

Inhoud

Voorwoord	9
DEEL I Een raamwerk om het veld te zien	19
1 De blinde vlek	21
Drie kloven	23
De blinde vlek	24
Voor het lege doek	26
Aankomst bij MIT	27
Leren van de ontluikende toekomst	28
Voor het vuur staan	29
Het kader bouwen	31
Sociale velden	33
2 Theorie U – Vorm volgt bewustzijn	35
Het systeem zichzelf laten zien	35
Een moment van zien	38
Het proces: drie bewegingen	39
Het diepere terrein in kaart brengen	41
Drie instrumenten van innerlijk weten	44
Het voorbeeld van luisteren	45
Drie vijanden op de weg naar beneden links op de U	47
Twee barrières bij de klim op de U	48
Presencing en absencing	49
Sociale velden	51
3 De matrix van sociale evolutie	53
De grammatica van sociale velden	53
Aandacht	60
Converseren	63

Organiseren	68
Coördineren en beheren	72
Veld 1 naar Veld 4: een reis van omkering	76
Het systeem zichzelf laten aanvoelen en zien	78
4 Het oog van de naald	81
‘Ik verwacht veel van je’	82
Reïntegratie van materie en geest	83
De essentie van systeemdenken	84
Door het oog van de naald	86
Het omkeren van de systeem-zelf-relatie	87
Van reageren naar regenereren	95
Deel II Een methode voor systeemverandering op basis van bewustzijn	97
5 Eén proces, vijf bewegingen: innoveren vanuit de toekomst	99
Co-initiëren: blootleggen van gedeelde intentie	100
Co-aanvoelen: de realiteit zien vanaf de randen van het systeem	106
Presencing: verbinden met het hoogste toekomstige potentieel	120
Co-creëren: het nieuwe uitkristalliseren en prototypen	137
Co-vormen: Innovatie-eco-systemen ontwikkelen	146
Deel III Een verhaal over evolutionaire maatschappelijke verandering	155
6 Het besturingssysteem van de maatschappij upgraden	157
Economie 4.0	158
Democratie 4.0	165
Sectorsynergie 4.0	167
4.0-Lab	173
7 Terug naar de wortels	175
Met complimenten aan de Oost-Duitse KGB	175
Op koers blijven	176
‘Ik kan het niet níet doen’	177
u.lab	179
Doe mee	182
Over de auteur	185
Over het Presencing Institute	186
Index	187

DEEL I

Een raamwerk om het veld te zien

Je hoort vaak dat er eigenlijk heel weinig gebeurt, ondanks al het gepraat over verandering. Maar in mijn ervaring is dat niet waar. Ik heb al een paar tektonische verschuivingen in mijn leven gezien. Ik zag hoe de Berlijnse Muur viel in 1989 – wat het einde van de Koude Oorlog betekende. Ik zag het apartheidssysteem in Zuid-Afrika eindigen. Ik zag hoe een jeugdbeweging de eerste Afro-Amerikaanse president van de Verenigde Staten van Amerika in het zadel hielp. Ik zag het centrum van de wereldeconomie de afgelopen twee of drie decennia verschuiven van het Westen naar Oost-Azië. En ik zie het nu in de recente opmars van autocraten, nationalisten en extreemrechtse bewegingen als een tegenreactie op een eenzijdige mondialisering en als een overlay naar iets van nog wezenlijker belang: het ontwaken van een nieuw bewustzijn over de hele planeet.

Hoewel niet al deze veranderingen tot tektonische verschuivingen hebben geleid, weet ik wel: *alles kan gebeuren* tegenwoordig. Ik geloof dat de belangrijkste tektonische verschuiving van ons leven niet achter ons ligt, maar pal voor ons. Die verschuiving gaat om de **transformatie van kapitalisme, democratie, onderwijs en het zelf.**

1

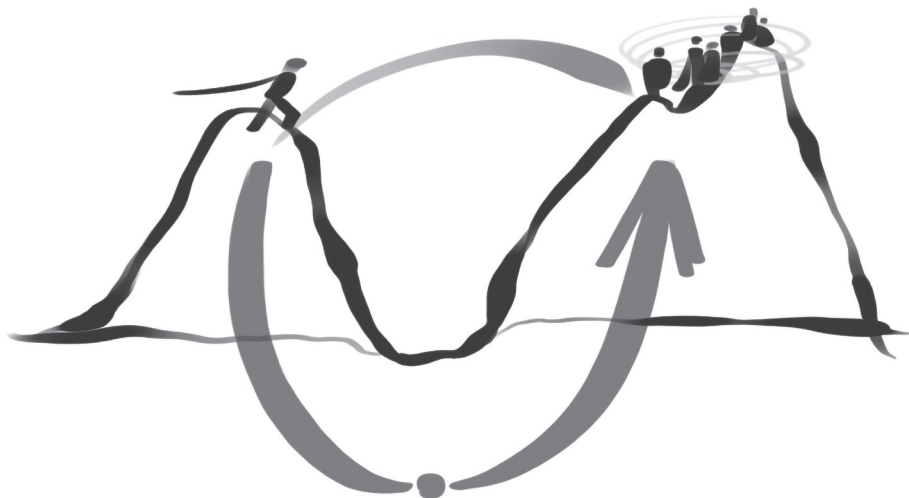
De blinde vlek

We leven in een tijd van belangwekkende mogelijkheden en verstoringen. Een tijd die wordt gekenmerkt door het afsterven van een oude manier van denken en organisatieloga. Een tijd die wordt gekenmerkt door de opmars van een nieuw bewustzijn en manieren om generatieve sociale velden te activeren. Wat wegwijnt is een wereld van eerst ik, groter is beter en groepsgedreven besluitvorming rond specifieke belangen die ons in een toestand van georganiseerde onverantwoordelijkheid heeft gebracht.

Wat daarvoor in de plaats komt is minder duidelijk. Het heeft te maken met het verschuiven van ons bewustzijn van *ego*-systeem naar *eco*-systeem – een bewustwording die het welzijn van ons allen aangaat. We kunnen het ontwaken van dit bewustzijn en de onderliggende kracht ook op veel plekken in de wereld zien: een activering van *de intelligentie van het hart*. Groepen die vanuit een dergelijk bewustzijn beginnen te handelen kunnen, om het in de woorden van cognitief psycholoog Eleanor Rosch van UC Berkeley te zeggen, ‘schokkend effectief zijn’.

Het begin van deze verschuiving lijkt misschien klein en onbeduidend in vergelijking met de enorme uitdagingen waarmee we wereldwijd worden geconfronteerd. In veel opzichten is dat ook zo. Maar ik

geloof dat ze de zaden bevatten van een wezenlijke vernieuwing van onze beschaving, die nodig is om de essentie van onze menselijkheid te beschermen en verder te activeren.



Figuur 1 De uitdaging van ontwrichting

Mijn vriend en medeoprichter van het Presencing Institute Kely Bird vat dit gevoel samen in het beeld van een afgrond (figuur 1).

Als we onszelf aan de linkerkant van het beeld zien, zien we een wereld die uiteenvalt en wegwijnt (de structuren van het verleden). Aan de rechterkant zien we de nieuwe mentale en sociale structuren die momenteel ontluiken. De uitdaging is om erachter te komen hoe je de kloof kunt overbruggen die deze twee scheidt; hoe van 'hier' naar 'daar' te komen.

Deze tekening schetst in het kort de reis van dit boek: de reis ter overbrugging van de kloof van een huidige realiteit die op het verleden is gebaseerd, naar een ontlukende toekomst die wordt geïnspireerd door ons hoogste toekomstige potentieel.

Drie kloven

Deze reis is tegenwoordig belangrijker dan ooit. Als we in de afgrond kijken, zien we drie grote kloven, zijnde:

- De *ecologische kloof*: ongekende vernietiging van het milieu, met verlies van natuur als gevolg.
- De *sociale kloof*: obscene niveaus van ongelijkheid en fragmentatie, resulterend in het verlies van de maatschappij, van het sociale geheel.
- De *spirituele kloof*: toenemende niveaus van burn-out en depressie, resulterend in het verlies van betekenis en van het Zelf. Met de hoofdletter Z in Zelf bedoel ik niet het huidige ego, maar het hoogste toekomstige potentieel.

De ecologische kloof kan worden samengevat door één getal: 1,5. Momenteel verbruikt onze economie de natuurlijke bronnen van 1,5 planeten. We verbruiken 1,5 maal de regeneratiecapaciteit van de aarde. En dat is slechts een gemiddelde. In de Verenigde Staten bijvoorbeeld is de verbruikshoeveelheid meer dan vijf planeten.

De sociale kloof kan worden samengevat door een ander getal: 8. Acht miljardairs bezitten samen evenveel als de helft van de hele mensheid. Ja, je leest het goed. Een klein groepje mensen dat in een busje zou passen, bezit meer dan de ‘onderste helft’ van de wereldbevolking: 3,8 miljard mensen.

De spirituele kloof kan worden samengevat met het getal 800.000. Zoveel mensen plegen per jaar zelfmoord – een getal dat groter is dan de som van de mensen die worden gedood door oorlog, moord en natuurrampen samen. Iedere veertig seconden is er één zelfmoord.

Het komt erop neer dat we collectief resultaten creëren die (bijna) niemand wil. Dit omvat het verlies van natuur, het verlies van de maatschappij en het verlies van het Zelf.

In de negentiende eeuw zagen veel landen het ontstaan van de sociale kloof als een belangrijk probleem en dit heeft ons publieke

bewustzijn sindsdien gevormd. In de twintigste eeuw zagen we de opkomst van de ecologische kloof, met name in de laatste dertig jaar van de eeuw. Ook dat heeft ons publieke bewustzijn gevormd.

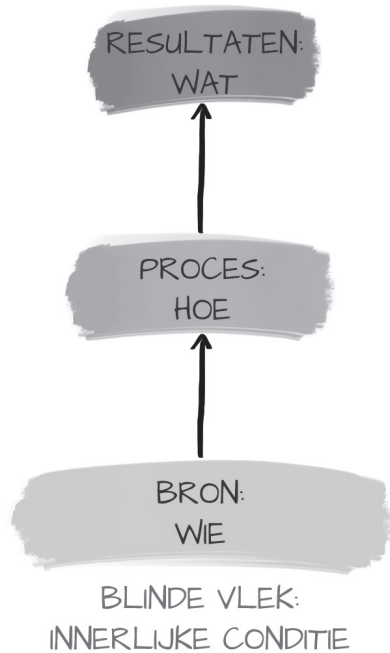
En aan het begin van de eenentwintigste eeuw zien we de opkomst van de spirituele kloof. Aangedreven door de enorme technologische ontwichingen die we sinds de totstandkoming van het World Wide Web (www) in de jaren 1990 hebben meegemaakt, zullen verdere technologische ontwikkelingen tegen 2050 de helft van onze banen automatiseren. We kijken naar een toekomst die 'ons niet langer nodig heeft', zoals Bill Joy, computerwetenschapper en medeoprichter van Sun Microsystems het uitdrukt, en die ons omgekeerd dwingt om opnieuw te definiëren wie we als mens zijn en om te beslissen welke toekomstige maatschappij we willen bewonen en creëren. Na de verschillende soorten tirannieën die we in de twintigste eeuw hebben gezien, bewegen we ons nu in de richting van een tirannie van de technologie? Dit is één van de vragen waarmee we geconfronteerd worden als we in de afgrond kijken.

Met andere woorden: we leven in een tijd waarin onze planeet, onze maatschappelijke eenheid en de essentie van onze menselijkheid onder vuur liggen. Dat klinkt misschien wat dramatisch. En toch denk ik dat dit nog een onderschatting is van het belang van dit moment.

Waar is de hoop dan? De grootste bron van hoop vandaag de dag ligt erin dat meer en meer mensen, met name jongeren, zich realiseren dat de drie kloven geen afzonderlijke problemen zijn. Het zijn in feite drie verschillende gezichten van **hetzelfde** kernprobleem. Welk probleem? Dat van de blinde vlek.

De blinde vlek

Er is een blinde vlek in leiderschap, management en sociale verandering. Het is een blinde vlek die ook van toepassing is op onze alledaagse sociale ervaring. De blinde vlek betreft de innerlijke plek – de



Figuur 2 De blinde vlek van leiderschap

bron – van waaruit we opereren als we handelen, communiceren, waarnemen of denken. We kunnen zien *wat* we doen (gevolgen). We kunnen zien *hoe* we het doen (proces). Maar we zijn ons meestal niet bewust van het *wie*: de innerlijke plek of *bron* van waaruit we opereren (figuur 2).

Laat me dit uitleggen. Ik stuitte voor het eerst op deze blinde vlek toen ik sprak met Bill O'Brien, de CEO van Hanover Insurance. Vanuit zijn vele jaren van transformationele verandering vatte hij zijn grootste inzicht als volgt samen: **'Het succes van een interventie hangt af van de innerlijke toestand van de interveniënt.'**

De uitspraak van Bill opende mijn geest: wat telt is niet alleen wat leiders doen en hoe ze het doen, maar ook hun 'innerlijke toestand' – ofwel hun innerlijke *bron*.

Het drong tot me door dat Bill wees op een diepere dimensie (de bron) van waaruit onze handelingen, communicatie en perceptie

komen, en die ons in staat stelt een geheel nieuwe set van toekomstige mogelijkheden aan te voelen en ons hiermee te verbinden.

De kwaliteit van hoe we aandacht besteden is een grotendeels verborgen dimensie van onze dagelijkse sociale ervaring – of het nu gaat om organisaties, instellingen of zelfs ons persoonlijke leven. Terwijl we onze dagelijkse bezigheden uitvoeren, zijn we ons doorgaans goed bewust van *wat* we doen en *hoe* we het doen, dat wil zeggen van het proces. Maar als ons wordt gevraagd *waar* onze handelingen vandaan komen, kunnen de meesten van ons geen duidelijk antwoord geven. Gedurende mijn onderzoek begon ik deze oorsprong van onze handelingen en percepties de *bron* te noemen.

Voor het lege doek

Nadenkend over mijn gesprek met Bill O'Brien realiseerde ik me dat we dagelijks op zowel zichtbare als onzichtbare niveaus interacteren. Kijk om dit punt beter te begrijpen eens naar het werk van een kunstenaar.

We kunnen vanuit ten minste drie perspectieven naar kunst kijken:

- We kunnen focussen op het *ding* dat resulteert uit het creatieve proces – zeg een schilderij.
- We kunnen focussen op het *proces* van de kunstenaar bij het maken van het schilderij.
- Of we kunnen de kunstenaar observeren op het moment dat zij voor het *lege doek* staat.

We kunnen met andere woorden naar het kunstwerk kijken *nadat* het is gemaakt, of *tijdens* de creatie ervan, of *voordat* de creatie begint.

Als we deze analogie toepassen op het leiden van verandering, kunnen we vanuit drie vergelijkbare gezichtspunten naar het werk van de veranderaar kijken. Ten eerste kunnen we kijken naar *wat* leiders en veranderaars doen. Vanuit dit perspectief zijn al veel boeken geschreven. Ten tweede kunnen we kijken naar het *hoe*, de processen

die leiders gebruiken. We hebben dat perspectief al meer dan twintig jaar gebruikt in onderzoek naar management en leiderschap.

Maar we hebben nog nooit systematisch gekeken naar het leiderschapswerk vanuit het perspectief van het lege doek. De vraag die we daarmee onbeantwoord hebben gelaten is: vanuit welke *bronnen* opereren leiders en veranderaars eigenlijk? Bijvoorbeeld: welke kwaliteit van luisteren en welke kwaliteit van aandacht breng ik in een situatie in – en hoe beïnvloedt die kwaliteit de loop der gebeurtenissen van moment tot moment?

Om de discussie over de drie kloven samen te vatten: waar de ecologische kloof ontstaat vanuit een disconnectie tussen *zelf* en *natuur*, en de sociale kloof vanuit een disconnectie tussen *zelf* en *ander*, ontstaat de spirituele kloof vanuit een disconnectie tussen *zelf* en *Zelf* – ofwel wie ik *vandaag* ben en wie ik *morgen* zou kunnen zijn, mijn grootste toekomstige potentieel.

Aankomst bij MIT

Toen ik pakweg vierentwintig jaar geleden vanuit Duitsland bij MIT arriveerde, was mijn doel om te leren hoe ik veranderaars in de maatschappij kan helpen omgaan met de grote ontwrichtingsuitdagingen die op ons af blijven komen. Het toen nieuw opgerichte MIT Organizational Learning Center (OLC, MIT's centrum voor organiseren, geleid door Peter Senge, auteur van *The Fifth Discipline*), bracht een unieke constellatie samen van vooraanstaande beoefenaars van action research, waaronder Ed Schein, Chris Argyris, Don Schön, Bill Isaacs en vele anderen. Dit boek is sterk gevormd en geïnspireerd door de mogelijkheid die ik had om in dit netwerk en deze kring van geweldige collega's en vrienden te kunnen werken, samen met veel andere gewaardeerde medewerkers van andere instellingen en plaatsen.

Nu terugkijkend op mijn eigen reis, zie ik drie grote inzichten en lessen die mijn reis rond het verkennen van de blinde vlek hebben gevormd.

Leren van de ontluikende toekomst

Mijn eerste inzicht is nogal elementair. Er zijn twee verschillende bronnen van leren: (1) leren door te reflecteren op het *verleden*, en (2) leren door het aanvoelen en oppakken van mogelijkheden rond de *ontluikende toekomst*.

Alle traditionele methoden rond organisatieleren gaan uit van hetzelfde leermodel: leren door te reflecteren op opgedane ervaring. Maar toch zag ik telkens weer dat de meeste leiders in organisaties worden geconfronteerd met uitdagingen waar niet op gereageerd kan worden door gewoon naar het verleden te kijken. Soms zijn zulke ervaringen niet eens behulpzaam. Soms vormen ze precies de obstakels die een team ervan weerhouden om met een frisse blik naar de situatie te kijken.

Leren van het verleden is anders gezegd wel noodzakelijk, maar niet voldoende. Alle ontwrichtende uitdagingen dwingen ons verder te gaan. Ze dwingen ons af te remmen, te stoppen, de grotere krachten achter de verandering te voelen, het verleden te laten gaan en de toekomst die zich wil ontvouwen te laten komen.

Maar wat is er nodig om van de ontluikende toekomst te leren? Toen ik deze vraag begon te stellen, keken veel mensen me glazig aan met een blik van: 'Leren van de toekomst? Waar heb je het over?' Velen zeiden dat het een verkeerde vraag was.

En toch was dit precies de vraag die mijn onderzoeksreis meer dan twee decennia heeft bepaald. Wat ons als mensen onderscheidt is dat wij ons kunnen verbinden met de ontluikende toekomst. Dat is wie we zijn. We kunnen patronen van het verleden doorbreken en nieuwe patronen op uiteenlopende schaal creëren. Geen enkel ander type organisme op aarde kan dit. Bijen worden bijvoorbeeld weliswaar georganiseerd door een veel hogere collectieve intelligentie, maar ze hebben niet de mogelijkheid het patroon van deze organisatie te veranderen. Wij hebben dat als mensen wel.

Anders gezegd: wij hebben het vermogen ons in te laten met twee

totaal verschillende kwaliteiten en stromingen van tijd. Eén is een kwaliteit van het huidige moment, dat in feite een voortzetting van het verleden is. Het huidige moment wordt gevormd door dat wat was. De tweede is een kwaliteit van het huidige moment dat functioneert als een toegangspoort naar een veld van toekomstige mogelijkheden. Het huidige moment wordt gevormd door dat wat zich wil ontvouwen. Deze kwaliteit, als men zich daarmee verbindt, gaat uit van het *presencen*, het aandachtig aanvoelen van het hoogste toekomstige potentieel. Het woord *presencing* combineert *sensing* (aanvoelen) met *presence* (aanwezigheid). Het betekent het aanvoelen van en handelen overeenkomstig je hoogste toekomstige potentieel. Wanneer we te maken hebben met ontwrichting, is het deze tweede tijdstroom die er het meest toe doet. Want zonder die verbinding neigen we ertoe eerder slachtoffers dan co-vormgevers van ontwrichting te zijn.

Hoe kunnen we als individuen, als organisaties en als eco-systemen contact maken met deze tweede tijdstroming? Die verkenning heeft mijn onderzoeksreis de afgelopen twee decennia richting gegeven. Het heeft me ertoe geleid een *cyclus van diep leren* te beschrijven, die een ander soort proces benut, waarin we naar de randen van het systeem gaan, ons verbinden met onze diepste bronnen van weten en aangezet worden de toekomst via handeling te verkennen. Deze cyclus van diep leren is zowel op ons professionele als persoonlijke leven van toepassing. Zo had ik bijvoorbeeld als zestienjarige een ervaring die me een sterk voorproefje gaf van hoe het voelt om aangetrokken te worden door het veld van ontlukende toekomstige mogelijkheden.

Voor het vuur staan

Toen ik die ochtend onze boerderij verliet om naar school te gaan, had ik geen idee dat het de laatste keer was dat ik mijn huis zou zien, een grote 350 jaar oude boerderij. Het was op school een dag als alle andere tot een uur of één, toen de leraar me uit de klas haalde en zei

dat ik naar huis moest gaan. Ik had geen idee wat er kon zijn gebeurd, maar voelde wel dat het geen goed nieuws was. Na de gebruikelijke treinrit van een uur rende ik het station uit en sprong in een taxi. Al ver voordat de taxi er was, zag ik enorme grijze en zwarte rookwolken in de lucht hangen. Mijn hart bonsde toen de taxi onze oprit naderde. Ik herkende burens, lokale brandweermannen en agenten. Ik sprong uit de taxi en rende door de menigte die zich had verzameld over de laatste halve kilometer van onze door kastanjabomen geflankeerde oprit. Toen ik bij de voortuin aankwam, kon ik m'n ogen niet geloven. De wereld waarin ik mijn hele leven had geleefd, was verdwenen. In rook opgegaan.

Toen de realiteit van het vuur bij me begon in te dalen, voelde het alsof iemand de grond onder mijn voeten vandaan had weggemaaid. De plek van mijn geboorte, kindertijd en jeugd was weg. Terwijl ik daar zo stond, de hitte van het vuur op mij inwerkend, voelde ik hoe de tijd vertraagde en ik realiseerde me hoe gehecht ik al die tijd was geweest aan al die zaken die door het vuur waren verwoest. Alles waarvan ik dacht dat ik het *was*, was verdwenen. Alles? Nee, misschien niet alles, omdat ik voelde dat een klein deel van mezelf nog steeds bestond. Er was immers nog altijd *iemand* die dit allemaal gadesloeg. Wie?

Op dat moment realiseerde ik me dat er een andere dimensie van mezelf was waar ik me voorheen niet bewust van was geweest – een dimensie die verband hield met mijn toekomstige mogelijkheden. Op dat moment voelde het alsof ik iets omhoog werd getrokken, boven mijn fysieke lijf uit, en ik het tafereel vanuit die verhoging overzag. Ik voelde hoe mijn geest kalmeerde en tegelijk verruimde, in een moment van helderheid als nooit tevoren. Ik was niet de persoon die ik altijd gedacht had te zijn. Mijn echte zelf was niet verbonden aan alle materiële bezittingen die in de puinhopen lagen te smeulen. Ik wist plotseling dat ik, mijn echte Zelf, nog volop in leven was! Het was deze 'ik' die de Ziener was. En deze Ziener was levendiger, wakkerder en aanwezigder dan de 'ik' die ik tot dan toe gekend had. Niet

langer bezwaard door alle materiële bezittingen die het vuur zojuist had verteerd, met alles verdwenen, was ik lichter en vrijer, klaar om het andere deel van mezelf aan te boren, het deel van mezelf dat me de toekomst in trok – *mijn* toekomst, op naar een wereld die op me stond te wachten om dingen te verwezenlijken.

De volgende dag arriveerde mijn zevenentachtig jaar oude opa, voor wat zijn laatste bezoek aan de boerderij zou zijn. Hij had zijn hele leven in dat huis gewoond, vanaf 1890. Vanwege medische behandelingen was hij de hele week voor de brand weg geweest en toen hij de dag na de brand bij de tuin aankwam, verzamelde hij zijn laatste krachten, stapte uit de auto en liep meteen naar mijn vader, die puin stond te ruimen. Schijnbaar zonder de kleine vuurtjes die hier en daar nog brandden op te merken, liep hij op mijn vader af, pakte zijn hand en zei: ‘Kopf hoch, mein Junge, blick nach vorn!’ (‘Kop op jongen, kijk vooruit!’) Na nog een paar woorden draaide hij zich om, liep terug naar de auto die stond te wachten en vertrok. Een paar dagen later overleed hij stilletjes.

Dat mijn opa in de laatste week van zijn leven, hoewel bijna alles waar hij zijn leven lang aan was blijven werken in rook was opgegaan, in staat was om op de ontluikende toekomst te focussen in plaats van te reageren op het verlies, heeft een diepe indruk op me gemaakt.

Pas vele jaren later, toen ik begon te leren vanuit de ontluikende toekomst in plaats van vanuit het verleden, kwam mijn beste werk naar boven. Maar ik realiseer me nu dat dit zijn oorsprong had in die vroege ervaring.

Het kader bouwen

Mijn MIT-mentor Ed Schein zei op een gegeven moment tegen me: ‘Ik haat het als mensen tegen me zeggen: “Er zijn twee soorten mensen...” Om met een lichte glimlach te vervolgen: ‘Maar er zijn echt twee soorten mensen: degenen die het *proces* begrijpen en degenen die dat niet doen.’

Ed heeft gelijk. Inzicht in het **proces** betekent inzien hoe onze sociale relaties zich vormen. Als je een relatie met een bepaalde betrokken partij wilt veranderen van laten we zeggen disfunctioneel naar behulpzaam, kun je mensen niet gewoon opdragen om het te doen. Je moet stroomopwaarts interveniëren in het proces van het vormen van sociale realiteit. Je moet de *totstandkoming* van die relatie van de ene naar een andere modus zien te krijgen, bijvoorbeeld van reactief naar co-creërend.

Op dezelfde manier kun je met betrekking tot het ‘bronniveau’ van creativiteit zeggen dat er twee soorten mensen zijn: degenen die de inhoud begrijpen en degenen die dat niet doen. Het bouwen van kaders is faciliteertaal voor het vormen van goede ontplooiingsruimte. In organisaties zie je dat CEO’s en andere managers dit punt vaak niet begrijpen. Ze denken dat ze gedragsverandering voor elkaar kunnen krijgen door speeches te houden en *tools* op de organisatie los te laten. Nu zijn instrumenten wel belangrijk, maar ook overschat omdat ze zo zichtbaar zijn. En wat doorgaans onderschat wordt, is alles wat zich aan het oog onttrekt – bijvoorbeeld de minder zichtbare elementen van goede ontplooiingsruimte: intentie, aandacht en de subtiele kwaliteiten van diep luisteren. Een goed kader bouwen betekent een goede ontplooiingsruimte ontwikkelen voor een *generatief sociaal proces*.

Veel van de conventionele taal en instrumenten rond het managen van verandering blijkt op z’n best gedeeltelijk nuttig te zijn. Neem bijvoorbeeld de term ‘verandering aandrijven’. Wanneer heb je bij je familie gecheckt hoe leuk ze het vinden dat jij het netwerk van relaties met hen ‘aandrijft’ van de ene toestand naar de andere? Succes daarmee. De realiteit van het leiden van wezenlijke verandering heeft weinig van doen met één persoon die andermans verandering ‘aandrijft’. Het is de verkeerde metafoor, de verkeerde benadering. Wat voor mijn gevoel nuttiger is, is de metafoor van de boer.

Wat me brengt bij mijn derde leerproces en ook terug naar mijn roots...

Sociale velden

Ik ben opgegroeid op een 350 jaar oude boerderij in de buurt van Hamburg. Zestig jaar geleden besloten mijn ouders te stoppen met conventionele industriële landbouwtechnieken (met behulp van pesticiden, onkruidverdelgers en kunstmest) en deze te vervangen door organische methoden (gericht op het levende eco-systeem van de boerderij). Iedere zondag namen mijn ouders mij, mijn zus en mijn twee broers mee op een *Feldgang* – een veldwandeling – over de akkers van onze boerderij. Af en toe stopte mijn vader, bukte zich en pakte een kluit aarde van de omgeploegde grond, zodat wij de verschillende soorten en structuren konden leren herkennen. Hij legde uit dat de kwaliteit van de grond afhing van een hele reeks levende wezens – miljoenen organismen die in iedere kubieke centimeter van de grond leven – waarvan de aarde het werk nodig heeft om te kunnen ademen en zich als levend organisme te ontwikkelen.

Net zoals we in mijn jeugd tijdens die veldwandelingen deden, neemt dit boek je mee op een vergelijkbare reis, waarbij we af en toe stoppen om een voorbeeldverhaal of kluitje gegevens te beschouwen, wat ons helpt om de diepere structuren van het ‘sociale veld’ te begrijpen. En net zoals de biologische boer volledig afhankelijk is van de levende kwaliteit van de grond, zijn sociale pioniers afhankelijk van de levende kwaliteit van het sociale veld. Ik definieer *sociaal veld* als de kwaliteit van relaties waarop patronen van denken, praten en organiseren ontstaan, die op hun beurt tot praktische resultaten leiden.

En net zoals een boer een plant niet kan ‘aandrijven’ om sneller te groeien, kan een leider of veranderaar in een organisatie of gemeenschap geen praktische resultaten afdwingen. In plaats daarvan moet de aandacht worden gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de bodem. Wat is de kwaliteit van de sociale bodem? Dat is de kwaliteit van de relaties tussen individuen, teams en instellingen die aanleiding geven tot collectief gedrag en praktische resultaten.

Terugkijkend realiseer ik me dat mijn reis de afgelopen vier

decennia ging over het cultiveren van sociale velden. Mijn ouders cultiveerden de velden op de boerderij. Mijn collega's en ik cultiveren sociale velden. En als jij manager, opleider, ondernemer, sociaal ondernemer, uitvoerend kunstenaar, gezondheidsspecialist, ouder of community-bouwer bent, is dat waarschijnlijk ook jouw taak.

De diepere ervaringen en niveaus van het sociale veld die hier worden beschreven, zijn iedereen bekend die ervaring heeft met het creëren van bewegingen, startups of andere ingrijpende veranderingen. In mijn geval raakte ik eerst eind jaren zeventig en tachtig betrokken bij bewegingen rond milieu, groen, anti-kernenergie en vrede; later ging dat over het lanceren van het *Presencing Institute* als een nieuw type wereldwijde sociale onderneming. Later in dit boek zal ik enkele van die ervaringen meer in detail bespreken. Op dit punt wil ik er slechts de aandacht op vestigen dat geen van deze ervaringen uniek of buitengewoon zijn.

Integendeel, ze zijn eigenlijk zelfs vrij gewoon. Veel mensen hebben ze. En ja, ze halen je 'out of the box', zoals de brandervaring me even voor een moment uit mijn fysieke lijf haalde. En toch hebben velen van ons zulke ervaringen veel vaker dan we op het eerste gezicht denken.

Deel II

Een methode voor systeem- verandering op basis van bewustzijn

Ik geloof dat de belangrijkste leiderschapsuitdaging voor het bedrijfsleven, de overheid en maatschappelijke organisaties dezelfde is. Namelijk om belangengroepen die elkaar nodig hebben om het systeem te veranderen in staat te stellen te verschuiven van **mij** naar **wij** – dat wil zeggen: van ego-systeembewustzijn naar eco-systeembewustzijn.

Hoe doe je dat? Hoofdstuk 5 deelt een methode, een pad dat zich heeft ontwikkeld uit talloze experimenten en toepassingen in de afgelopen twee decennia.

5



Eén proces, vijf bewegingen: innoveren vanuit de toekomst

Presencing is een innovatiemethode die groepen en belanghebbenden in staat stelt samen de toekomst aan te voelen en te creëren. Diepgaande innovatie vereist dat we het downloaden van patronen opschorten om generatieve sociale velden te activeren. De vijf bewegingen van het U-proces zijn:

- Co-initiëren: blootleggen van gedeelde intentie – het bouwen van een eerste kader
- Co-aanvoelen: de realiteit vanuit de randen van het systeem zien – de horizontale verbinding tot stand brengen
- Co-presencing: verbinding maken met je hoogste toekomstige potentieel – de verticale verbinding tot stand brengen
- Co-creëren: prototyperen om al doende te leren – het nieuwe in de realiteit brengen
- Co-vormen: het nieuwe belichamen en institutionaliseren – het grotere eco-systeem ontwikkelen

Hier volgt in het kort een overzicht van de belangrijkste principes en praktijken van dit proces.

Co-initiëren: blootleggen van gedeelde intentie

Het startpunt van het proces is het bouwen van een kader voor een kerngroep die het proces samen gaat doormaken. Deze eerste stap legt de basis voor het latere proces en de impact ervan. Deze eerste stap van co-initiëren richt zich op het blootleggen van gedeelde intentie. Luisteren is hier de sleutel:

- Luisteren naar je eigen intentie of naar wat het leven je vraagt om te doen (luisteren naar jezelf)
- Luisteren naar je kernpartners in het veld (luisteren naar anderen)
- Luisteren naar waartoe je nú wordt opgeroepen om te doen (luisteren naar wat ontluikt)

Bedrijfsvoorbeeld: toen ik werkte met een middelgrote ‘groene’ bank die financiën gebruikt om sociale en ecologische uitdagingen aan te pakken, besloot de raad van bestuur dat de bank haar eigen bedrijfsmodel opnieuw moest uitvinden. De CEO nodigde een kerngroep uit waaronder leden van de directie, enkele landenmanagers en anderen die als cruciaal werden beschouwd voor het ontwikkelen van een nieuw strategisch perspectief en het vertalen van kansen in prototypen.

Tijdens een startsessie van twee dagen identificeerde de groep de drijvende krachten achter de verstoring in hun sector en rangschikte ze op relevantie. Ze vroegen zich af: welke kleine veranderingen kunnen grote impact hebben op het systeem waarin we actief zijn? Welke variabelen kunnen de ontwikkeling van onze sector beïnvloeden? Een van de factoren die het team identificeerde was ‘duurzaamheid wordt op grote schaal normaal’. De groep wist dat 83% van generatie Y wil dat bedrijven een standpunt innemen over onderwerpen als duurzaamheid. De uitdaging van de bank was dus om erachter te

komen hoe een groene en sociaal bewuste bank zich kan onderscheiden in een markt waarin de vroegere belangrijkste onderscheidende factor voor iedereen gewoon is geworden.

Een andere drijvende kracht was digitale verstoring. Het oude businessmodel wordt uitgedaagd door *fintech*-bedrijven (op technologie gebaseerde financiële dienstverlening), die traditionele aanbieders in de weg lopen door diensten beter, goedkoper en sneller aan te bieden. Zoals Bill Gates het stelde: ‘Bankieren is noodzakelijk, banken niet.’ Na het identificeren en prioriteren van deze drijvende krachten, creëerde de groep een blauwdruk voor het plannen en co-aanvoelen van studiereizen (dit wordt verderop uitgewerkt). De groep genereerde ook een initiële intentieverklaring en vragen die de experimentele reis zouden begeleiden.

Voorbeeld met meerdere belangengroepen: het *Novos Urbanos Social Innovation Lab on Food and Nutrition* in Brazilië was het idee van één persoon, Denise Chaer, een jonge sociaal ondernemer in São Paulo. Toen zij deelnam aan het foundation-programma van het Presencing Institute in São Paulo, kreeg ze het idee om consumptiegedrag en sociaal-economische relaties in grote steden in Brazilië aan te pakken. Na een reeks dialogen en focusgroepen nam ze deel aan een belangrijk element van het systeem: voedsel en voeding.

Denise nodigde een microkosmos uit van het systeem dat ze wilde veranderen, met vertegenwoordigers van het voedsel- en voedingsstelsel. Ze vroeg experts en activisten, maar ook consumenten en anderen die worden beïnvloed door het bestaande systeem. Deze diverse groep begon vervolgens het systeem in zijn geheel in kaart te brengen, wat ieder van hen in staat stelde hun eigen specifieke bijdrage aan het probleem te zien, of het nu ging om multinationals die suikerhoudende dranken op scholen verkochten, of ouders die thuis gezonde eetgewoonten niet aanmoedigden. Het overzicht dat deze groep ontwikkelde wordt nog steeds gebruikt door experts in Brazilië om het voedselsysteem en de uitdagingen ervan te beschrijven.

Resultaten van co-initiëren

Wat je ook doet tijdens de voortgang van co-initiëren, zorg dat je aan het eind van dit stadium het volgende hebt vastgesteld:

1. Een gedeelde intentie van wat je wilt creëren
2. Cruciale vragen die je moet onderzoeken
3. Een kerngroep die het initiatief begeleidt
4. Een kernteam om in het U-proces te duiken
5. Praktijken rond diep luisteren en gesprekken voeren
6. Een effectieve ondersteuningsstructuur
7. Middelen: mensen, ruimte, budget
8. Een eerste reeks van drijvende krachten om te verkennen
9. Een eerste lijst van mogelijke studiereizen
10. Een eerste schets van de weg naar de toekomst

Principes

De U-methode wordt samengevat in 24 principes die worden gepresenteerd in vijf groepen, langs alle stadia van co-initiëren tot en met co-vormen. Ik nummer ze doorlopend door de bewegingen heen, om aan te geven dat de 24 principes als geheel werken. Hier volgen de eerste vijf.

1 Luister naar wat het leven je vraagt om te doen

De essentie van het U-proces is om ons vermogen te versterken om aanwezig te zijn en bewust mee te creëren. Net zoals de benadering van Ed Schein voor procesconsultatie begint met de principes ‘probeer altijd behulpzaam te zijn’ en ‘pak de realiteit altijd aan’, begint het U-proces van presencing met het primaat van aandacht en intentie: ‘Luister naar wat het leven je vraagt om te doen.’ Of, in de woorden van Martin Buber: ‘Hij luistert naar dat wat in hem wil worden, naar de loop van het in-de-wereld-zijn, niet om daardoor gedragen te worden, maar om het zelf zo te verwezenlijken als het door hem verwezenlijkt wil worden’ De U-methode is diep geworteld in procesconsultatie als één van de belangrijkste richtinggevende disciplines.