Uitvoering betekent dat we handelen vanuit een groter veld dat voortkomt uit onze verbondenheid met de mensen en met de ruimte om ons heen. “We have to play the macor-violin!”

We moeten de context zien waar ieder in werkt, oog hebben voor het systeem als geheel. Daardoor beseft iedereen welke bijdrage hij/zij levert aan het grotere systeem. Het werk wordt dan meer betekenisvol, ook omdat je samen werkt met anderen die eveneens een bijdrage leveren. Doordat je beter weet hoe het systeem en de regio in elkaar zitten en door een heleboel mensen te leren kennen, bereik je gemakkelijker dat dingen werken.

Om de stap te kunnen zetten van experiment naar het opnemen in de grotere werkelijkheid is een context nodig die dit proces mogelijk maakt. Het gaat dan om een institutionele infrastructuur in drie gebieden: het bedrijfsleven, de overheid en de civiele samenleving.

Bij het veranderen van deze instituties spelen die krachten een rol:

- integratie van het systeem

Dit gebeurt op basis van gezamenlijke waarden.

- innovatie van het systeem

Het continu blijven leren om op die manier te kunnen werken aan het verbeteren van de processen.

- de relatie tussen het systeem en het “zelf”

Een einde maken aan de scheiding tussen het systeem en het zelf is van groot belang. Mensen moeten kunnen zien dat zij een belangrijke bijdrage leveren aan de systemen waarin ze werken.

Deel 3: Presencing: een sociale technologie om leiding te geven aan diepgaande innovatie en verandering

Leiders en andere medewerkers in alle systemen en op alle niveaus worden geconfronteerd met ingrijpende uitdagingen en veranderingen die maken dat we oude denk- en gedragspatronen moeten loslaten om in staat te zijn nieuwe toekomstige mogelijkheden te bespeuren. Hoe treden we deze grote uitdagingen tegemoet om de drempel die we op onze menselijke ontwikkelingsweg tegenkomen over te gaan?

- relationeel
- politiek
- cultureel-spiritueel

Daarbij is een nieuwe kwaliteit van ons bewustzijn en onze aandacht nodig. Niet alleen aandacht voor wat we doen en hoe we dat doen, maar ook voor de innerlijke bron van waaruit we handelen. Voor de meesten van ons is dat een blinde vlek.

Alles wat we doen gebeurt vanuit minstens vier verschillende bronnen.

- vanuit het centrum: **Ik-in-mij**
- vanuit de rand: **Ik-in-het**
- de eigen grens overschrijdend: **Ik-in-jij**
- met geheel open grenzen naar het geheel: **Ik-in-nu**

Afhankelijk van de bron van waaruit je handelt, zijn de resultaten verschillend. De kernzin van Otto Scharmer hierbij is: *“I attend (this way), therefore it emerges (that way).”*

In organisaties blijkt de structuur van de relaties van grote invloed op de gedragspatronen van de individuen. De sociale velden waarin mensen werken, spelen een grote rol. Deze velden zijn lastig te begrijpen en te beïnvloeden, omdat ze erg lastig zijn te zien. In de sociale velden spelen drie aspecten een rol:

- **materie: de inhoud**

Dit zijn de relaties tussen de individuen met hun verschillende manieren van denken, spreken en handelen.

- **container: de context**

De omgeving waarin de relaties, het denken en handelen zich afspelen.

- **mechanisme**

Dit zorgt voor de veranderingen in de sociale velden door een verschuiving van de bron van aandacht van waaruit de betrokkenen tot elkaar staan.

Hoofdstuk 15: De grammatica van het sociale veld

Bij veranderingen in de sociale velden waarin we leven en werken, ontbreekt ons de taal om het proces en de verandering onder woorden te brengen. We hebben dus een nieuwe taal nodig om aan deze behoefte tegemoet te komen. Scharmer beschrijft 21 stellingen die samenvatten en benoemen wat er gebeurt als sociale verandering plaats vindt.

We begrijpen de processen niet die onze sociale werkelijkheid creëren. We zien de wereld vaak als “iets daar buiten” dat ons iets aandoet. Kurt Lewin beschrijft de sociale omgeving als een dynamisch veld dat in interactie is met het menselijk bewustzijn. Als we mensen willen begrijpen, moeten we de context begrijpen waarin mensen handelen. Deze context creëert het gedrag en het gedrag creëert de context. Naast de theorie van Kurt Lewin maakte Scharmer voor zijn 21 stellingen ook gebruik van de ideeën van Francesco Varela (neurofenomenologie) en David Bohm en Bill Issacs (dialogo).

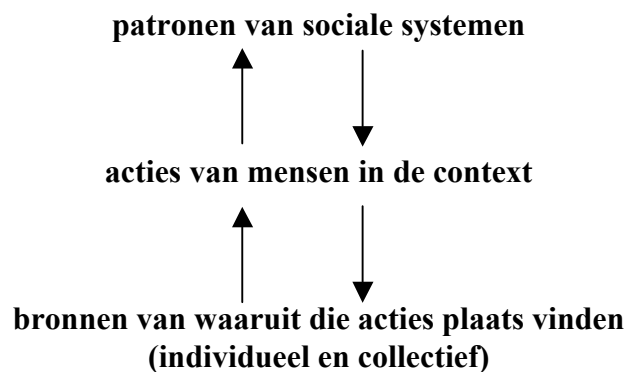
De 21 stellingen van sociale velden

1. Sociale systemen worden gecreëerd door de leden in de context

Dit is de belangrijkste stelling. Mensen creëren systemen en systemen creëren het gedrag van mensen. Er is geen sprake van een scheiding tussen “ik” en “het”. Wij zijn zelf het systeem en alleen wij kunnen het systeem veranderen. Het systeem is niet “ergens daar”, maar een product van onderlinge relaties.

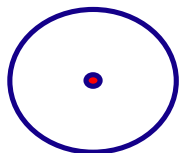
2. De bron van waaruit sociale velden ontstaan, is een blinde vlek

De patronen van sociale systemen worden veroorzaakt door onze acties en die acties worden veroorzaakt door de bronnen van waaruit we handelen.

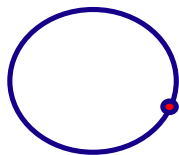


3. Er zijn vier verschillende bronnen van waaruit acties plaats vinden

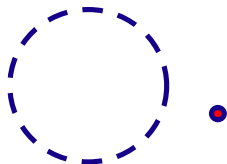
Alle sociaal handelen en elke sociale structuur komen voort uit een van de vier veldstructuren van aandacht.



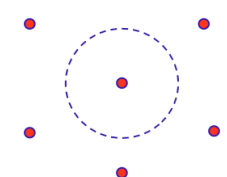
1. centrum: Ik-in-mij



2. periferie: Ik-in-het



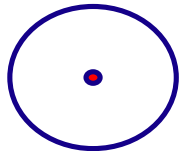
3. voorbij: Ik-in-jij



4. buiten: Ik-in-nu

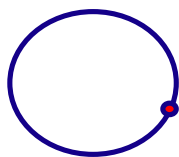
4. De vier bronnen en structuren van aandacht zorgen voor vier verschillende stromen, veld-dynamieken

Afhankelijk van de bron van waaruit onze aandacht komt en van waaruit we handelen, creëren we verschillende sociale dynamieken en patronen. “Ik besteed er op deze manier aandacht aan, en daardoor gebeurt er iets op die manier!” Scharmer onderscheidt vier verschillende manieren van creëren van de werkelijkheid: downloaden, discussie, dialoog en presencing.



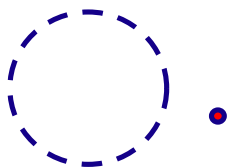
1. centrum: Ik-in-mij
downloading: aardig zijn

Spreken vanuit datgene wat ik wil horen.
Politieke routine.
Niet zeggen wat je denkt.



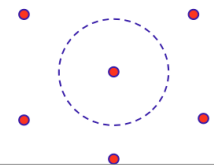
2. periferie: Ik-in-het
discussie: eerlijk zeggen
wat ik denk

Spreken vanuit datgene wat ik denk.
Ik ben wat ik vind.
Zeggen wat je denkt.



3. voorbij: Ik-in-jij
dialoog: reflectie en
openheid

Spreken vanuit het besef dat ik deel ben van het geheel. Onderzoekende houding.
Zelf-reflectie op mijn rol in het geheel.



4. buiten: Ik-in-nu
presencing: generatieve
flow

Spreken vanuit datgene wat zich aandient.
Collectieve creativiteit, flow.
Generatief, andere identiteit: Zelf.

Bij downloading blijven we hangen in vaste patronen en spelen we a.h.w. spelletjes. We zijn niet eerlijk over wat we vinden en we staan niet open voor ideeën van anderen.

Bij discussie spreekt ieder eerlijk zijn eigen mening uit: het gaat dan niet langer om “talking nice”. We verlaten onze beleefdheidsroutines en we gaan op een eerlijker manier (soms ook feller) met elkaar in debat.

Bij dialoog ziet ieder zichzelf als deel van een geheel. Mensen zien zichzelf en zien ook het systeem.

Bij presencing worden mensen meer en meer met elkaar verbonden, ze gaan samen nieuwe dingen creëren vanuit een andere diepere bron. Mensen komen dan terecht in een generatieve stroom van co-creatie, wat tot iets wezenlijk nieuws leidt. Bij presencing veranderen mensen als persoon.

5. De vier velden beïnvloeden het creëren van de sociale realiteit op alle niveaus

De vier velden spelen een rol op micro, meso, macro en mundo niveau.

veld structuur	micro: individueel	meso: gesprek en taal	macro: instituties	mundo: overheid, beleid
Ik-in-mij	downloading herhalen patroon	downloading “talking nice”	centraal regels, plannen	hiërarchie autoriteit
Ik-in-het	zien open staan	discussie verschillen zien	decentraal spreiden macht	Markt competitie
Ik-in-jij	sensing oog voor geheel	dialogo samen denken	netwerken van relaties	dialogo hele systeem
Ik-in-nu	presencing diepere bron	presencing samen creëren	ecosysteem wat nodig is	collectieve presencing

6. De overgang van het ene veld naar het andere werkt op alle niveaus hetzelfde

Om de overgang te maken van veld 1 (downloading) naar veld 2 (zien) is open stellen en oordelen opschorten nodig: open mind. We zullen onze ogen moeten openen voor de wereld om ons heen, open staan voor andere inzichten, nieuwe gegevens. Verder is het nodig onze eigen meningen en vaste patronen op te schorten.

De omslag van veld 2 (zien) naar veld 3 (sensing) betekent diep duiken en opnieuw richten: open heart. Het is nodig om zich echt te verdiepen in de contexten die zich voordoen en onze aandacht zo te richten dat we zicht krijgen op het geheel: waarnemen vanuit het veld.

De beweging van veld 3 (sensing) naar veld 4 (presencing) gaat gepaard met loslaten en laten komen: open will. Hier gaat het om achterlaten van onze oude identiteit en intenties en het toelaten van nieuw identiteiten en intenties die meer verbonden zijn met onze diepste bronnen van individuele en collectieve acties en energie.

7. Hoe complexer een systeem is, hoe belangrijker de diepere lagen zijn

Scharmer onderscheidt verschillende vormen van complexiteit:

1. *sociaal complex*

Een probleem is sociaal complex als de betrokkenen zeer verschillende belangen hebben en kijken vanuit geheel verschillende perspectieven.

2. *dynamisch complex*

Een probleem is dynamisch complex als de oorzaak en het gevolg van een probleem ver uit elkaar liggen.

3. *generatief complex*

Een probleem is generatief complex als we ons niet of nauwelijks een voorstelling kunnen maken van de toekomst.

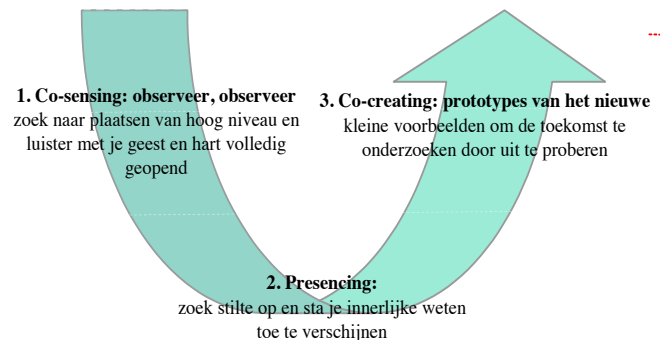
Van hypercomplexiteit is sprake wanneer deze drie vormen van complexiteit zich tegelijk voordoen. Hoe groter deze hypercomplexiteit is, des te belangrijker het voor een organisatie wordt om het vermogen te ontwikkelen vanuit de diepere lagen te werk te gaan en de kracht van de open geest, het open hart en de open wil aan te boren. Blijf niet aanmodderen, maar pak de zaak anders aan op het diepere niveau van complexiteit.

8. Innovatie binnen complexe systemen vereist een proces dat drie bewegingen integreert.

Deze bewegingen zijn:

- openheid voor de context die ertoe doet: **co-sensing**
- verbinden met de bron door stilte: **co-presencing**
- uitproberen in kleine settings: **co-creëren**

Dit proces kan zich in een fractie van een seconde voltrekken, maar soms ook vergt het weken of zelfs jaren.



9. We kunnen drie instrumenten inzetten om te komen tot de diepere lagen

- **de open geest:** het vermogen om dingen te zien met nieuwe ogen, om te onderzoeken en te reflecteren.

- **het open hart:** het vermogen te luisteren met empathie, zichzelf in anderen te verplaatsen.

- **de open wil:** het vermogen oude identiteiten achter te laten en het nieuwe toe te laten.

Telkens weer trachten we in onze organisaties situaties het hoofd te bieden door collectief instrumenten te gebruiken die niet zuiver gestemd zijn. En in plaats van het proces dan te onderbreken om ze te stemmen, hollen we door. We huren consultants in die de productiviteit willen opvoeren door de tijd die we zouden wijden aan stemmen en oefenen tot een minimum terug te brengen. We stellen nieuwe leiders aan die beloven de zaken nog sneller te laten verlopen. Maar dat wat overduidelijk gedaan moet worden (stoppen om de instrumenten collectief op elkaar af te stemmen) komt niet zo gauw bij die leiders en medewerkers op. Daar is immers een verschuiving van het denken naar een dieper niveau van handelen voor nodig.

10. Jezelf openen voor de diepere lagen vereist het overwinnen van drie barrières.

Drie barrières belemmeren ons om de reis van de U af te leggen, het betreft drie vormen van weerstand. Weerstand is de kracht die ervoor zorgt dat onze huidige realiteit ver verwijderd blijft van onze hoogste toekomstige mogelijkheden. Weerstand heeft vele gezichten en doemt op waar onze zwaktes het grootste zijn.

- **VOJ : voice of judgement**

We hebben in veel situaties ons oordeel al klaar: over anderen, over situaties, over onszelf. De stem van het oordeel zorgt ervoor dat we “onze gordijnen gesloten houden”. Deze stem klinkt zowel individueel als collectief in organisaties. Goede leiders helpen mensen hun oordeel uit te stellen. De stem van het oordeel **belemmert de open geest**.

- **VOC : voice of cynicism**

“Wat kan ik daaraan doen?”

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

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

Deze stem **belemmert het open hart**.

- VOF : voice of fear

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

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

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

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

11. De weg omhoog in de rechterkant van de U vereist dienstbaarheid aan het geheel en de reïntegratie van de intelligenties van hoofd, hart en handen.

In de rechterkant van de U worden gedachten en intenties omgezet in acties (prototyperen) en in de praktijk van instituties (uitvoeren). Hierbij moeten we voorkomen dat niet een van de drie intelligenties de beide andere gaat overheersen, want dit leidt tot:

- **actionless mind**: denken zonder handelen, dominantie van het hoofd
- **mindless action**: handelen zonder denken, dominantie van de handen
- **bla-bla-bla**: dominantie van de relationele kant van gesprekken

12. Hoe groter de kloof tussen de externe complexiteit en het vermogen van de organisatie om diepe lagen te bereiken, hoe groter en destructiever de problemen zullen zijn.

Otto Scharmer noemt dit onvermogen anti-emergence. Het leidt tot stappen die het tegenovergestelde vormen van de fasen die in de U worden beschreven:

- **niet zien**: niet in staat zijn nieuwe dingen te zien; onze ogen sluiten; er is maar één waarheid.
- **desensing**: niet in staat zijn échte relaties met anderen aan te gaan; zich niet in een ander kunnen verplaatsen; geïsoleerd komen te staan van het sociale veld.
- **absencing**: zich afsluiten voor de toekomstige mogelijkheden; vast zitten in het huidige “zelf”; geen ontwikkeling.
- **begoocheling, bedrog, afbreken en vernietigen**: deze begrippen vormen het tegenovergestelde van hetgene nodig is in de rechterkant van de U. Onze natuurlijke vermogen stot visie-ontwikkelingen, experimenteren daarmee en het vorm geven van nieuwe mogelijkheden slaan om in anti-praktijken. Er worden geen nieuwe dingen gecreëerd, alles blijft bij het oude, gebaseerd op oude overtuigingen en gewoonten.

13. Anti-emergence manifesteert zich in een star actie en reactiepatroon dat we kennen als fundamentalisme

Scharmer onderscheidt drie vormen van fundamentalisme:

- **religieus**: één almachtige alom aanwezige God
- **economisch**: één almachtig en alom aanwezig mechanisme
- **politiek**: één almachtig en alom aanwezige “baas” (staat, geschiedenis)

14. Het sociale veld vormt een geheel dat waargenomen en ervaren kan worden rond vijf dimensies

Het principe van het geheel impliceert dat alles wat anderen gebeurt, ook met onszelf gebeurt.

We ervaren dit op vijf dimensies:

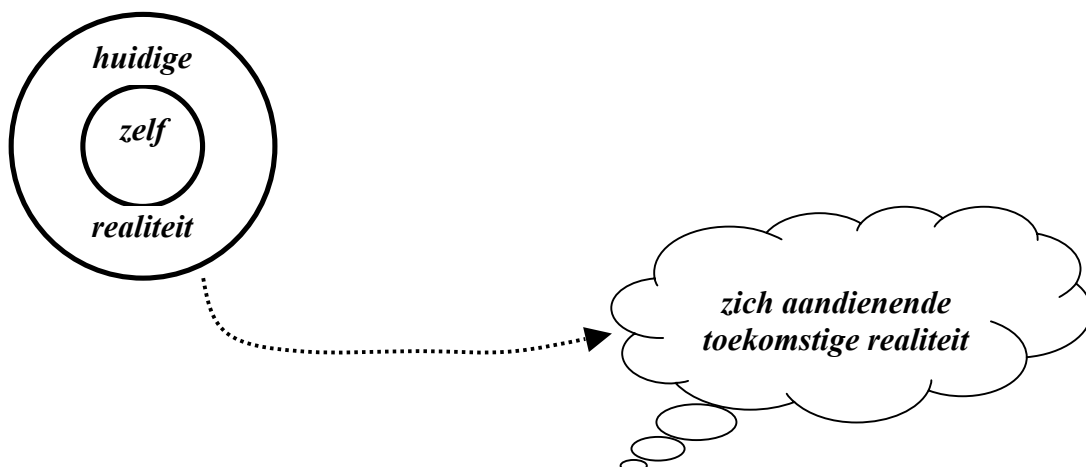
- sociale ruimte: de dynamische interactie tussen ons
- sociale tijd: chronologische tijd, maar ook vertragen, stil zijn
- het collectief: ervaren als groep
- het zelf: wie ben ik, verandering daarin
- de aarde: als fysieke plaats waar het plaats vindt

15. Als een sociaal veld verbonden raakt met de diepere lagen, vindt er rond de vijf dimensies een proces van omwenteling plaats (Umstülpung)

	sociale ruimte	sociale tijd	het collectief	het zelf	de aarde
Ik-in-mij	een dimensionaal	los van de tijd	aanpassen	gewoonten "oude zelf"	dood lichaam
Ik-in-het	twee dimensionaal	chronologisch	confronteren	rationele zelf	bron
Ik-in-jij	drie dimensionaal	vertragen	verbinden	relationele zelf	Levend systeem
Ik-in-nu	vier dimensionaal	stilte presencing	collectieve creativiteit	authentieke zelf	"living presence"

16. Het openen voor de diepere lagen betekent een verandering van de relatie tussen het individu en het collectief

Het zelf is niet langer opgesloten in de context van zijn eigen kleine wereld of organisatie of van de huidige realiteit en identiteit. De grenzen gaan open, er komt een breder perspectief en het zelf gaat deel uitmaken van een nieuw sociaal collectief.



17. Het openen voor de diepere lagen betekent een verandering van de relatie tussen de kenner en het gekende

We onderscheiden drie vormen van kennis:

- expliciete kennis
- impliciete, “stilzwijgende” kennis
- zelf-overstijgende kennis

Deze drie vormen geven ook drie verschillende verhoudingen weer tussen degene die de kennis heeft en de kennis zelf.

- expliciete kennis

Deze kennis gaat over de buitenwereld die je kunt waarnemen.

- impliciete, “stilzwijgende” kennis

Deze kennis is gerelateerd aan de innerlijke werkelijkheid: voelen, doen, ervaringen.

- zelf-overstijgende kennis

Dit is kennis over de bronnen waar onze acties en gedachten vandaan komen.

18. Het sociale veld wordt voortdurend gemaakt: een tijdsculptuur in wording

Deze sociale tijd sculptuur is gebaseerd op het integreren van twee tijdstromen:

- de manifeste tijd die patronen uit het verleden zichtbaar maakt
- een tijdstroom vanuit een andere richting: de toekomst die werkelijkheid wil worden.

Scharmer beschrijft dit als “moving toward oneself from the future (sich selbst aus der Zukunft entgegenlaufen)”

Als deze twee richtingen van de tijd elkaar ontmoeten, worden mensen en groepen geëngageerd in een collectief proces om iets nieuws te creëren.

19. Sociale velden worden gevormd door morfische, gelijkgestemde, gelijkvormige resonantie

De fysieke verschijning van materie wordt in de kwantumwereld gezien als een gevolg van de voortdurende interactie tussen velden. De bioloog Sheldrake gaat ervan uit dat er velden bestaan die het gedrag van (dier)soorten beheersen. Ze zijn opgebouwd door accumulatie van de gedragingen van de soortgenoten. Nadat een deel van de populatie een bepaald gedrag geleerd heeft, zal het voor de soortgenoten eenvoudiger zijn deze vaardigheid te leren. De vorm van het gedrag is volgens Sheldrake al in het morfologische veld aanwezig.

20. De toekomst van een systeem hangt af van de bron van waaruit we kiezen te handelen

Maken we een keuze om slechts te handelen vanuit de eerste twee velden of vanuit alle vier de lagen? Deze keuze bepaalt voor een groot deel hoe de processen verlopen en hoe de resultaten ervan zijn.

21. De grote kracht die we in onze tijd nodig hebben, is het ontwaken van de generatieve menselijke mogelijkheden: the Ik-in-nu

Wat is de drijvende kracht die ervoor kan zorgen dat er een ontwikkeling tot stand komt in de richting van onze diepere bronnen. Deze kracht wordt gevormd door the Ik-in-nu: het vermogen van elk mens en elk sociaal systeem de structuur van de aandacht zodanig te veranderen dat we verbonden worden met de vierde “stream of emergence”.

Deze 21 aspecten vormen samen een samenvatting van het U-proces. De overige hoofdstukken gaan vooral over de praktische implicaties op vijf niveaus: micro, meso, macro, mundo en meta.

Ee zijn vier metaprocessen die onze wereld creëren en waarover we te weinig nadenken. Deze processen creëren onze werkelijkheid en ons leven in instituties en in gemeenschappen. De vier metaprocessen zijn:

- denken (aandacht schenken)
- communicatie (de taal)
- organiseren (structuren)
- coördinatie (collectieve acties op wereldniveau)

Deze processen blijven meestal verborgen in onze “blind spot”. Daardoor zijn we ons niet bewust van het feit dat we zelf onze wereld creëren.

Hoofdstuk 16: Individuele handelingen

Op basis van een voorbeeld met een vaatwasmachine beschrijft Scharmer hoe wij in ons eigen dagelijks leven op een verkeerde manier met dingen omgaan. Zijn zoontje van drie praatte tegen het schuim dat uit de machine stroomde. “ Het zielige schuim heeft geen ogen en kan daarom de weg niet vinden...”

Hij brengt aan de hand van het voorbeeld drie punten naar voren:

- we hebben dagelijks “mindfulness en presencing” nodig in ons leven; in vele situaties kunnen we op een betere manier met zaken omgaan als we in staat zijn tot een innerlijke verschuiving van de aandacht.
- hoe groter de druk van buiten, hoe meer we ertoe neigen het tegenovergestelde te doen van wat in de U beschreven is. Het voelt dan natuurlijk “de duistere ruimte van absencing in te gaan”.
- onze manier van omgaan met de wereld om ons heen is gebaseerd op “objecten”. We moeten proberen in interactie te treden met alles waarmee we werken alsof het een voelend wezen betreft waarmee we rechtstreeks van binnenuit in verbinding staan.

Scharmer beschrijft het voorbeeld van Traudl Junge. Zij was de secretaresse van Hitler. Ze werd op het einde van de oorlog gevangengenomen door de Russen.

In een interview vertelde ze over de laatste weken van de oorlog in Berlijn. Terwijl de bommen links en rechts vielen, bleven de medewerkers van Hitler (waaronder zij zelf) gewoon doorgaan met hun werk. Ze gaf aan dat ze zich een heleboel dingen van deze laatste weken niet meer kon herinneren: de emoties, wat ze dacht en voelde, wat ze ervan vond. Het was alsof ze werkte op de automatische piloot.

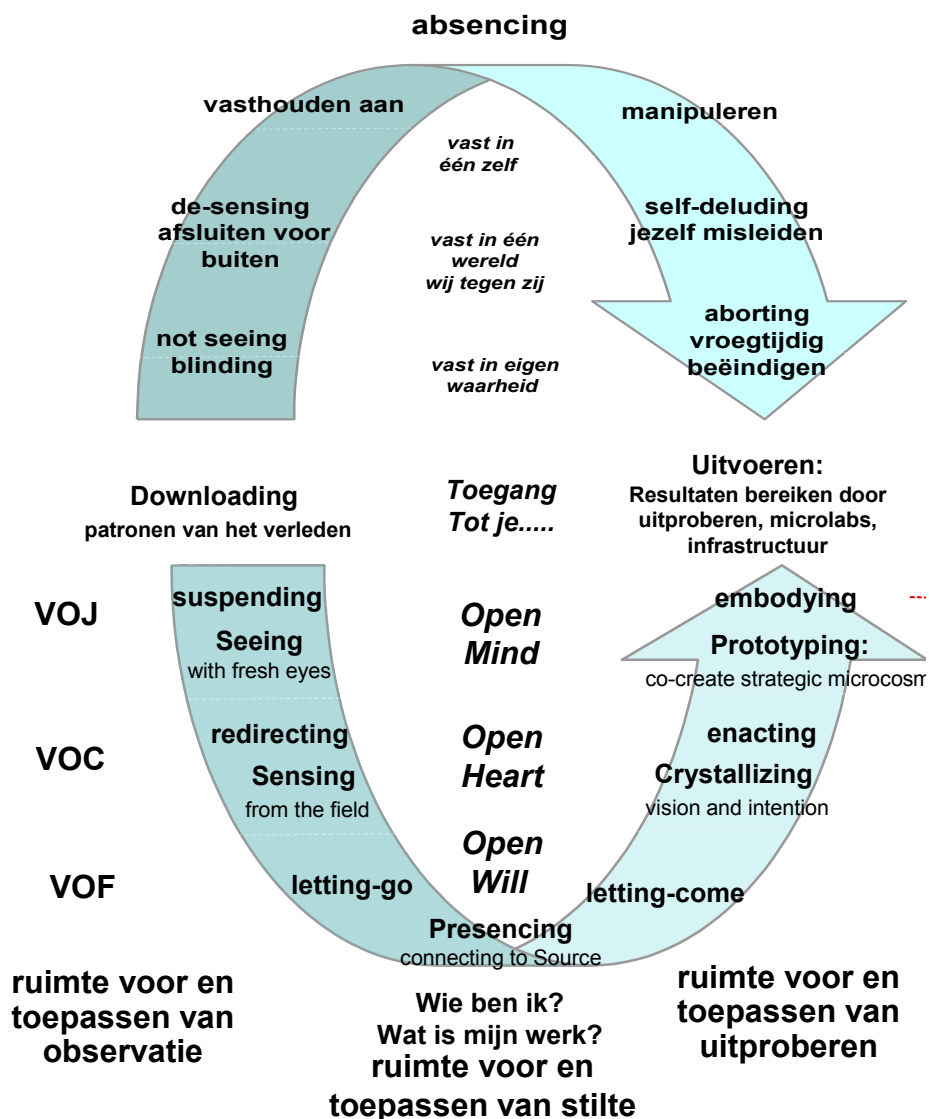
Terwijl ze dit vertelde, veranderde de blik in haar ogen. De verschrikkingen van die dagen waren op haar gezicht te lezen. Al pratende kwamen de emoties terug. Ze werd verbonden met de gebeurtenissen van toen, op een wijze die niet lukte toen het echt allemaal plaats vond. Na de oorlog deed ze veel vrijwilligerswerk, met name in zorginstellingen. Ze stierf enkele dagen nadat het interview was uitgezonden. Enkele dagen voor haar dood had ze tegen een vriend gezegd dat ze nu pas in staat was om zichzelf te vergeven.

Dit verhaal is een extreem voorbeeld van iemand die wordt tot een instrument van de wil van anderen. Bij deze vrouw waren alle emoties, alle diepere mogelijkheden, alle wensen en morele doelen van het leven "bevroren" door de situatie die haar meesleepte. De context waarin zij werkte had een enorme impact op haar leven.

In dit voorbeeld is duidelijk sprake van absencing in plaats van presencing.

- **downloading**: door haar leven in de bunker leek het alsof mensen robots waren
- **blind zijn, niet zien**: ze had geen idee van wat er in de wereld buiten gebeurde
 - **verschansing en de-sensing**: Hitler reed tijdens de laatste jaren van de oorlog in een trein met gordijnen voor de ramen waardoor hij niet te zien kreeg wat er allemaal gebeurde
 - **absencing**: alles was routine voor Traudl, ze werkte op de automatische piloot, niet meer verbonden met haar ware zelf
 - **zelf-misleiding (self-deluding)**: hierbij is er totaal geen samenhang meer tussen de eigen toekomstbeelden en de realiteit. Traudl was volledig gescheiden van de eigen beelden van de realiteit en van de toekomst
 - tot een vroegtijdig einde brengen (**aborderen**): een einde maken aan toekomstig leven en mogelijkheden
 - **vernietigen**: toen Hitler zelfmoord had gepleegd, zaten zijn medewerkers als marionetten voor zich uit te kijken alsof ze hun poppenspeler waren kwijt geraakt.

In het onderstaande schema zien we de individuele dimensies van het U-proces.



Enkele opmerkingen van Scharmer ten aanzien van individuele acties in de U:

We hebben allemaal onze eigen ervaringen op alle vier de niveaus in de U. De niveaus 3 en 4 zijn echter vaak verborgen geraakt.

De beweging van niveau naar niveau 4 kan in elke denkbare situatie plaats vinden: zowel tijdens een vierdaagse meditatie als tijdens het doen van de afwas.

Wat ons kan helpen is de aanwezigheid van mensen die handelen vanuit de diepere lagen van niveau 3 en 4.

Het is onvoldoende om slechts één keer de verbinding te maken met de diepere lagen, van belang is deze verbinding ook vast te houden.

Net zoals het in vele situaties mogelijk is om van niveau 1 naar niveau 4 te gaan, is ook het tegenovergestelde denkbaar in alle mogelijke situaties.

Hoe kunnen we de verbinding maken en houden met onze bron: ***“by being and staying awake.”***

Hoofdstuk 17: Acties tijdens gesprekken

Gesprekken zijn de levende belichaming van sociale velden en vormen een belangrijk startpunt voor de verbetering van de sociale interactie.

De veldstructuur van een gesprek is een interactiepatroon dat, eenmaal aanwezig, gewoonlijk door alle aanwezigen in het gesprek steeds wordt herhaald. En als een patroon van de ene naar de andere verschuift (bijvoorbeeld van “beleefd zijn” naar “eerlijk zeggen wat je vindt”) gaan daar doorgaans ook alle deelnemers in mee, niet slechts een paar van hen. Het herkennen en beïnvloeden van deze gesprekspatronen is voor leiders van groot belang bij het vorm geven aan veranderingsprocessen. Wat nodig is, is een verschuiving van het gespreksniveau van het ene veld naar het andere.

Scharmer onderscheidt vier zogenaamde velden of patronen bij gesprekken: downloading, discussie, dialoog en presencing.

Bill Isaacs definieert dialoog als “de kunst samen te denken of het vermogen toegang te krijgen tot de collectieve intelligentie”.

De kunst is om bij gesprekken niet te blijven hangen in de modus downloading of discussie, maar de omslag te maken naar dialoog en presencing. (zie ook hoofdstuk 15 stelling 4)

Gerichtheid op de toekomst die we willen creëren

Gerichtheid op het geheel

<p>presencing gespreksproces vanuit veld 4</p> <p>Bij deze vorm vallen de grenzen tussen de deelnemers aan het gesprek weg. Men is gericht op het samen creëren van iets nieuws. Er ontstaat een diepe verbondenheid met zichzelf, met elkaar en met het werk dat men doet: individueel en collectief.</p>	<p>dialogoog gespreksproces vanuit veld 3</p> <p>De deelnemers aan het gesprek luisteren echt naar elkaar. Er is sprake van empathie: luisteren vanuit het standpunt en het innerlijke van de ander. Daardoor zijn we in staat om een breder perspectief te creëren. Mensen zien zichzelf als een deel van het grotere geheel. Ze worden zich bewust van het feit dat ze zelf het systeem zijn. Hierdoor wordt een gemeenschappelijke beleving mogelijk.</p>
<p>downloading: gespreksproces vanuit veld 1</p> <p>Beleefd zijn tegen elkaar. Niet (willen en durven) zeggen wat je écht vindt. Het weerhoudt ons om te praten over wat er aan de hand is. We reproduceren het bestaande, we praten niet over hete hangijzers waardoor niets écht verandert. We horen alleen wat we willen horen, geen echt luisteren. Mensen zeggen “ja” en doen “nee”. Hoe groter de kloof tussen wat men zegt en de feitelijke situatie, hoe groter de kans dat het systeem zal vastlopen en instorten.</p>	<p>discussie gespreksproces vanuit veld 2</p> <p>We zeggen wél wat we vinden, maar alleen vanuit het eigen perspectief. We proberen de tegenstander te verslaan of te overtroeven met argumenten. We durven op te komen voor onze waarheden en er is een cultuur waarin dat ook mogelijk is. Mensen worden aangemoedigd afwijkende standpunten onder woorden te brengen. We hebben de moed een ander standpunt te verwoorden, zelfs als dat ingaat tegen de meningen van anderen. Bij discussie komen de verschillende standpunten op tafel en zien we beter wat er allemaal speelt.</p>

Gerichtheid op de afzonderlijke delen

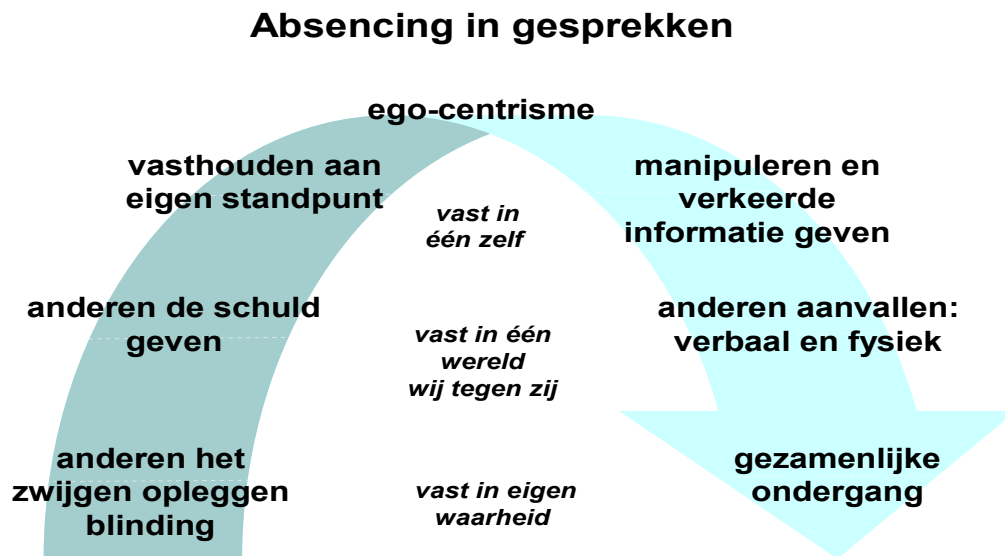
Gerichtheid op patronen uit het verleden

Wanneer communicatie tot “communie” wordt, herkennen de deelnemers hun gemeenschappelijke basis en krijgen een diep gevoel van innerlijk weten waarom ze daar zijn. Alle interacties en gesprekken vloeien dan vanuit een andere plek voort, een plek van diepe verbondenheid en wezenlijke emergentie.

In veel organisaties zien we in plaats van presencing een beweging in de tegenovergestelde richting. Scharmer noemt dit conversational absencing.

De intenties van de meeste mensen zijn meestal goed, maar de praktijk van de gesprekken is vaak heel anders. We doen wat eigenlijk niemand wil! Gesprekken richting absencing hebben vele negatieve gevolgen, zowel voor het individu als voor het collectief. We “vervuilen” als het ware onze werkplekken.

Een van de manieren om te ontdekken waarom dit gebeurt, is het houden van dialoog-interviews met alle betrokkenen.



1. anderen het zwijgen opleggen

In plaats van het uiten van andere zienswijzen aan te moedigen en een gezonde discussie aan te gaan, ontmoedigen veel leiders tegenspraak, ontkennen feiten en gegevens die niet in hun straatje passen en leggen andere meningen het zwijgen op.

2. anderen de schuld geven

Dit belet groepen de sociale complexiteit te begrijpen en zichzelf te zien als deel van het geheel. Het komt voort uit het feit dat men in zijn eigen kleine wereld gevangen zit, zich als het ware daarin verschanst.

3. vasthouden aan eigen standpunt en ego-centrisme

Mensen plaatsen dan hun ego of hun zelfmedelijden in het middelpunt. De omgevende wereld wordt een middel om de onbegrensde exploitatiedrang van het ego te bevredigen.

4. manipuleren en onjuiste informatie geven

De zienswijzen en het gedrag van anderen worden gemanipuleerd door ware informatie achter te houden en/of valse informatie in omloop te brengen. Collectieve gespreks- en denkbronnen worden dan vergiftigd.

5. aanvallen, intimidatie en pesten

Hier zien we voortdurende verbale of fysieke aanvallen tegen individuen en groepen. Ze vergiftigen relaties en interacties tussen mensen nog verder.

6. gezamenlijke ondergang

Dit is de laatste stap in de vernietiging van relationele structuren. Elke vorm van toekomstig potentieel wordt totaal afgekapt.

Het is voor elke organisatie van groot belang een verschuiving te bewerkstelligen van de destructieve ruimte van “absencing” naar de creatieve U-ruimte van “presencing”. Goede gesprekken zijn van groot belang is elke organisatie. Ieder zou een gesprek moeten zien als een organisme waar je goed voor moet zorgen.

In de onderstaande tabel worden vier verschillende velden zichtbaar zoals die voorkomen tijdens gesprekken. Je zou het schema kunnen zien als een reis die we samen moeten ondernemen om de kwaliteit van de gesprekken te verbeteren.

fase	downloading	discussie	dialogoog	presencing
1.	Luisteren 1 Oude mentale modellen en gewoontes uit het verleden	Luisteren 2 Verbinden met de feiten	Luisteren 3 Verbinden met de ander	Luisteren 4 Verbinden met de innerlijke bron
2.		Discussie Benadrukken van verschillen	Delen van ideeën en luisteren naar elkaar	Op een authentieke manier naar elkaar luisteren en uitwisselen van ideeën
3.			Dialogoog Onderzoeken, open staan, samen nadenken	Dialogoog met aandacht voor de diepere bron van ons denken en handelen
4.				Collectieve presence Verbonden raken met de bron, collectieve flow

Waarom zitten de meeste organisaties vast in het patroon van destructieve gesprekken? De belangrijkste reden is dat we onze aandacht niet verdiepen voordat we reageren op een impuls. We slagen er niet in de reis te ondernemen zoals die in het bovenstaande schema is beschreven.

Wat kunnen we doen om te **voorkomen** dat het beter wordt?

- zet je kinderen zo vaak mogelijk voor de TV
- stimuleer kinderen om zoveel mogelijk videospelletjes te spelen
- zet je kinderen op een school waar ze het slachtoffer worden van onderwijs dat gebaseerd is op oude mentale modellen en dat een open mind, een open heart en een open will blokkeert
- als de kinderen ADHD symptomen gaan vertonen als gevolg van de eerste drie stappen, gebruik dan medicijnen om ze stil te krijgen
- bewaak dat onderwijsbeleid zoals veel toetsen en andere methodes ervoor zorgt dat leerkrachten er niet in slagen een omgeving te creëren die diepe vormen van leren, bewustwording en creativiteit mogelijk maakt.

Het is triest dat juist deze zaken niet berusten op fantasie, maar op de huidige realiteit. Ze beschrijven hoe we onze kinderen weerhouden verbonden te raken met hun diepere bron van leren en ontwikkelen. Het goede nieuws is dat we ook de mogelijkheid hebben dit alles te veranderen.

Hoofdstuk 18: Acties op het niveau van de organisatie

Wat betekent de U op het niveau van organisaties?

Henry Mintzberg omschrijft organisaties als collectieve acties gericht op een gezamenlijke missie. De organisatiestructuur omvat de manier waarop het werk verdeeld is in verschillende taken en de wijze waarop de coördinatie tussen deze taken is geregeld.

Op basis van de vier veldstructuren onderscheidt Scharmer ook vier verschillende typen van organisaties.

aandacht	veld	bron van de kracht
Ik-in-mij	<i>centralisatie</i> machine- bureaucratie	<i>hiërarchie</i> aansturing door centrale regels zoveel mogelijk produceren
Ik-in-het	<i>decentralisatie</i> afdelingen	<i>marktgericht</i> tegemoet komen aan de wensen van klanten meer extern gericht
Ik-in-jij	<i>netwerken</i> relationeel matrix	<i>netwerken van relaties</i> samenwerking en dialoog met partners gericht op innovatie van producten kwaliteit van de relaties en dialoog is cruciaal
Ik-in-nu	<i>ecosystemen</i> van innovatie	<i>zich aandienende mogelijkheden</i> innovaties van ecosystemen als geheel verder kijken dan de grenzen van de eigen organisatie samenwerken met anderen vanuit gemeenschappelijke waarden om iets nieuws te creëren

Net zoals op individueel niveau en op het niveau van de gesprekken kan ook in een organisatie sprake zijn van absencing in plaats van presencing.



Scharmer geeft enkele voorbeelden van een proces zoals in dit schema beschreven: de ondergang van ENRON en het ineenstorten van het Oostblok (Oost-Duitsland, de Sovjet Unie)

Net als bij de gesprekken kunnen we ook hier een schema maken dat je kunt zien als een reis die we samen moeten ondernemen om de kwaliteit van onze organisaties te verbeteren.

fase	centralisatie	decentralisatie	netwerken	ecosystemen
1.	Functionele processen en centrale structuur hiërarchie	Belangrijke processen Verbinden met klanten en meerwaarde voor hen creëren	Gesprekken met alle betrokkenen om de verbinding met hen te maken	Innovaties van het ecosysteem
2.		Decentrale structuur meer gericht op de klanten	Dialogoog met betrokkenen Samen delen van de context	Diep duiken Om samen te reflecteren op onze taak
3.			Netwerkstructuren Op basis van dialoog, klanten, hiërarchie	Betrokkenheid bij ecosystemen Welke mogelijkheden zien we om te creëren?
4.				Ecosystemen van innovatie Het geheel zien

Hoofdstuk 19: Acties op het niveau van de wereld

Om op wereldniveau het verschil te maken is het vooral nodig om interdisciplinair samen te werken bij het creëren van een nieuwe toekomst.

De druk op de mensen in de frontlines wordt steeds groter. Daar zijn allerlei redenen voor. In veel gevallen is sprake van slecht functionerende systemen. We beseffen meer en meer dat deze oude systemen resultaten opleveren die niemand wil. Tegelijkertijd weten we niet hoe we de oude systemen zodanig kunnen veranderen dat we wél de opbrengsten krijgen die we graag willen.

Enkele voorbeelden van slecht functionerende systemen:

- het onderwijs

Ons huidige onderwijssysteem doet meer kwaad dan goed als het gaat om het ontwikkelen van de grote mogelijkheden van onze kinderen.

- voedselproductie

Het systeem is niet duurzaam, draagt bij aan ongezonde manieren van leven en vergoot in toenemende mate de kloof tussen arm en rijk.

- de gezondheidszorg

De kosten lopen steeds verder op en het systeem dreigt onbetaalbaar te worden. De belangrijkste reden is dat we onvoldoende gericht zijn op voorkomen en teveel op genezen. Een dit laatste is dan weer meer gericht op symptoombestrijding dan op de aanpak van de oorzaken van de problemen. De mensen die het grootste deel van de zorg opslokken, hebben vaak een ongezonde manier van leven: roken, drinken, ongezond eten, stress.

Waarom zijn we in onze tijd niet in staat tot het ontwerpen van intelligentere, effectievere, creatievere, meer omvattende sociale systemen: onderwijs, landbouw, gezondheidszorg, conflictoplossing, enzovoort. Iets lijkt ons erin tegen te houden om de echte kernproblemen die we in deze systemen vinden aan te pakken.

Een van de oorzaken dat we onze systemen niet effectief veranderd krijgen, is dat we complexe problemen op niveau 3 en 4 proberen te bestrijden op niveau 1 en 2.

We gaan onvoldoende naar de wortels van het systeem.

Een succesvolle aanpak van een kleiner systeem wordt vaak teniet gedaan door de druk van de grotere systemen, de context waarin de verandering plaats vindt. Dat betekent dat we het systeem als geheel moeten aanpakken als we duurzame successen willen boeken. Scharmer pleit voor de aanpak van de meta-systemen in onze samenleving.

Dit kan alleen door middel van nauwe samenwerking tussen drie sectoren:

- politiek
- bedrijfsleven
- gemeenschap

De gesprekken die nodig zijn, zullen gericht moeten zijn op dialoog en presencing en niet op downloading en discussie. Het is van groot belang dat alle betrokkenen aan tafel zitten en dat er sprake is van open communicatie waarin ieder zijn inbreng kan hebben. De gesprekken dienen gericht te zijn op het gezamenlijk creëren van een nieuwe werkelijkheid en op de vraag hoe we onze intenties kunnen omzetten in acties.

Er zullen allerlei belemmeringen zijn om te komen tot deze nieuwe vormen van samenwerking.

1. er is sprake van ongelijkheid in macht;
2. niemand dient het geheel: ieder heeft zijn eigen belangen.

De grote uitdaging waar we in onze tijd voor staan is de vraag hoe we met minder bronnen meer intelligente systemen kunnen creëren die gericht zijn op innovatie en ondernemerschap met behulp van relaties die de eigen instituten overstijgen.

Om dit te kunnen realiseren, hebben we vier grote innovaties nodig:

1. Innovatie van de democratische infrastructuur

In de publieke sector moet niet langer de staat, maar de burger centraal staan. Dit houdt onder meer in het uitbannen van corruptie, het verstrekken van juiste informatie, het creëren van gespreksplatforms voor inspraak en overleg.

2. Innovatie van de infrastructuur van de markt

Deze innovatie heeft met name te maken met externe gerichtheid. Wat is de prijs voor deze dienst of product: sociaal en m.b.t. het milieu?

3. Innovatie van de culturele infrastructuur

De culturele infrastructuur omvat het onderwijs, de media en het publieke debat.

Het onderwijs zou meer gericht moeten worden op levenslang leren en het ontwikkelen van diepe vormen van leren. De media zouden meer ruimte moeten bieden aan bewustwording, open communicatie en het stimuleren van nieuwe patronen in plaats van downloaden.

Deze drie innovaties hangen nauw met elkaar samen. Daarom is het noodzakelijk dat leiders van de drie systemen met elkaar aan tafel gaan zitten om te praten over een nieuwe toekomst.

4. Innovaties gericht op de verbondenheid met de aarde

Wat is onze relatie met de natuur, met de wereld als geheel? Wie zijn wij? Waarom zijn we hier? Leren we onze kinderen “luisteren” naar de natuur? Welke nieuwe rol kunnen boerderijen spelen? Leren we anders omgaan met geld? Hoe gaan we om met de bronnen van de aarde? Hoe kunnen we onze samenleving meer duurzaam maken en hoeveel willen we daarin investeren?

Hoofdstuk 20: Het creëren van een nieuwe toekomst in vogelvlucht

In de hoofdstukken 16 tot en met 19 hebben we gezien dat het creëren van een nieuwe realiteit het proces kan plaats vinden binnen vier verschillende velden. Het is belangrijk om die velden van elkaar te onderscheiden.

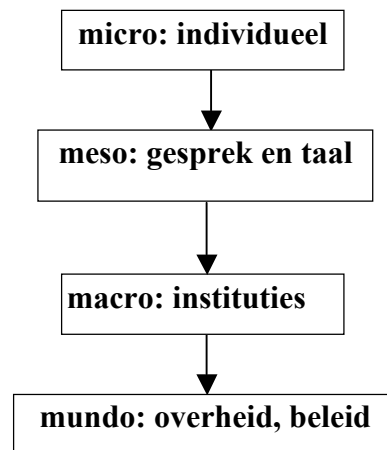
Wat nu als deze velden in staat waren om zich als levende systemen te ontwikkelen? Wat als het onze taak als leiders en begeleiders was om deze velden zich bewust te laten worden van zichzelf en hen te helpen ene volgende stap in ontwikkeling te zetten.

Als we systeemdenken op meta-niveau toepassen, kunnen we vanuit een onderscheid kunnen maken tussen vier systemen:

1. autistische systemen

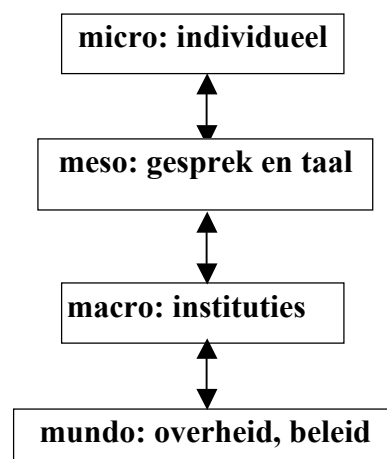
Het enige dat zo'n systeem opneemt uit de omgeving is datgene wat past binnen de kaders van het bestaande. Niets nieuws komt binnen. Het systeem is autistisch in die zin dat welke prikkel er ook is om de grens te overschrijden tussen buiten en binnen, er altijd dezelfde reactie zal volgen: een reactie die geprogrammeerd is in het systeem door de patronen uit het verleden.

De verschillende niveaus, van micro (ik) tot mundo (wereld), zijn gescheiden door hiërarchie. Elk hoger niveau bepaalt de kaders voor het lagere niveau. Niemand schenkt aandacht aan het geheel, aan de relaties tussen de niveaus, aan onderlinge afhankelijkheid.



2. adaptieve systemen

Deze systemen zijn in staat om zaken uit de omgeving op te pakken en zich daaraan aan te passen. Het systeem is adaptief in die zin dat welke prikkel er ook is om de grens te overschrijden tussen buiten en binnen, er zal altijd een van de volgende twee reacties volgen: ofwel gebaseerd op oude gewoonten, ofwel door aanpassing van de structuren in het systeem. De niveaus worden met elkaar verbonden door “structurele koppeling”: de hogere niveaus hebben niet alleen invloed op de lagere, maar in zekere mate ook andersom.



3. zelf reflectieve systemen

Als je het systeem ziet, zie je dan ook jezelf als deel van dat systeem? Is het systeem in staat om zichzelf te zien? In deze systemen is het zo dat mensen niet slechts kijken vanuit hun eigen perspectief, maar vanuit meerdere perspectieven. Men is in staat om empathisch te luisteren, zich te verplaatsen in de standpunten van andere betrokkenen waardoor het systeem zichzelf als geheel gaat zien. De niveaus zijn direct met elkaar verbonden: wat mensen denken en doen is het directe gevolg van het ervaren van het geheel.

4. generatieve systemen

Generatieve systemen zijn niet alleen verbonden met het nu, maar ook met de best mogelijke toekomst die zich aandient. Scharmer noemt het “the best future possibility that is seeking to emerge”. Daarmee verbonden is het best mogelijke zelf.

De omslag van systemen naar veld 4 is voor Scharmer het belangrijkste thema van deze tijd. Je ziet het ook steeds meer terug, in individuen, in groepen, in organisaties en zelfs op het niveau van leiders over de hele wereld. Omdat veel mensen veld 3 verwarren met veld 4, hanteert Scharmer een andere term voor dit vierde niveau: *presencing*.

Het is de essenties van leiderschap: *het vermogen om de plek van waaruit we handelen te verschuiven*.

Het is onze diepste bron van weten en zijn, van waaruit we op zoek gaan in situaties waarin alle andere middelen niet toereikend bleken.

Alle niveaus van micro tot mundo zijn met elkaar verbonden. Er is sprake van onderlinge verbondenheid en van participatie van elk individu bij het creëren van het nieuwe geheel.

Leiders in onze tijd moeten een reis maken van een situatie waarin ze gedreven worden door oude patronen en externe krachten naar een plek waar ze zelf een nieuwe toekomst creëren. Een reis van slachtoffer (het systeem doet me dit aan) naar schepper (we creëren onze eigen toekomst). Als ze eenmaal begrijpen hoe dit kan, zijn ze tevens in staat het systeem waarin ze werken anders te laten functioneren, om het vrij te maken van het gevoel dat alles van buitenaf bepaald wordt. Deze reis is de reis van de U!

Hoofdstuk 21: Uitgangspunten en werkwijzen voor presencing bij het leiding geven aan innovatie en verandering.

Leiding geven aan veranderingen impliceert het veranderen van de bron van waaruit we handelen (*shift the inner place*). Dit kunnen we alleen samen.

Welke uitgangspunten en werkwijzen kunnen we hanteren om onze best mogelijke toekomst te creëren?

De sociale technologie die we hiervoor nodig hebben, is gebaseerd op vijf bewegingen. Elk van die bewegingen is gefundeerd in een aantal principes en praktijken die hieronder beschreven worden.



1. Co-initiating

De eerste beweging richt zich op het beginnen vanuit “het niets” en op het ontdekken van een gemeenschappelijke basis.

Dé manier om dit te doen is luisteren! Luisteren naar alle betrokkenen in het veld, maar vooral ook luisteren naar jezelf: wat vraagt het leven van me? Ook luisteren naar datgene wat zich aandient vanuit een toekomstgerichte benadering van de spelers in het systeem.

1.1. Aandacht: luister naar hetgeen het leven van je vraagt

Een van de essenties van het U-proces is het versterken van ons bewustzijn en onze actieve betrokkenheid bij de wereld.

Een praktische oefening kan zijn om elke avond enkele minuten naar jezelf te kijken als een toeschouwer. Hoe ben je omgegaan met anderen? Wat wilden anderen graag dat je zou doen? Doe dit niet beoordelend, beperk de oefening tot objectieve observatie. Je leert hierdoor naar jezelf te kijken vanuit het perspectief van de ander.

1.2. Verbind: luister naar anderen in het systeem en voer een dialoog met hen

De gesprekken gaan over de vraag wat nodig is om onze best mogelijke toekomst te creëren.

Ga in gesprek met de zichtbare en met de minder zichtbare spelers. Sta open voor wat anderen inbrengen, doe dat met een open mind. Het is belangrijk om in jezelf ruimte te creëren voor de ander. Naast goed luisteren is in deze fase vooral doorzettingsvermogen van belang. Soms kost het jaren voordat er daadwerkelijk iets gebeurt met goede ideeën. Zeg niet te snel: dit lukt niet! Zeg “ja” en denk pas daarna over de vraag: hoe dan? Volg je hart en niet je hoofd!

1.3. Neem samen initiatief: vorm een gevarieerd samengestelde groep die geïnspireerd zijn door een gezamenlijke intentie

In deze fase zijn nodig: de juiste mensen op het juiste moment op de juiste plaats. Wat willen we met deze groep? Wie doen er mee?

Probeer niet door middel van marketing mensen te “winnen” voor je ideeën. Dat gaat nooit werken. Het schilderij is nooit compleet in deze fase. Er staan enkele vlekken en strepen, maar er is volop ruimte om het nader in te vullen.

Je zou gebruik kunnen maken van de volgende checklist:

- zorg dat er een gezamenlijke intentie is om in dienst te staan van het geheel;
- vertrouw op de intelligentie van het hart als het gaat om verbindingen aangaan met mensen;
- maak zowel professioneel als persoonlijk contact;
- zorg dat er ook mensen in de groep zitten die beslissingen kunnen nemen en die middelen ter beschikking kunnen stellen;
- geef mensen een stem die vaak geen stem hebben (op school zijn dat bijvoorbeeld de kinderen en de ouders);
- betrek mensen bij de groep die de kennis hebben die nodig is (procedureel en inhoudelijk);
- creëer de voorwaarden die het mogelijk maken dat deze groep kan samenwerken: tijd, ruimte, plaats, context.

2. CO-sensing

Nadat een groep is samengesteld die een nieuwe toekomst wil creëren, is de volgende stap dit initiatief handen en voeten te geven door een team samen te stellen die de reis gaat ondernemen van sensing, ontdekken en leren door te doen.

2.1. Stel een betrokken team samen en verhelder enkele essentiële vragen

Het is belangrijk dat ook deze groep divers is samengesteld, verschillende perspectieven dienen aanwezig te zijn. Deze groep moet in staat zijn het proces de komende periode te kunnen zien als een belangrijke prioriteit.

Voor de eerste bijeenkomst waarop deze groep bij elkaar komt, kun je gebruik maken van de volgende opzet.

- **krijg samen helderheid over de volgende vragen:**
 - Wat willen we creëren?
 - Waarom willen we dat?
 - Hoe gaan we het aanpakken?
 - Wie wordt erbij betrokken en welke taken krijgt ieder?
 - Wanneer en waar?
- **overige doelen en activiteiten**
Tijdens deze bijeenkomst kan er ook worden gewerkt aan: inspiratie, gezamenlijke missie, minitraining dialoog voeren, plannen van acties.

2.2. Diepe reflectie op de hoogst mogelijke toekomst

De bedoeling hiervan is dat mensen verbonden raken met de ideeën die relevant zijn om een nieuwe toekomst te creëren. In deze fase is het van belang dat mensen uit hun eigen vertrouwde context komen en verbinding maken met een voor hen nog onbekende verrassende nieuwe wereld. Het kan een combinatie zijn van ergens anders kijken, meedoen op andere plekken (schaduw) en dialoog voeren.

Stel je als groep de vraag: waar kunnen we veel leren over de toekomst die we met zijn allen willen? Met welke mensen en op welke plaatsen? Door uit de eigen context te stappen kunnen we kennis, voorbeelden, ideeën en mogelijkheden verzamelen. Hulpmiddelen die hier kunnen worden toegepast zijn onder meer:

- werken met aantekeningen (dagboeken)
- digitale camera's
- internet, website
- mobiele telefoon

Voor het bezoeken van andere plaatsen kun je:

- informatie vooraf opzoeken op de website
- vooraf helder krijgen wat je wil zien, weten
- je afvragen met welke mensen je wil praten
- eventueel een vragenlijst maken
- nadenken welke waardering je toont na het bezoek

Na het bezoeken van andere plaatsen kun je:

- afspreken wanneer je bij elkaar komt als groep om te rapporteren
- zorgvuldig verslag doen van hetgeen ieder heeft gezien en gehoord aan de hand van vragen

2.3. Kijk, kijk, kijk: parkeer de stem van het oordeel en maak verbinding met je gevoel voor verwondering

Dit is erg lastig, want het houdt in dat we soms onze zekerheden moeten durven loslaten. We hebben de gewoonte om dingen te interpreteren op basis van patronen uit het verleden. Onze eigen veilige context is vaak “de waarheid”.

2.4. Pas actief en diep luisteren en voeren van dialoog toe: maak verbinding met anderen met een open mind, een open heart en een open will

De vraag is of je deze vorm van met elkaar communiceren kunt leren. Het antwoord van Scharmer is helder: JA, dat kan! Een oefening die je kunt doen is aan het einde van de dag stil staan bij de vraag hoe je gecommuniceerd hebt en dan met name het luisteren. Bij het voeren van dialoog is de essentie dat je je kunt verplaatsen in de ander.

Selecteer in deze fase de verschillende belangrijke betrokkenen (stakeholders) en voer een gesprek waarin je jezelf in hun schoenen verplaatst en je naar je eigen taak kijkt vanuit hun optiek.

2.5. Creëer een collectief waarnemingsorgaan zodat het systeem zichzelf kan zien

Slagen we erin om door middel van dialoog te zien wat er allemaal speelt in het systeem. Als we samen willen denken en samen willen creëren, is dit erg nodig. “Kijk eens wat we onszelf aandoen!”

Een van de werkvormen die kunnen helpen is “world-café” methode.

(zie www.theworldcafe.com)

3. Co-presencing

In de presencing fase maken we verbinding met de toekomst die we willen creëren. Een toekomst die, zoals Scharmer dat verwoordt, “wants to emerge through you”.

3.1. Loslaten: het oude “zelf” achterlaten dat ons niet langer dienstbaar is.

Een belangrijke opgave is het omgaan met weerstanden (individueel en collectief). Wanneer we naar beneden gaan in de linkerkant van de U, is het kunnen omgaan weerstand essentieel. Weerstand wordt zichtbaar in drie stemmen:

- de stem van het oordeel
- de stem van het cynisme
- de stem van de angst

Kunnen omgaan met deze drie stemmen vereist van ons betrokkenheid bij waarheid (leven met een open mind), liefde (leven met een open hart) en moed (leven met een open wil).

Een oefening die in deze fase kan helpen, is een vorm van meditatie in vier stappen:

1. in welke activiteiten en situaties in je leven en in je werk raak je het meest verbonden met je bronnen van energie en inspiratie?
2. beschouw deze activiteiten en situaties als zaadjes en als bouwstenen voor de toekomst: hoe zou de toekomst eruit kunnen zien als deze allemaal met elkaar verbonden raken tot één geheel en zich verder ontwikkelen?
3. als je deze toekomst zou willen realiseren, wat zou je dan achter moeten laten?
4. stel je neemt het risico en het mislukt: wat zou er dan in het ergste geval gebeuren? Ben je bereid dit risico te nemen?

Er is moed voor nodig het oude achter te laten om het nieuwe een kans te geven. Dat is de essentie van goed leiderschap!

3.2. Laten komen: verbinden met de nieuwe toekomst die werkelijk kan wil door jou

Ieder mens is niet één maar twee:

- de oude zelf dat je geworden bent door je reis in het verleden
- de nieuwe zelf die zou kunnen ontstaan door je toekomstige reis

Wie we zullen worden, hangt af van de keuzes die we maken en de acties die we in het nu ondernemen! Het “Zelf” van de toekomst is onze hoogste of beste toekomstmogelijkheid.

De essentie van presencing is dat de twee “zelves”, deze twee manieren van zijn, met elkaar in gesprek gaan, naar elkaar luisteren: individueel en collectief.

Vraag je af wat je in je dagelijks leven zou kunnen doen om het zaadje van je toekomstige zelf te verzorgen zodat het kans krijgt zich te ontwikkelen.

3.3. Bewuste stilte: doe oefeningen die het mogelijk maken verbonden te raken met je diepste bron.

In de bodem van de U gaat het niet om ideeën, woorden, inzichten. Hier gaat het om oefening, het daadwerkelijk dingen toepassen die je verbinden met de toekomst. Neem in je leven en in je werk de tijd en de stilte om te reflecteren op die dingen die essentieel voor je zijn.

(Scharmer beschrijft bijvoorbeeld een ochtend-oefening)

Het is van belang aandacht te schenken aan de dingen die je werkelijk belangrijk vindt in je leven en je werk. Doe dit samen met anderen. Wat ook helpt is bij het begin van de dag afvragen hoe je wil dat deze dag eruit gaat zien. Hoe treed ik de dag tegemoet?

De stilte opzoeken om te reflecteren lukt ons meestal in ons eentje nog wel. Het wordt nog lastiger in teams. Toch is dit een belangrijke uitdaging voor leiders van deze tijd.

3.4. Volg je reis: doe waar je van houdt, houd van de dingen die je doet

Om dit te kunnen doen, moet je door “het oog van de naald” in de bodem van de U.

In onze samenleving leggen we mensen meer en meer op. Dat begint al bij de opvoeding en in het onderwijs. Voorschrijven, regels, controle, straffen en belonen zijn het devies. Deze benadering vergiftigt het vermogen om te handelen vanuit een innerlijke bron van motivatie en liefde.

Hetzelfde geldt in organisaties. We proberen gewenst gedrag te stimuleren door regels en beloningssystemen. In veel gevallen werkt het averechts, omdat mensen niet meer verbonden zijn met hun innerlijke bron. Het weerhoudt ons ervan goede dingen te doen omdat ze goed zijn. We hebben geleerd dingen te doen omdat het moet! Leiders creëren een context waarin mensen doen waar ze van houden en houden van hetgeen ze doen!

3.5. Manifestatieplekken: creëer kringen om elkaar te helpen en te inspireren

Over de hele wereld zien we initiatieven van mensen die vanuit een grote betrokkenheid het verschil willen maken en die elkaar daarbij helpen. We kunnen dit stimuleren door het vorm geven van een gezamenlijke ruimte waarin deelnemers elkaar ondersteunen in zingeving en

ontwikkeling van hun persoonlijke en werkende leven. Midden in de grote hectiek van deze tijd is het belangrijk kalm te blijven en ons pad te volgen dat nodig is. We moeten zoeken naar nieuwe wegen. Dat is lastig, omdat deze wegen niet eerder bereiden zijn. Er zijn nog geen nieuwe structuren, terwijl we weten dat de oude niet langer werken. Bij dit proces hebben we elkaar nodig.

4. Co-creëren

In de fase van co-creëren zetten we ideeën om in acties door middel van het inrichten van een micro-cosmos van de toekomst die we willen creëren. In een kleine setting kan er snel worden geleerd, onder meer door de feedback van alle betrokkenen.

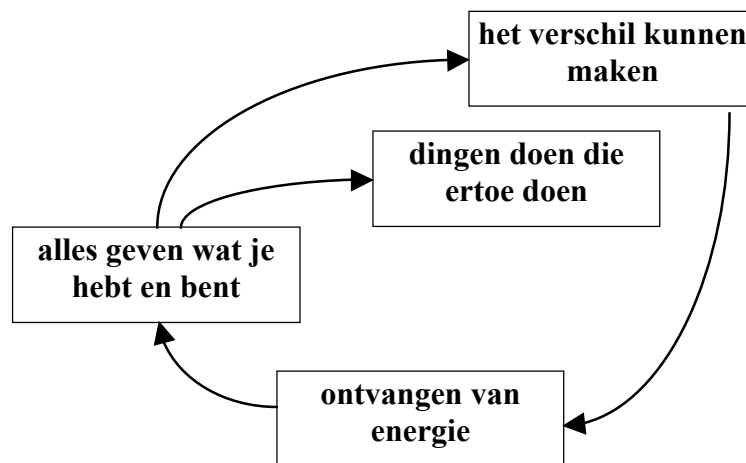
4.1. De kracht van intentie: helder maken van de visie

Martin Buber maakt een onderscheid tussen “the small will” en “the grand will”. De laatste gaat over de toekomst die door onze acties realiteit wordt. Uitgangspunt hierbij is een eenvoudig principe: *als je alles geeft wat je hebt en wat je bent aan een belangrijk project, dan zal jou alles (kunnen) worden gegeven.*

De volgorde is erg belangrijk: eerst zul je alles moeten geven, dan pas zul je alles dat je nodig hebt ontvangen.....misschien. Hoe meer je geeft, hoe meer je in versterkte vorm terug zult krijgen.

Er is een formule voor: $E = V m$

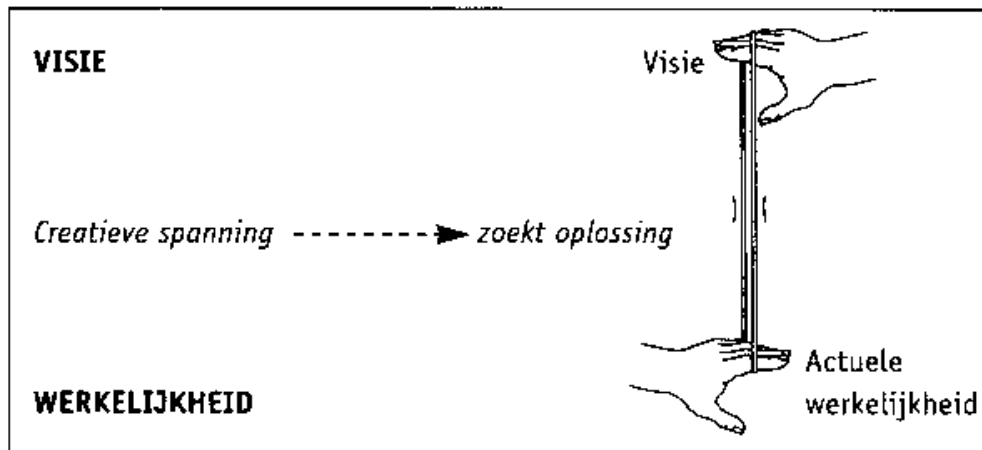
Persoonlijke energie (E) is een functie van het verschil maken (V) in iets dat er voor mij toe doet (m). Door het verschil te maken krijg je energie: hoe meer je geeft, hoe meer energie je krijgt.



Als we zoveel tijd en energie besteden aan ons werk, waarom dan niet aan die dingen die er écht toe doen?

Er zijn verschillende oefeningen mogelijk om vast te kunnen houden aan onze missie en visie. Een veel toegepaste vorm is werken met de creatieve spanning. Deze is gebaseerd op drie vragen:

1. wat wil ik creëren?
2. hoe ziet de actuele werkelijkheid er uit?
3. wat zijn de verschillen tussen beide en welke acties zijn nodig?



Deze oefening kan heel goed helpen als we beginnen aan de rechterkant van de U. (het uitkristalliseren van de visie)

Een andere oefening is prioriteiten stellen en goed omgaan met tijd. De centrale vraag hierbij is: hoe kan ik ervoor zorgen dat ik vooral bezig ben met de dingen die ertoe doen en me niet alleen maar bezig houd met het reageren op de dingen van alledag.

De oefening kan je helpen om gebruik te maken van de verschillende mogelijkheden van een dag, een week, een maand en een jaar.

1. Stel je elke morgen de vraag: wat zijn de twee belangrijkste dingen die ik vandaag zou willen doen? Hoe maak ik gebruik van de meest efficiënte periode van de dag? Het uitgangspunt is hierbij: energie volgt aandacht!
2. De andere kant is natuurlijk de vraag: wat doe ik vandaag niet? Wat kan uitgesteld worden? Goed omgaan met tijd in het informatietijdperk betekent onder meer dat je een groot aantal mensen niet meteen antwoord geeft per mail.
3. Besteed de meeste tijd een aandacht aan die dingen die er het meest toe doen, die te maken hebben met de missie. Vooral als deze activiteiten belangrijk zijn, maar niet urgent!

4.2. Vorm een kerngroep om te starten: vijf mensen kunnen de wereld veranderen

Margaret Mead zei ooit:

“Onderschat nooit de kracht van een kleine groep betrokken en toegewijde mensen bij het veranderen van de wereld. In feite is het de enige mogelijkheid om het te doen.”

Vraag je af:

- Met welke vier of vijf mensen zou ik de wereld kunnen veranderen?
- Wat moet ik doen om met hen verboden te raken?
- Welke obstakels moeten uit de weg geruimd worden om het werk van deze groep tot een succes te maken?

4.3. Maak met een kleine groep prototypen die kunnen dienen als een landingsbaan voor de toekomst

Het doel van deze groep is leren wat werkt door het werk te doen en vooral door feedback van alle betrokkenen in het systeem. Otto Scharmer noemt deze fase een verkenning van de toekomst door actie in plaats van door analyse.

We creëren als het ware een landingsbaan voor de toekomst: een kleine versie van de toekomst die je wil creëren waarin de kernelementen van de visie zitten. Dit is op zichzelf al een mini U-proces. In veel gevallen is het wenselijk om dagelijks de U te doorlopen en ervan te leren.

Innovaties in de sociale context zijn veel lastiger dan het vernieuwen van een product. Er spelen drie belangrijke factoren een rol:

1. aandacht schenken aan de context waarin de ontwikkeling plaats vindt: vaak zijn er reeds allerlei goed ontwikkelingen aan de gang
2. beseffen dat de menselijke factor een rol speelt en het leren dat daarbij hoort: vroeg falen om snel te leren.
3. we moeten ons realiseren hoe moeilijk het is om het oude achter te laten en het nieuwe toe te laten. Som is het zelfs nodig dat oude collectieve wonden eerst moeten genezen.

Om de micro-cosmos te creëren, moeten we aandacht schenken aan drie gebieden: spelers, project en infra-structuur. Je kunt gebruik maken van de volgende checklist.

- **de spelers**

Het is van groot belang de juiste mensen te selecteren om deel uit te maken van de kerngroep. De spelers moeten elkaar nodig hebben om samen de toekomst te creëren die men wil. Dat houdt ook in dat de betrokkenen over de grenzen van het oude systeem heen geselecteerd worden. Anders lopen we het risico alleen maar een herhaling van oude situaties te krijgen. Je hebt vijf categorieën van spelers nodig: (voorbeeld gezondheidszorg)

- praktijkmensen die aanspreekbaar zijn op de resultaten, b.v. de directeur van het ziekenhuis
- praktijkmensen die bezig zijn met het primaire proces en de problemen van nabij meemaken, b.v. de artsen
- mensen die normaal gesproken geen stem hebben, maar wel te maken hebben met het functioneren van het systeem, b.v. de patiënten
- mensen van buiten het systeem die het proces van buitenaf kunnen beoordelen
- enkele begeleiders die zich met hart en ziel inzetten om het proces tot een succes te maken.

Waak voor teveel mensen die “het weten” en vooral bezig zullen zijn met downloaden van oude mentale modellen. Maak de groep niet te groot, het moet werkbaar zijn. Zoek naar mensen die beschikken over de netwerken die nodig zijn.

- **het project**

De volgende vragen kun je stellen om na te gaan of ene idee in aanmerking komt om met een core-groep aan de slag te gaan.

- is het onderwerp echt relevant: doet het ertoe voor de betrokkenen?
- is het vernieuwend: kan het idee het spel veranderen?
- is het snel uit te voeren (dus niet nog maanden van voorbereiding nodig)
- kan het kleinschalig worden uitgevoerd om ervan te leren?
- is het een weerspiegeling van het geheel dat je uiteindelijk wil ontwikkelen?
- versterkt het relaties en netwerken op een positieve manier?
- is het mogelijk om dit ook op grotere schaal toe te passen?

- **de infrastructuur**

Deze kleine experimenteergroepen hebben verschillende vormen van hulp nodig:

- een plaats waar ze aan de slag kunnen zonder teveel last te hebben van het grote systeem. Scharmer noemt deze plaats de cocon.
- een tijdschema dat het team ertoe dwingt de eigen voortgang te bewaken
- inhoudelijke expertise, deskundige begeleiding m.b.t. inhoud en proces
- regelmatige presentaties waarin men laat zien wat er gebeurt en waar feedback van anderen mogelijk is.

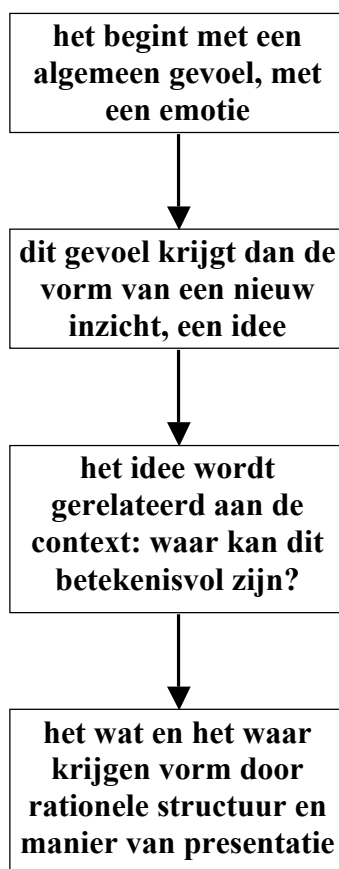
4.4. Integreer hoofd, hart en hand: ga op zoek met je handen: niet denken, maar voelen

De wijsheid in je handen is groter dan de wijsheid in je hoofd ooit zal kunnen zijn....

Bij het omhoog gaan in de rechterkant van de U is het cruciaal om gericht hoofd, hart en handen te integreren. Net zoals er in de linkerkant van de U drie vijanden zijn (stem van het oordeel, van het cynisme en van de angst), zo zijn er in de rechterkant eveneens drie vijanden:

- **blinde actie**
Handelen zonder te improviseren en zonder na te denken.
- **eindeloze reflectie**
Blijven reflecteren zonder dat we tot handelen overgaan.
- **blah blah blah**
Blijven praten zonder verbondenheid met de missie en met de actie.

Een boeiend detail in deze fase betreft de volgorde waarin het nieuwe zich ontwikkelt in het menselijk brein. Dit gebeurt anders dan we lang gedacht hebben.



Alle grote innovaties vinden plaats op deze manier. De grootste fout die we kunnen maken is eerst te focussen op de ratio. Om een nieuw inzicht een kans te geven, moeten de andere voorwaarden zijn gerealiseerd. De toekomst begint bij een gevoel, niet bij een gedachte of een idee. Een verbinding maken met de best mogelijke toekomst en het creëren van échte innovatie vereist vormen van leren die ook de intelligentie van het hart en van de handen aanspreken en niet slechts die van het hoofd. De intelligentie van het hoofd is “the last participant on the scene.”

4.5. Herhaal, probeer opnieuw: creëer, pas aan en wees altijd in dialoog met de wereld

Blijf niet hangen in de oorspronkelijke vormen en ideeën. Blijf leren in interactie met elkaar en met de wereld. De kunst is om zo te werken alsof de wereld je daarbij helpt. Als je dat doet, is dat ook werkelijk zo. En als je dat niet doet, is dat niet zo!

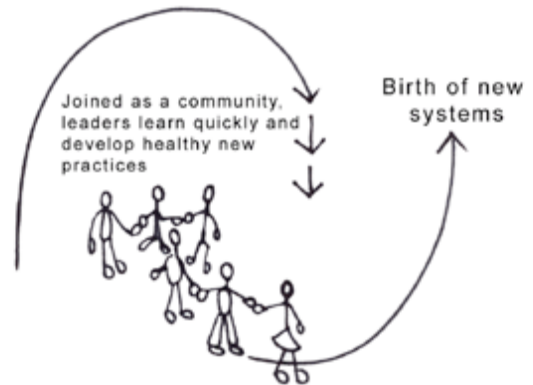
Maak dus verbindingen met het grotere perspectief. Luister naar de wereld om je heen, sta daarvoor open.

5. Co-evolueren

Als de experimenten bekeken en geëvalueerd zijn door de verschillende betrokkenen, is de volgende stap het nieuwe verder te verspreiden binnen de grotere ecosystemen. Vanuit de kleine settings naar het grotere systeem.

Er zijn twee belangrijke redenen waarom dit proces erg lastig is.

- we hebben vaak nog onvoldoende geleerd om te werken vanuit de betekenis die we willen hebben voor het geheel: zowel individueel als collectief;
- de institutionele infrastructuur die nodig is om de verandering van het grotere systeem tot stand te brengen, ontbreekt. In de fase van co-evolueren is het van belang deze infrastructuur te creëren.



5.1. Ontwikkel innovatieve eco-systemen die mensen de kans geeft de zien en te handelen vanuit het geheel

We werken nu veelal vanuit gescheiden systemen en we zijn daardoor onvoldoende in staat om onze bijdrage aan een groter geheel te zien. Toch is dit een van de meest fundamentele uitdagingen van deze tijd: samen leren van de toekomst. Hiervoor is in veel gevallen multidisciplinaire samenwerking nodig, waarbij mensen verder kijken dan hun eigen organisatie en hun eigen belangen. We hebben echter nooit geleerd om dit te doen.

Enkele vragen die we als geheel moeten stellen:

1. wat vraagt deze situatie, dit complexe probleem van ons?
2. begrijpen we samen het probleem?
3. hebben we het engagement om de problemen samen aan de pakken en een nieuwe toekomst te creëren?
4. is er sprake van leiderschap dat ons helpt het systeem als geheel te zien?

5.2. Creëer innovatieve infrastructuren die het mogelijk maken om veel van elkaar te leren: coaching door gelijkgestemden

Hierbij gaat het om het creëren van een veilige omgeving waarin innovatie mogelijk is. De kracht van de plaats doet ertoe. Ikujito Nonaka onderscheidt bij “the power of place”:

- de fysieke plaats
- de virtuele plaats (b.v. internet)
- sociaal-mentale plaats (gedeelde context, vertrouwen)
- gezamenlijke missie

Deze vier aspecten zijn belangrijk bij elke ontwikkeling. Het geldt ook voor de ontwikkeling van kinderen: de fysieke plaats (thuis, school), verbondenheid (passie, geraakt worden), sociale plaats (aandacht, liefde, vrienden, uitdaging) en de ruimte om het Zelf te ontwikkelen. Ook innovatie in organisaties vraagt deze vier componenten. Alleen al de fysieke omgeving is in veel organisaties slecht.

Een hulpmiddel om hiermee aan de slag te gaan is jezelf de volgende vraag stellen:

Stel dat mijn team, mijn systeem een levend organisme is: wat zou dit organisme dan graag van mij willen? Wat zou ik moeten doen om dit organisme goed te verzorgen?

Dezelfde vraag kun je ook stellen in het perspectief van het grotere geheel van het ecosysteem waar jouw team deel van uitmaakt.

Een ander hulpmiddel is het gestructureerd toepassen van peer-coaching. Scharmer geeft hiervoor een mogelijke structuur.

5.3. Maak gebruik van de media om succesvolle innovaties te delen

Het grootste deel van de media kenmerkt zich door “downloading”. De uitdaging is om nieuwe ontwikkelingen op de hogere niveaus via de media kenbaar te maken zodat anderen besmet worden en er ook mee aan de slag willen.

6. Basisprincipes

Er zijn drie manieren om het U-proces toe te passen:

1. als een proces

In dat geval volg je verschillende stappen zoals die zijn beschreven: initiëren, sensing, presencing, creëren en evolueren.

Om dit proces succesvol te maken, is het nodig verbinding te maken met de twee andere niveaus: de uitgangspunten en de bron. Anders wordt het een volgend mechanistisch proces, een soort truc die je gaat toepassen.

2. een aantal uitgangspunten en werkvormen

Hierbij gaat het om de 24 aspecten zoals die in dit hoofdstuk beschreven zijn. Je volgt deze niet lineair als een blauwdruk, maar als één geheel, in samenhang met elkaar.

3. verbinden met en handelen vanuit een diepere bron

Dit betekent handelen vanuit de bodem van de U. Hiervoor gelden drie basisprincipes die het fundament vormen van het werken met de U: intentionele verankering, relationele verankering en authentieke verankering.

6.1. intentionele verankering: de kwaliteit van de aandacht

De kwaliteit van onze aandacht en de gerichtheid van onze intentie zijn niet zichtbaar, maar wel cruciaal voor een succesvol proces.

“I attend and intend (this way), therefore it emerges (that way).”

Enkele suggesties:

- de avond voor een workshop of studiedag vraag je je af wat de toekomstige mogelijkheden zijn van de groep waar je mee aan het werk gaat
- een andere activiteit voorafgaande aan een bijeenkomst met een grote groep is de avond van tevoren kort met de kerngroep te overleggen over het doel van de bijeenkomst
- praat niet alleen over verandering, laat zien dat je het toepast!
- werk met biografisch pad: wie of wat heeft je beïnvloed? Wat heb je meegekregen door het contact met deze personen? Besef hoe belangrijk relaties zijn om te worden wie je nu bent.

6.2. relationele verankering: relaties en verbondenheid

De sociale context verbindt ons niet slechts met elkaar, maar ook met onszelf! In het sociale veld kunnen we wakker worden en beseffen wie we werkelijk zijn. Het sociale veld verbindt ons echter ook met de grotere gehelen, met alle mensen op deze aarde. Voel je je verbonden met de wereld? Scharmer noemt het “the global field of mankind that connects all of us”.

6.3. authentieke verankering: de U als een sociaal ademhalingsproces

In de linkerkant van de U ademen we in, in de rechterkant ademen we uit: we creëren de werkelijkheid die de toekomst van ons vraagt.

Tussen deze twee bewegingen van inademen en uitademen is er ruimte voor het niets, voor pauze, voor mysterie. Het is het oog van de naald: de plaats waar het loslaten verbonden wordt met laten komen. Hier vindt de omslag plaats van het oude (slachtoffer zijn van het systeem waarin we werken) naar het nieuwe (vorm geven aan een nieuwe wereld).