

ERIC EDENS, ILONA GOESSENS, NANCY KALBVLEESCH,
JANNET KOSTER & IETZE OOSTINGA

DE KRACHT VAN DE THEORIE

SAMEN
COMPLEXE
VRAAGSTUKKEN
AANPAKKEN
IN HET PUBLIEKE
DOMEIN

Boom

ERIC EDENS, ILONA GOESSENS, NANCY KALBVLEESCH,
JANNET KOSTER & IETZE OOSTINGA

DE KRACHT VAN
THEORIE

**SAMEN
COMPLEXE
VRAAGSTUKKEN
AANPAKKEN
IN HET PUBLIEKE
DOMEIN**

Boom

INHOUD

Check-in	9
Waarom dit boek <i>De Kracht van Theorie U</i> ?	9
Waarom Theorie U?	10
Voor wie is dit boek bedoeld?	11
Hoe is dit boek te lezen?	11
Werkvormen	12
Individuele werkvorm en reflectie	12
Praktijkvoorbeelden	12
Wie zijn wij?	13
Check-in als werkvorm	15

De essentie van Theorie U	19
Aangesloten leiderschap	20
Dieper kijken en voelen	21
Begin met het eind voor ogen	21
Neem alles mee	21
De toekomst lonkt	21
Vertragen om te versnellen	22
Verbinden van geest, hart en wil	22
Verankeren	23
De U in: met een vraagstuk starten	25
Links in de U	25
Stap 1 Verkennen	25
Stap 2 Verwonderen	26
De bocht nemen of afsnijden	26
Stap 3 Verbeelden	27
Rechts in de U	28
Stap 4 Vormgeven	28
Stap 5 Verwezenlijken	29
Praktijkvoorbeeld	30

STAP 1 Verkennen	37
Vorbereiden en organiseren	38
Samen aan de slag	38
Vraagstuk	39
Speelveld	39
Werkvormen	39
1.1 Ken het vraagstuk en de vraag achter de vraag	42
1.2 Informatie verzamelen	44
1.3 Ken jezelf en ken de ander	47
1.4 Stakeholderanalyse	54
1.5 Issue-analyse	56
1.6 Ken het speelveld: Factor C	59
1.7 Stap eens in de schoenen van een ander	63
1.8 Leg de verkenning vast in een ... canvas	66
Individueel door de U	70
Praktijkvoorbeeld	73
STAP 2 Verwonderen	79
Werkvormen	80
2.1 Kies je aanpak	83
2.2 Werken met kaarten	87
2.3 Interviews houden	90
2.4 Talking stick	94
2.5 Schrijven in een boekje	97
2.6 Werkbezoek	100
2.7 Verhalen vertellen en vangen	103
2.8 Reflectiewandeling	108
2.9 Data verzamelen en verrijken	110
2.10 Beknopt actieonderzoek	112
2.11 Werken met scenario's	115
2.12 DiagnoseKaart	118
Individueel door de U	121
Praktijkvoorbeeld	122

STAP 3 Verbeelden	127
Werkvormen	128
3.1 Rake vragen en systemische principes	130
3.2 Tafelopstelling	132
3.3 Zintuigen, waarneemoefening in groepsverband	135
3.4 Serious gaming	139
3.5 LEGO® Serious Play	142
3.6 Verbinden met wat er is	146
3.7 BeeldenTheater	149
3.8 U-journaling in de praktijk	151
3.9 Gesprek op voeten	154
Individueel door de U	157
Praktijkvoorbeeld	159
STAP 4 Vormgeven	167
Werkvormen	168
4.1 Koffietafel	170
4.2 Coverstory canvas	173
4.3 Filmpjes maken (pitchen en presenteren)	177
4.4 Storytelling	179
4.5 Proto-testing	182
4.6 Slogan – Metafoor – Oproep tot actie	185
4.7 Disney-methode	188
4.8 Bouwen met materialen	192
4.9 Goede besluitvorming	195
Individueel door de U	197
Praktijkvoorbeeld	199
STAP 5 Verwezenlijken	205
Werkvormen	206
Individueel door de U	207
5.1 Kennis delen en presenteren	208

5.2 Rouwen	211
5.3 Vieren	214
5.4 Beren elimineren en jachtluipaarden waarderen	216
5.5 Reflecteren	219
5.6 Mindmappen	221
5.7 Experimenteren en actieleren	224
5.8 Retrospective	229
5.9 Borgen en verankeren door nieuwe tradities	232
5.10 Implementatieplan maken	234
Individueel door de U	238
Praktijkvoorbeeld	240

Check-out 245

Effect van de check-out	245
Check-out als werkvorm	246
Hoe nu verder?	248
Inspiratiebronnen	248
Nawoord	251
Dankwoord	253
Literatuur	255

Check-in

WAAROM DIT BOEK *DE KRACHT VAN THEORIE U?*

‘Very few people or companies can clearly articulate WHY they do WHAT they do. People don’t buy WHAT you do, they buy WHY you do it.’ SIMON SINEK – START WITH WHY (2009)

In de wereld van vandaag staan we voor grote uitdagingen: armoede, honger, ongelijkheid, klimaatverandering en woningtekort zijn slechts enkele van de problemen die we dringend moeten aanpakken. Dit vraagt van publieke en maatschappelijke organisaties transitie in het sociaal domein, in het fysieke domein, in de dienstverlening en in de bedrijfsvoering. Het vraagt ook verandering over die domeinen en over de organisatiegrenzen heen.

Alles is in beweging en vraagstukken die op publieke organisaties afkomen, worden steeds complexer. Er zijn steeds meer en verschillende partijen betrokken bij een maatschappelijk vraagstuk. Soms ga je er zelf niet over, maar word je er wel bij betrokken.

Speel jij een rol in complexe maatschappelijke vraagstukken en veranderingen? En vind jij ook dat het anders moet? Dit is een doeboek voor veranderaars, boordevol praktische werkvormen en praktijkverhalen. Op basis van de werkvormen nodigen we je uit te experimenteren en te leren om verandering binnen je eigen organisatie op een andere manier aan te pakken. Je kunt met deze werkvormen de veranderingen direct toepassen op jouw eigen vraagstukken en binnen jouw organisatie. We dagen je uit anders te kijken, anders te organiseren en anders te doen.

Dit boek is gebaseerd op onze eigen praktijkervaringen en workshops. Het gaat over praktische toepasbaarheid en over impact creëren op complexe vraagstukken.

We hebben in onze veranderopdrachten gewerkt met Theorie U en we concluderen: het werkt!

‘Change will not come if we wait for some other person or some other time. We are the ones we’ve been waiting for. We are the change that we seek.’ BARACK OBAMA

WAAROM THEORIE U?

Theorie U is een krachtige methode, waarbij het de wens is dat de verandering – ‘het nieuwe’ – werkelijk tot realisatie komt. De letter ‘U’ geeft het proces van verandering weer. Hierbij ga je eerst de diepte in door bewustwording. Vervolgens laat je los. Daarna zet je de weg naar vernieuwing in.

De methode helpt bij het aanpakken van complexe vraagstukken. Een paar voorbeelden van complexe vraagstukken waar publieke organisaties mee bezig zijn: de kloof kleiner maken tussen inwoner en politiek, een hele woonwijk verduurzamen, vluchtelingen of asielzoekers opvangen, in samenhang alle ruimtelijke opgaven oppakken met de agrariërs in een gebied, het sociaal domein transformeren, de energietransitie vormgeven, de Omgevingswet implementeren of cocreëren met stakeholders met behulp van datagedreven werken.

Veelal zien we in dit soort vraagstukken dat de startsituatie onduidelijk is en dat het overzicht over de verschillende puzzelstukjes ontbreekt. Of de stakeholders zijn niet allemaal in beeld, of het proces naar het einddoel is onduidelijk. Dit zorgt ervoor dat je te maken hebt met een complex vraagstuk.

Werken aan deze complexe vraagstukken vraagt van jou anders te kijken, anders te organiseren en anders te doen. In dit boek bieden wij een instrument aan om de verandering binnen jouw eigen organisatie in hoofd, hart en handen te krijgen. Daar bedoelen we mee dat iedereen die is betrokken bij het vraagstuk, de noodzaak van de verandering inziet en begrijpt. En emotioneel betrokken is bij de verandering door er de voordelen van in te zien en er daadwerkelijk aan bij te dragen deze te realiseren. We raken dan aan het persoonlijk leiderschap binnen het complexe vraagstuk. Op die manier kun je effectieve en duurzame veranderingen bewerkstelligen. Het vraagt van jou en van alle betrokkenen dat zij openstaan voor de verandering.

VOOR WIE IS DIT BOEK BEDOELD?

Dit boek gaat over verandering in het publieke domein en is dus vooral bedoeld voor iedereen die verandering wil realiseren binnen publieke organisaties. Onder het publieke domein verstaan we *alle* overheidsorganisaties en semi-overheidsorganisaties die taken uitvoeren namens de overheid.

Voor al deze organisaties is dit boek bruikbaar. Veranderingen in het publieke domein houden zich namelijk steeds minder aan de schotten die er eerder tussen zijn geplaatst. Alleen in grensoverschrijdende samenwerking ontstaat er verandering en vernieuwing. Dit betekent dat we in toenemende mate bij verandering niet alleen de eigen organisatie in ogenschouw nemen, maar steeds vaker de gezamenlijke ambitie en doelen centraal stellen. Ook vraagt het om samenwerking binnen de organisatie en tussen organisaties om die ambitie en doelen te realiseren.

In dit boek gaan wij in op de manier waarop veranderingen in de regel plaatsvinden en waarom wij vinden dat het anders kan en moet.

*‘Change the way we change and change
the way we work!’* R. MEREDITH BELBIN

HOE IS DIT BOEK TE LEZEN?

Dit boek is geen kant-en-klare handleiding. We willen je inspireren en adviseren om het boek toe te passen in jouw veranderpraktijk. Het is bedoeld als een gereedschapskist met werkvormen en praktische voorbeelden, zodat je zelf met de verandering aan de slag kan.

In ‘Wie zijn wij?’ lees je dat we inmiddels al veel ervaring hebben met complexe veranderingen en met de Theorie U-aanpak. We hebben daarom een aantal praktijkvoorbeelden toegevoegd.

In het eerste hoofdstuk geven wij een theoretische toelichting op Theorie U en zoomen we vervolgens in op de vijf processtappen. Vervolgens behandelen we iedere stap binnen Theorie U in een apart hoofdstuk. We leggen de essentie van die stap uit en vertellen kort welke werkvormen in die stap helpen. Vervolgens leggen we iedere werkvorm praktisch uit. Aan het einde van ieder hoofdstuk vind je ook een werkvorm waarmee je met je persoonlijke vraagstuk ‘door de U’ kunt gaan.

‘Als je de manier verandert waarop je naar de dingen kijkt, veranderen de dingen waar je naar kijkt.’ WAYNE DYER (AMERIKAANSE AUTEUR VAN ZELFHULPBOEKEN)

We sluiten ieder hoofdstuk af met een praktijkvoorbeeld.

Werkvormen

Per stap in Theorie U zijn werkvormen uitgewerkt die wij regelmatig gebruiken in onze workshops en trainingen. Een aantal daarvan is direct afkomstig uit het gedachtegoed van Otto Scharmer. Een aantal andere werkvormen komt uit onze eigen veranderpraktijk. Bij veel werkvormen is een bronvermelding vermeld, waar je meer informatie kunt vinden.

Per werkvorm is het doel beschreven, hoe de werkvorm in te zetten, wat de benodigde tijd is, wat de benodigdheden zijn en wat de inzet is. Bij de werkvorm tref je ook de moeilijkheidsgraad aan, waarmee je in één oogopslag ziet of je de werkvorm zelf kan doen of dat je een specialistische facilitator nodig hebt. Hiervoor houden we de volgende criteria aan:

- ↑ = gemakkelijk te doen
- ↑↑ = vraagt ervaring als facilitator en/of vraagt enige voorbereiding
- ↑↑↑ = vraagt een specifiek getrainde facilitator

De werkvormen zijn genummerd van 1.1 tot 1.8, van 2.1 tot 2.12, van 3.1 tot 3.9, et cetera. Blader hier vooral doorheen en kijk welke van de werkvormen past bij jouw vraagstuk, bij jouw organisatie, bij de beschikbare tijd en niet in de laatste plaats ... bij jou.

Individuele werkvorm en reflectie

In ieder hoofdstuk hebben we een oefening opgenomen waarmee je zelf met een persoonlijk vraagstuk ‘door de U’ kunt gaan. Door hierop te reflecteren, kun je onderzoeken of en hoe je deze stap wilt inzetten in jouw organisatie.

Praktijkvoorbeelden

Aan het eind van ieder hoofdstuk vind je een praktijkvoorbeeld, waarbij een of meerdere werkvormen zijn gebruikt. We hebben de praktijkvoorbeelden geanonimiseerd. In ieder praktijkvoorbeeld vind je de aanleiding, het vraagstuk, de opdracht, de aanpak en het resultaat.

WIE ZIJN WIJ?

Wij zijn Perron2030. Een collectief van vijf bevlogen ambtenaren en zelfstandig ondernemers. We hebben ieder onze eigen expertise en we staan met één been in de gemeentelijke organisatie. Met het andere been verzorgen we trainingen en workshops in het land, faciliteren we een netwerk of coachen we mensen. We noemen onszelf hybride ambtenaren en werken (meestal) in duo's aan verandervraagstukken bij of voor het publieke domein.

Bovenal ... hebben wij passie voor verandering, vernieuwing en verbetering van de publieke overheid.

ERIC EDENS is veranderaar – Begeleidt verandering en vernieuwing bij gemeenten. Heeft passie voor duurzame verbetering met focus op mensen en verbinding van mensen aan vraagstukken. Zet bij veranderingen de ambitie en strategie van de organisatie centraal en concretiseert dit door alles daarmee in verbinding te brengen. Eric faciliteert het Netwerk Organisatie Adviseurs (NOA) en is medeorganisator van het Grootste Kennisfestival van Zuid-Nederland. Hij is ook werkzaam bij de gemeente Almere als proces- en programmamanager.



ILONA GOESSENS is veranderaar – Begeleidt graag lerende aanpakken voor organisatieontwikkeling of vraagstukken. Altijd met elkaar, waarbij ieders kracht en talent worden meegenomen. Heeft een passie voor leren en eigentijds organiseren en is zelf nieuwsgierig en leergierig. Ilona wordt blij van glinsterende ogen tijdens sessies en als er lachend met elkaar resultaat wordt geboekt. Ilona is werkzaam bij de gemeente Molenlanden als spelverdeler.



NANCY KALBVLEESCH is veranderaar – Begeleidt organisatieontwikkelingen in het publieke domein. Ze heeft een passie voor draagvlak verkrijgen en betrokkenen meenemen in een verandering, door in te spelen op wat iedere persoon uniek maakt. Met een natuurlijk vermogen te anticiperen op gebeurtenissen, verschillende scenario's



tegen elkaar af te wegen en vooruit te plannen, krijgt zij met enthousiasme, energie en kracht dingen voor elkaar. Nancy is, na heel lang bij gemeenten te hebben gewerkt, werkzaam bij Leeuwendaal.

JANNET KOSTER is veranderaar – Begeleidt verandering bij gemeenten en de laatste jaren vooral in het sociaal domein. Ze heeft een passie om mensen te verbinden, kennis te delen en hierdoor beweging te creëren. Jannet faciliteert het Netwerk Organisatie Adviseurs (NOA) en is medeorganisator van het Grootste Kennisfestival van Zuid-Nederland. Ze is werkzaam bij de gemeente Breda als organisatieadviseur/veranderkundige.



IETZE OOSTINGA is veranderaar – Begeleidt veranderingen in het publieke domein vanuit systemisch perspectief. Dat wil zeggen: kijken naar het grotere geheel op zoek naar patronen en geblokkeerde verbindingen binnen organisaties. Ietze is Certified Management Consultant en werkt als docent Veranderkunde bij HAN University of Applied Sciences en NCOI Opleidingen. Daar begeleidt hij post-hbo- en masteropleidingen. Na een loopbaan van meer dan veertig jaar als ambtenaar bij rijks- en gemeentelijke overheid werkt Ietze bij zijn bedrijf Oostinga Coaching, Training en Organisatieontwikkeling.



CHECK-IN ALS WERKVORM

Doel: Ruimte geven om gedachten en emoties te delen en op te halen wat er op persoonlijk vlak speelt en alle stemmen te horen.



15-30 minuten



2-25 personen

Moeilijkheidsgraad



Benodigheden:

- Stoelen in een kring
- Flip-over
- Facilitator

Waarom?

Een check-in aan het begin van de U-sessie is bedoeld om iedereen de ruimte te geven iets te zeggen over zichzelf, de agenda, de bijeenkomst. Het geeft inzicht in wat er speelt bij de aanwezigen (iemand kan bijvoorbeeld een ziek kind thuis hebben) of wat er op dat moment belangrijk is. Het richt de aandacht van mensen op de bedoeling van de bijeenkomst en zorgt ervoor dat ze er zijn met hun hele wezen, hun belangen, hun vragen en emoties. Jitske Kramer beschrijft het belang van een goede check-in in haar boek *Deep Democracy* (2014).

Hoe?

Een check-in vraagt strakke sturing door de facilitator. Dat doe je door de spelregels van de check-in helder neer te zetten en zelf te starten. Met het laatste modereer je het gesprek. Hoe meer je vertelt over jezelf, hoe meer de andere deelnemers dat ook zullen doen. En omgekeerd geldt dat natuurlijk ook. De check-in zet de toon voor de dag. Sla die nooit over, ook als je denkt geen tijd te hebben. Desnoods doe je een check-in van 30 seconden per persoon als de groep erg groot is.

STAP 1

Zet voordat de sessie begint drie vragen op een flip-over. De eerste vraag is altijd: Hoe zit je erbij? De tweede en derde gaan over de sessie. Voorbeelden van vragen zijn:

- Wat hoop je vandaag te leren?
- Waarover moet het vandaag gaan?
- Wat mag er vandaag niet worden vergeten?

Als de groep erg groot is en je weinig tijd hebt, dan stel je alleen de eerste vraag: Hoe zit je erbij? Als je zo samen start, biedt dat later in het proces veel voordelen.

STAP 2

Iedereen zit in een kring en je legt de bedoeling van de oefening uit. Iedereen beantwoordt de drie vragen die op het bord staan.

Er zijn drie spelregels:

- *Set the time.* Het is belangrijk om samen de tijd te bewaken. Maak iedereen verantwoordelijk voor de tijd.
- *Pop it like it's hot.* Jij begint als facilitator en daarna hanteer je de 'popcornstijl'. Dat betekent dat iemand start met praten als diegene iets wil zeggen.
- *Share en dump.* We reageren niet op elkaar. Aan het einde van deze ronde geef je iedereen de mogelijkheid een vraag te stellen of een reactie te geven naar aanleiding van wat iemand heeft gezegd. Daarmee voorkom je dat het een eindeloze sessie wordt. Aan het eind van de beantwoording van de vragen zeg je 'check'. Dat is voor een ander een teken zijn of haar antwoord te geven.

STAP 3

Jij begint zelf en beantwoordt de drie vragen. Belangrijk is hier de tijd die je gebruikt goed in de gaten te houden. Daarmee bepaal je hoeveel tijd de anderen gebruiken. Bepaal ook de diepgang van je antwoorden. Hoe opener jij bent, hoe opener de deelnemers zijn. Als je de vragen hebt beantwoord, zeg je 'check' en wacht je tot er iemand begint.

STAP 4

Terwijl iedereen om de beurt de vragen beantwoordt, luister je actief en neutraal. Je wacht tot de laatste deelnemer is geweest. Als je dit voor de eerste keer doet en de groep is groot, dan is dat best spannend. Want stel dat je iemand vergeet die nog niet is geweest. Meestal weet je het wel en zo niet, dan zeg je: 'Volgens mij is iedereen geweest.' Als dat niet zo is, dan luister je naar degene die de vragen nog niet heeft beantwoord.

STAP 5

Nu komt een spannende stap: je vat samen wat je hebt gehoord. Dat doe je om iedereen een stem te geven, zodat alle stemmen zijn gehoord. Je hoeft niet compleet te zijn. Zeg dat de samenvatting van de check-in een weergave is van wat er in de groep leeft en noem in algemene bewoordingen wat jij nog weet. Daarbij helpt het als je tegenstellingen benoemt. Bijvoorbeeld, er is gezegd dat het moeite kostte om vanochtend op tijd aanwezig te zijn. Voor een ander speelde dat minder of was de tijd ruim voldoende. Er zijn deelnemers die zin hebben in de bijeenkomst en er is ook spanning voor de bijeenkomst. Wat ook helpt, is aan het eind te vragen of je nog belangrijke dingen bent vergeten.

STAP 6

Aan het eind van je samenvatting vraag je of iemand nog wil reageren naar aanleiding van wat er is gezegd. Als dat is gebeurd, rond je de check-in af.

De essentie van Theorie U

Veranderen is geen trucje, of een vast proces dat je doorloopt met gegarandeerd resultaat. Publieke organisaties krijgen te maken met steeds complexere vraagstukken waarbij vernieuwing of transformatie wordt gevraagd van organisaties, teams en/of individuen. En belangrijk: deze vraagstukken zijn vaak groter dan de grenzen van de eigen organisatie.

Theorie U is een procesaanpak waarmee je diepgaand aandacht besteedt aan wat er is in het bewuste en in het onderbewuste. En aan wat er kan zijn in de toekomst. Vanuit verbinding met alle stakeholders, met anderen én in verbinding met jezelf.

FIGUUR 1 De kracht van Theorie U



We noemen het veranderen door middel van een U-proces. Een U-proces bestaat uit verschillende fases, die je na elkaar doorloopt. Geen 'shortcuts', maar je doorloopt het proces volledig en stap voor stap. Figuur 1 laat zien hoe dat eruitziet.

De grondlegger van Theorie U is Otto Scharmer. Hij heeft in het boek *Theory U* (Scharmer, 2006) zijn ideeën beschreven. Eerder schreef hij samen met Peter Senge, Joseph Jaworski en Betty Sue Flowers het boek *Presence* (Peter Senge e.a., 2005). Vanuit hun werk bij het Massachusetts Institute of Technology (MIT Boston) hebben zij zo'n honderdvijftig mensen geïnterviewd die allemaal vanuit hun eigen expertise bezig waren met innovatie en ieder op hun eigen manier een vergelijkbaar proces doorlopen. Ze ontdekten dat de woorden die deze mensen gebruikten om te vertellen wat ze deden verschillend waren, maar dat het proces waar ze doorheen gingen vergelijkbaar was.

AANGESLOTEN LEIDERSCHAP

Theorie U gaat over persoonlijk leiderschap, met als kernvraag: 'Hoe kan ik een bijdrage leveren aan de maatschappij, die aansluit bij wat de omgeving echt nodig heeft?' Otto Scharmer nodigt ons uit de wereld op een nieuwe manier te zien. Waar en hoe we onze aandacht inzetten, is de sleutel tot wat we creëren. Wat ons vaak weerhoudt om 'in het nu te zijn', is wat Scharmer 'The Blind Spot' noemt. De blinde vlek in ons innerlijk van waaruit we handelen. Het is van belang dat je je bewust wordt van deze blinde vlek.

'Het grote idee is dat we om echte verandering te creëren, de "innerlijke plek" van waaruit we handelen moeten verschuiven. We moeten dat doen als individu, als groepen, organisaties en grotere ecosystemen: van Ego naar Eco.' OTTO SCHARMER

Scharmers aanpak stoelt op het losmaken van creativiteit, door aan te sluiten bij en het delen van drijfveren en persoonlijke indrukken. Zo ontstaat gezamenlijke kennis, een sociaal veld waaruit iets nieuws kan ontstaan. Cruciaal daarbij is de veiligheid om te zijn wie je bent en te kunnen zeggen wat in je opkomt.

DIEPER KIJKEN EN VOELEN

Door het U-proces te doorlopen, leer je in contact te komen met je ware zelf. Scharmer noemt dit ‘presencing’, een combinatie van de woorden presence (heden en toekomst) en sensing (aanvoelen). Het gaat over het hoogst haalbare toekomstige potentieel waar te nemen en in het hier en nu te realiseren. Het gaat over dieper kijken. Door dieper te kijken, te luisteren en verschillende perspectieven te onderzoeken, kom je tot de kern. En is het mogelijk te komen tot veerkrachtige, duurzame en mensgerichte oplossingen voor complexe maatschappelijke uitdagingen. Op deze manier kunnen veranderingen in het publieke domein worden gerealiseerd.

BEGIN MET HET EIND VOOR OGEN

Veranderingen bij publieke organisaties gaan vrijwel altijd over de weg van A naar B. Hoe komen we als organisatie bij B? Denk aan tweehonderd vluchtelingen opvangen, een bedrijventerrein verduurzamen en wijken vergroenen, strategisch personeelsbeleid vormgeven in een krappe arbeidsmarkt. Hoe kom je dan naar de nieuwe situatie, de B? Welke stappen moet je daarvoor zetten en waar begin je?

NEEM ALLES MEE

De eerste manier is dat je alle informatie en alle kennis die achter je liggen, verzamelt in het punt A en op basis van je kennis en ervaringen een inschatting maakt van hoe je naar punt B gaat. Alles wat achter je ligt: je opleiding, je opvoeding, je werkervaring, je levenservaring, alles waarin je succesvol bent geweest. En ook aspecten waar iets is mislukt. Daarvan wil je leren. Met andere woorden, al je levenservaring en deskundigheid gebruik je om te bepalen hoe je komt van A naar B. Ook kun je daarbij kennis en ervaringen van anderen vragen. Of evaluaties van eerdere organisatieveranderingen. Je verandert de organisatie als het ware vanuit het verleden.

DE TOEKOMST LONKT

Er is een tweede manier en dat is leren en leiden vanuit de toekomst die zich manifesteert. Dat klinkt misschien vaag en we horen je denken: ‘Hoezo leiden vanuit de toekomst, die toekomst kennen we toch nog niet?’ Toch kan het. Denk maar eens aan een grote ondernemer als Elon Musk. Los van wat je misschien vindt van zijn gedrag: hij ziet ontwikkelingen in de toekomst die de meesten van ons niet zien. Dus kennelijk is daar iets wat je met de goede ‘bril’ op kunt waarnemen. Noem het intuïtie of wat ook.

Er schuilt een visionair in ons allemaal. Kun je je voorstellen hoe gaaf het is als er een manier is om contact te maken met die toekomst? Want als je al weet wat het gaat worden in de toekomst, dan pak je de verandering misschien wel anders aan. Minder op basis van wat je al weet, en meer op basis van wat er komt.

Hoe werkt dat veranderen vanuit de toekomst?

Met Theorie U doorloop je een proces waarmee je verbinding maakt met die toekomst, wat er in de toekomst lonkt. Je verbindt je aan wat er zal gebeuren in de toekomst en laat je handelen daarvan afhangen. Als je van punt A naar punt B wilt gaan en niet weet hoe punt B er precies uitziet, omdat je niet weet hoe de gewenste toekomst eruit zal zien, dan gaat dat heel goed via de U.

Het model kent een aantal belangrijke voorwaarden, die we hieronder toelichten. Het gaat om vertragen om te versnellen, verbinden van je geest, hart en wil, en verankeren. In het kader op bladzijde 22 vind je verschillende uitgangspunten voor organisatieverandering en persoonlijk leiderschap.

VERTRAGEN OM TE VERSNELLEN

Als organisaties meer een netwerk van mensen worden met interacties, dan is het zaak ook de relationele aspecten te managen. Die aspecten zijn vaak onzichtbaar, ongreepbaar en ook veel minder meetbaar. Het is belangrijk tijd en aandacht te besteden aan elkaar leren kennen, het vraagstuk te doorgronden en vanuit het perspectief van de verschillende stakeholders naar het vraagstuk te kijken. Deze investering betaalt zich uit.

Juist in deze vertraging is het belangrijk anders te kijken, anders te handelen, te doen wat op je weg komt. Laat het maar even sudderen en schiet niet direct in de actiemodus. Ook is het goed angsten, cynismen en oordelen toe te laten en hieraan bewust aandacht te besteden. Doe je dat niet, dan creëer je een onderstroom.

Dit lijkt te vertragen, maar onze ervaring is dat het uiteindelijk het proces versnelt en leidt tot beter gedragen resultaten.

VERBINDEN VAN GEEST, HART EN WIL

Het grote idee van Theorie U kwam tot stand door changemakers in het veld te interviewen en naar hen te luisteren. Pioniers die iets nieuws hebben gecreëerd in de wetenschap, het bedrijfsleven of de samenleving. En door als actieonderzoeker zelf deel te nemen aan veranderinitiatieven.

Echte veranderingen vinden plaats door de connectie tussen open geest, open hart en open wil.

Een *open geest* is het vermogen je gewoonte te stoppen om te oordelen. Het draait dan om echt met frisse ogen te kijken en de gebruikelijke manier om dingen te beoordelen tegen te houden om zo nieuwe informatie te laten binnenkomen.

Een *open hart* is het vermogen tot empathie. Wat alle leiderschapsuitdagingen van vandaag met elkaar gemeen hebben, is dat we door complexe situaties met meerdere belanghebbenden veel meer accenten moeten leggen op navigeren. De enige manier om dan effectief en succesvol te zijn, is door niet alleen vanuit je eigen invalshoek, maar ook vanuit het perspectief van de verschillende belanghebbenden naar een probleem te kijken.

Open wil is het vermogen los te laten en iets nieuws te laten ontstaan. Het loslaten van alle intenties, identiteiten en wie we denken te zijn om de weg voor nieuwe mogelijkheden te openen.

VERANKEREN

Otto Scharmer heeft Theorie U ontwikkeld vanuit zijn groot idealisme om heel grote en complexe wereldsystemen te veranderen. Een samenleving waarin 'van IK naar WIJ' het credo is.

Het hoeft niet alleen te gaan over een nieuwe wereldorde. Onze suggestie is wel dat je Theorie U inzet bij grote onzekerheid over de omgeving en het resultaat, en als er een redelijk grote overeenstemming is over het vraagstuk.

Om een goed U-proces te doorlopen, zijn drie aspecten cruciaal. Het eerste aspect gaat over de kwaliteit van aandacht en intentie, waarbij de focus ligt op het vraagstuk. Het tweede aspect gaat over de oprechte verbinding met anderen. Het derde aspect is op jezelf gericht: in alles wat je doet moet je zelf ook de verandering doorleven.

*'Be the change you want to see
in the world.'* MAHATMA GANDHI

In Theorie U gebruikt Otto Scharmer de volgende algemene uitgangspunten voor organisatieverandering en persoonlijk leiderschap:

- ▶ *'Leading from the Emerging Future.'* Centraal in het model staat het leren uit het verleden én de toekomst zoals die zich aandient. Het gaat over de vraag wat er al gaande is en hoe we daarop aansluiten en er verder ruimte aan geven.
- ▶ *'The Whole System in the Room.'* Werk zo veel mogelijk met mensen die betrokken zijn of worden bij het vraagstuk. Dat zijn vaak naast interne collega's ook bijvoorbeeld partners en inwoners.
- ▶ *'Making the System See, Sense, and Invert itself.'* Als je het systeem wilt veranderen, moet je ervoor zorgen dat iedereen binnen dat systeem ziet en voelt dat er iets moet veranderen. Alleen 'zien' is niet genoeg. Door het voelen kan transformatie ontstaan. Dat is waar de wereld van vandaag onder te lijden heeft: de kloof tussen weten wat er moet gebeuren en daadwerkelijk actie ondernemen.
- ▶ *'The Power of Place, Intention and Personal Storytelling.'* Zorg voor een veilige setting. Alles wat er wordt gezegd, blijft tussen deze vier muren.
- ▶ *'Protect the Flame.'* Zorg voor voldoende tijd die past bij het vraagstuk. Soms is het nodig de U meerdere keren te doorlopen als cyclisch proces.
- ▶ *'Be Appreciative.'* Ga in een veranderingsproces waarderend door de U. Vanuit de gedachte dat 'alles wat je aandacht geeft en waardeert, groeit' kies je ervoor aandacht te geven aan datgene waarvan je méér wilt. Niet om problemen te negeren, maar om ze te benaderen vanuit een andere invalshoek. En door waardering, erkenning en respectvolle omgang met anderen en hun inspanningen.
- ▶ *'Act in the Moment.'* Let op alles wat er gebeurt in de groep. Het is goed een draaiboek te hebben van de sessie en de ruimte te nemen om af te wijken als er iets gebeurt in de groep wat daarom vraagt.
- ▶ *'Deep Listening, Holding Space and Stillness.'* In een omgeving waar iedereen wordt geconfronteerd met veel prikkels moet je een omgeving creëren waarin deelnemers zich veilig voelen, waarin ze kunnen openstaan voor nieuwe ideeën, samenwerking, en waarin ze kennis en ervaringen kunnen delen. Dit is een primaire taak voor facilitators en leiders. De sleutel om dat te doen is 'holding space'. Holding space wil zeggen een veilige ruimte creëren: opkomen voor iemand, volledig aanwezig zijn en zonder oordeel naar mensen luisteren. Hun pijn en negatieve emoties voelen, zodat ze het niet alleen hoeven te doen.

Wij baseren ons op deze algemene uitgangspunten vanuit de Theorie U en vinden het vooral belangrijk dat je die werkvormen kiest waarmee jij verwacht binnen jouw eigen organisatie het verschil te kunnen maken.

Zit jij in de wereld van publieke vraagstukken? En krijg je veranderingen niet goed voor elkaar? Dan hebben wij iets bijzonders voor jou!

De kracht van Theorie U is een doe-boek voor veranderaars, boordevol praktische werkvormen en verhalen uit de praktijk, gebaseerd op onze eigen ervaringen. Wij bieden de ruimte om te experimenteren en te leren, en dagen je uit om jouw verandering anders op te pakken. Kennis en inzichten kun je direct toepassen bij jouw eigen veranderopgaven, zodat de verandering echt in hoofd, hart en handen kan komen.

Anders kijken, anders organiseren en anders doen! De basis is de krachtige Theorie U, ontwikkeld door Otto Scharmer van het Massachusetts Institute of Technology. Wij hebben dit gedachtegoed de afgelopen jaren vertaald naar onze eigen praktijk en workshops en vertellen je graag hoe je het praktisch toepasbaar maakt en hoe je meer impact kunt creëren.

Eric Edens, Ilona Goessens, Nancy Kalb vleesch, Jannet Koster en letze Oostinga zijn vijf bevlogen veranderaars van Perron2030 met samen meer dan 100 jaar ervaring met veranderen in het publieke domein.



'Klaar voor de toekomst. Wij weten wat werkt!'

boom.nl
boommanagement.nl

