

Clarine Campagne

Theorie U in teams

Praktisch werken aan vernieuwing

Voor David en Diederik en jullie generatie
die de wereld werkelijk wil vernieuwen.
Voor de oudere generaties opdat wij ons door jullie laten inspireren
en verantwoordelijkheid nemen.

Campagne, Clarine

Theorie U in teams. Praktisch werken aan vernieuwing / Clarine Campagne

– Zeist: Christofoor

ISBN 978 90 6038 783 2

NUR 801

Redactie: Femke Boshuisen

Eindredactie, layout en zetwerk: Jaap Verheij

Illustraties naar O. Scharmer, *Theorie U*; illustratie op blz. 115 Clarine Campagne

Omslagontwerp: Riesenkind

© Clarine Campagne / Uitgeverij Christofoor, Steniaweg 32, 3702 AG Zeist 2016

www.christofoor.nl

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission from the publisher.

Inhoud

Ten geleide	7
Voorwoord	9
Dankwoord	10
Inleiding	13
1 Kennismaken met Theorie U	19
1.1 ‘Ieder mens is een kunstenaar’ (Joseph Beuys)	19
1.2 Een verkenning van de route door het U-proces	22
1.3 Drie oefeningen om het U-proces al doende te verkennen	24
2 Een vernieuwingsvraagstuk aanpakken	37
Inleiding	37
2.1 Een vernieuwingsvraag kiezen	42
2.2 Veld 2 – Seeing: onderzoek voor vernieuwing	46
2.3 Veld 3 – Sensing: luisteren met een open hart	51
2.4 Veld 4 – Presencing: waarnemen met open wil, waarnemen van het toekomstige	55
2.5 Veld 5 – Uitkristalliseren: je vondst verwoorden en communiceren	57
2.6 Veld 6 – Prototyperen: in je praktijk toetsen en verder ontwikkelen	60
2.7 Veld 7 – Uitvoeren: de organisatie haakt aan	63

3 Theorie U: veldkenmerken en hindernissen in het samenwerken met de U 67

Inleiding 67

- 3.1 Veld 1 – Downloaden van bekende patronen 70
- 3.2 Veld 2 – Seeing: kijken met een open blik 76
- 3.3 Veld 3 – Sensing: de intelligentie van je hart gebruiken 82
- 3.4 Veld 4 – Presencing: de best mogelijke toekomst als bron 90
- 3.5 Veld 5 – Uitkristalliseren: een inspirerende visie verwoorden 96
- 3.6 Veld 6 – Prototyperen: het organiseren van experimenten
en proeftuintjes 102
- 3.7 Veld 7 – Uitvoeren: praktijkervaringen verruimen
in de organisatie 109

4 Ontwikkeling – de mens als bron 113

Inleiding 113

- 4.1 Een beeld van de mens 115
- 4.2 Persoonlijke ontwikkeling 119
- 4.3 Meditatie 124
- 4.4 Blick op de tijd 128
- 4.5 Presence Cirkels als vorm van ‘samen scholing’ 130

Nawoord 134

Literatuur 136

Ten geleide

Geraakt ben ik door het besef dat er op sociaal, spiritueel, economisch en ecologisch gebied vernieuwing gaande is *en* nodig is in onze wereld. En door het besef dat dat nooit ontstaat als we alleen vanuit onze vertrouwde patronen blijven werken. Patronen die je afhouden van iets belangrijks: het beste te geven wat je hebt, bent en kunt worden. En dat vraagt om nieuwe beelden over zingeving. Beelden over wat voor wereld je wilt helpen creëren. En over de aandacht waarmee je dat doet.

Wat er nodig is, kun je ervaren als je open kunt waarnemen, zonder oordelen. Als je verbonden voelt en aanvoelt hoe het echt met anderen en met de omgeving is. En soms lukt het om vanuit openheid voor de beste toekomstmogelijkheid samen te ervaren wat er ergens werkelijk aan de orde is. En daar verantwoordelijkheid voor te nemen.

Het inspireert me dat veel mensen deze oefenweg in hun dagelijkse praktijk willen leven, ook in hun werk. En ik ervaar het als pijnlijk dat we ook vaak langdurig slachtoffer lijken te zijn van de patronen en organisatievormen die we hebben ingericht.

Postuum Nobelprijswinnaar Dag Hammarskjöld zei als VN-secretaris: ‘De langste reis is de reis naar binnen.’ Een reis waarvoor onze uiterlijke reis het speelveld is. En waarvan deze uiterlijke tocht de vernieuwingssporen draagt. Vernieuwing gaat nooit zonder innerlijke vernieuwing. En innerlijke vernieuwing kan niet zonder drempels over te gaan. Als eerste die drempel waarmee je niet-kloppende patronen en samenwerkingsvormen achter je laat.

Ik ben dankbaar naar alle mensen in allerlei verschillende rollen die ik in organisaties en samenwerkverbanden heb ontmoet. Zij durfden buiten gebaande paden kleinere of grotere zoektochten aan te gaan. Zij namen het op zich om met en voor klanten, kinderen, cliënten, de aarde en collega’s nieuwe toekomst te creëren. Soms door echt nieuw te gaan kijken of vernieuwende werkwijzen in te voeren. Of door nieuwe diensten aan te bieden of mensen in de gelegenheid te stellen ondernemender te zijn. En zij lieten mij en elkaar

meekijken in wat er allemaal eng was en niet lukte. Gelukkig ook vaak met humor die op zijn tijd gezond en onontbeerlijk is. Opgewekt kunnen erkennen dat je toch weer in je oude groef kwam, is zeker niet makkelijk. En met mildheid kijken naar de eenzijdigheden van de ander ook al niet. Laat staan om te zien hoe je zelf en samen met anderen ook bijdraagt aan een stukje wereld dat je eigenlijk niet ziet zitten. Maar het blijkt samen en alleen zeker de moeite waard om steeds weer een volgende stap te zetten. Stappen om mee te bouwen aan een menselijkere, duurzamere en vriendelijkere wereld voor iedereen. En het is aan ieder om daarvoor dat te doen dat werkelijk past bij zijn of haar eigen leven: niet meer, maar hopelijk ook niet minder.

Theorie U, geschreven door econoom en MIT-docent Otto Scharmer, beschrijft een weg die tot inspirerende vernieuwing kan leiden. Vernieuwing waar je vanuit het beste dat je in je hebt aan kunt werken. En waar je zo samenwerkt dat ieder zich echt kan openstellen voor elkaar en voor de beste toekomstmogelijkheid. Een mogelijkheid die pas tot stand kan komen als je oude vormen doorbreekt of loslaat. En ook een mogelijkheid die erom vraagt, al doende te ontstaan.

In mij ontstond mijn ervaring met het werken met Theorie U ook al doende, ook na het doorbreken van oude vormen en een tijd van loslaten. In leergesprekken voor leidinggevendenden die ik met anderen organiseerde, in vernieuwingsprocessen van en in organisaties, in retraites, presence-cirkels en cursussen die ik gaf, in het werken met teams en in het omgaan met anderen en met mijzelf, rijpte het werken met de U. In organisaties waren het aanvankelijk grotere vernieuwingstrajecten met en vanuit de top van de organisatie. Steeds meer werd voor mij een streven om er ook aan bij te dragen dat het werken met de U een vermogen wordt van mensen en teams. Zeker nu teams meer en meer zelfondernemend worden. Meermaals kreeg ik de vraag hierover iets op te schrijven. Er bleek met name behoefte te zijn aan werkvormen en praktische oefeningen om Theorie U zelf in teams te kunnen inzetten. Ik hoop van harte dat dit boek bijdraagt aan inspirerende werkprocessen waarin je vanuit het beste dat je in je hebt in samenwerking kunt bijdragen aan een waardevolle toekomst. En ik hoop dat organisaties de medewerkers die initiatief nemen, willen steunen en ruimte geven; zodat beide op grond hiervan kunnen veranderen.

Voorwoord

Soms kriebelt het in je. Het ‘dit moet toch anders kunnen’-gevoel. Dat kan zijn als je het nieuws ziet of leest maar dit gevoel kan ook ontstaan in je eigen werkomgeving. Of bij jezelf. Kan ik hier nu niet een verschil maken? Durf ik iets aan te pakken wat ik tot nu toe niet deed? Kan ik de moed verzamelen om kwetsbaar te zijn en onbekende paden te betreden? Regelmatig kom ik die vragen tegen bij mezelf en bij veel mensen met wie ik samenwerk.

Niet alle vragen behoeven een vernieuwende aanpak. In de dagelijkse praktijk blijkt dat veel vragen zich laten oplossen vanuit ervaring, routine en vakmanschap. Toch zijn er als je goed kijkt verbazend veel vraagstukken en thema’s die telkens weer opduiken. Dat kan zijn in de manier van samenwerken en communiceren, in onvrede bij klanten, in te kleine orderportefeuilles of in het niet halen van geplande deadlines. Elke keer loop je achter de feiten aan. En ook ken je vast wel vraagstukken en mogelijkheden die je nog niet eerder bent tegengekomen en waarvan je denkt: Wat nu te doen?

Voor zulke terugkerende of nieuwe vragen is het zinvol er dieper in te duiken. Kun je voorbij de routine-oplossingen naar creatieve toekomstige mogelijkheden zoeken?

Als je in je team of samenwerkingsverband die creativiteit wil versterken en de veelzijdige werkelijkheid recht wil doen, deel je een wens met velen. Misschien niet alleen een wens, maar ook een diep verlangen. En zoals bij veel zaken die de diepere dimensie van ons leven betreffen, komen we daarbij ook uitdagingen tegen. Zo ken ik zelf en zie ik aan degenen met wie ik werk dat echte vernieuwing niet gebeurt zonder dat je zelf en samen in beweging komt. En dat dit een proces is van delen, vallen, verbinden, zoeken, niet meer weten en opstaan, is een van de bijzondere ervaringen op een vernieuwings-tocht.

Dankwoord

Voor dit boek gaat mijn dank van harte uit naar alle inspirerende mensen met wie ik in mijn leven samen mocht oplopen en samenwerkend van en mee mocht leren. Dat geldt ook voor hen die middels workshops en boeken hun denk- en ervaringswereld deelden. Enkelen wil ik met betrekking tot dit boek noemen.

Otto Scharmer en zijn collega's dank ik voor hun inspirerende beschrijving van wezenlijke vernieuwing en de manier waarop zij mij en vele anderen persoonlijk en samen bemoedigen 'the road less travelled' te gaan.

Arthur Zajonc dank ik voor hoe hij meditatie verdiept en werkzaam maakt 'to serve the world' en voor zijn aandachtige aanwezigheid. Een van hun inspiratiebronnen, de antroposofie van Rudolf Steiner, heeft ook mij veel gegeven omtrent het bewustzijn van wat het is om mens te zijn en medemens te zijn in deze tijd. En hoe dit praktische en existentiële inspiratie kan geven voor je handelen in de wereld.

Verschillende mensen vanuit het Instituut voor toegepaste integrale psychologie, alsmede Ingeborg Bosch en Christine Gruwez ben ik dankbaar voor hun beschrijving en bovenal oefening in het omgaan met alle gevoelens, vraagstukken, reacties en strevingen in de menselijke ziel, waaronder de mijne.

Shelley Sacks ontmoette ik enkele malen en ik voel me geïnspireerd door het werk van de Social Sculpture Research Unit die, zoals ook Joseph Beuys, werkt aan bewustzijnsverruiming en maatschappelijke vernieuwing als kunst. Dit geldt ook voor de keren dat ik met Arawana Hayashi mocht meedoen in haar Social Presencing Theatre workshops; er is in kunst en beweging zoveel wijsheid die we ons vaak nauwelijks bewust zijn.

Ook het werk van Klaas van Egmond resoneert met zijn oproep te leren omgaan met verschillende mensen en gezichtspunten en daartussen in de dialoog steeds een werkzaam en vernieuwend midden te scheppen.

Michiel ter Horst verdiepte door zijn rijk innerlijk leven het mijne en ik

ben dankbaar voor de vele gezamenlijke projecten en leertrajecten die we, ook met Jan Huisman en Ignaz Anderson, mochten doen.

Samen met Pim Caljouw leerde ik Theorie U te verdiepen in de wereld van organisaties en daarmee ook in onze samenwerking, maar ook in het kijken naar kunst.

Mattijs ten Brink, Remco Bakker, Pim Blomaard en Astrid van Zon inspireren mij in hoe zij werken met en vertrouwen geven aan mensen in organisaties om van binnenuit en in contact met de buitenwereld te vernieuwen.

En Edward de Boer dank ik van harte voor de samenwerking en de aanzet voor dit boek. Zonder zijn bevlogen idee en het vertrouwen van Femke de Wolff van Uitgeverij Christoffor zou dit boek er nu niet zijn.

Ik wil alle mensen met wie ik samen mocht werken in leertrajecten, werkprocessen en veranderprojecten van harte bedanken. Zij zijn het waardoor dit boek is ontstaan.

Daan, David en Diederik dank ik als liefdevol en vrijlatend thuisfront die bemoedigden waar nodig en onmisbare praktische steun gaven.

Clarine Campagne
mei 2016

Inleiding

Dat we leven in een tijd van grote maatschappelijke verandering is wel duidelijk. Zowel in de samenleving om ons heen als op wereldschaal zijn verhoudingen in hoog tempo aan het veranderen. Deze veranderingen zijn fundamenteel van aard. Hoogleraar Jan Rotmans beschrijft het zo: ‘We leven niet in een tijdperk van verandering maar in een *verandering van tijdperk*.’ We bevinden ons in een overgangssituatie, een tussentijd waarin het aan ons is daaraan betekenis te geven en nieuwe vormen te creëren.

Of het nu gaat om de vluchtelingencrisis, de afbouw van het zorgstelsel, het wankele financiële systeem, bezuinigingen in de culturele sector, de uitputting van de aarde, de ongelijkheid van inkomensverdeling, of het systeemdenken en bijbehorend rendementdenken in onderwijs en zorg, het zijn grote en omvangrijke vraagstukken waar niet eenvoudig een antwoord op te vinden is. De noodzakelijke kanteling geeft op alle niveaus onvoorspelbaarheid en onzekerheid. Maar de kern van de kanteling die gaande is, gaat over hoe we kijken naar de mens en hoe we omgaan met de mens; de mens in samenhang met de aarde, met de samenleving en met de toekomstwijshheid. Dat geldt voor grote maatschappelijke vragen, maar ook voor vragen op organisatie- en teamniveau. Hoe gaan we om met groeikansen voor deze oudere collega’s, hoe kijken we naar wat dit jonge kind eigenlijk voor opvang nodig heeft, wie is je teamgenoot die door een ongeluk opeens is veranderd, hoe verhouden we ons tot de nieuwe buitenlandse kinderen en mensen op school? En tot elkaar als mens?

Deze tijd vraagt om menselijk initiatief, sociaal en moreel ondernemerschap, moed en creativiteit. Veel teams en organisaties staan voor de uitdaging om nieuwe – fundamenteel nieuwe – stappen te zetten naar een zinvolle toekomst.

Otto Scharmer heeft met *Theorie U* een visie, een ontwikkelingsweg en een methodische weg ontwikkeld om daar voortdurend aan te werken. Sinds het verschijnen van *Theorie U* in 2007 inspireert het wereldwijd vele mensen in

allerlei netwerken die vernieuwing beogen, in kleine en grote organisaties, in overheidsinstellingen, in scholen, gezondheidszorg en landbouw en op het gebied van organisatieontwikkeling en coaching. Het raakt mij omdat op weg gaan met de U wezenlijke samenwerking mogelijk maakt: met andere mensen, met jezelf, met de omgeving en met een grotere wereld van inspiratie en wijsheid. Het raakt direct aan je eigen mens-zijn, je ontwikkeling en je verlangen om betekenis te hebben. En aan het mens-zijn van de ander met haar verlangens en betekenis. Van daaruit kunnen vernieuwingsinitiatieven ontstaan ten dienste van een gezonde en kloppende wereld.

VOOR WIE

Ik heb dit praktijkboek geschreven voor mensen en teams in organisaties en samenwerkingsverbanden. Mensen die persoonlijk en collectief leiderschap willen oppakken en een verschil willen maken. Een verschil in uitkomsten, maar ook een verschil in de weg die daartoe leidt. Een verschil dat voortkomt uit de innerlijke aandacht en houding van waaruit je werkt. En dat gericht is op een voor het geheel beste toekomstmogelijkheid.

Het boek kan behulpzaam zijn als

- 1 je zelf en met een team iets wil verbeteren of vernieuwen binnen je werkgebied en met anderen;
- 2 je je verantwoordelijk voelt dat te doen in de vorm van een gezamenlijk leer- en veranderproces;
- 3 je vanuit je hele mens-zijn en bezieling wil werken door je bewust te willen verbinden met de bron van waaruit je werkt.

Dit boek wil je stimuleren dit met anderen te doen, gericht op een gezamenlijk doel.

DOEL

In werksituaties en in gesprekken is te merken hoe werkzaam en enthousiasmerend het samen werken met Theorie U kan zijn. Dat geldt zowel in een groter organisatieverband als in het dagelijks werk in teams. Veel vernieuwingstrajecten vanuit het U-proces worden eenmalig ingezet vanuit de directie, vaak begeleid door adviseurs van buiten. Ik wil met dit boek een bijdrage leveren om deze 'sociale techniek voor vrijheid', zoals Scharmer het

noemt, voor iedereen in een organisatie op een praktische wijze toegankelijk te maken. Zodat deze manier van werken ook in de dagelijkse praktijk werkzaam kan worden.

STRUCTUUR

In *Theorie U* vestigt Scharmer de aandacht op drie gebieden: 'wat', 'hoe' en 'waarvanuit'.

Het eerste gebied gaat over concrete vraagstukken, resultaten en wat je kunt doen om die resultaten te bereiken.

Het tweede gaat over hoe je dat samen voor elkaar krijgt, hoe je communiceert, over wie je bij het proces betreft en over je houding ten aanzien van anderen.

Het derde noemt hij de blinde vlek in samenwerken en leiderschap omdat we ons nauwelijks bewust zijn van onze innerlijke bron waarvanuit we iets doen. Terwijl deze zozeer bepalend is voor hoe je werkt en wat er gebeurt.

Het werken met het U-proces vraagt voortdurend bewustzijn om deze drie aspecten te vervlechten.

In dit boek vind je deze drieheid terug. In de praktijk merkte ik dat voor sommige mensen het methodische van het U-proces het eerste aanspreekt. 'Wat kun je met een team concreet doen om verder te komen met een vraagstuk?' Voor anderen is het 'hoe', de sociale interactie, de toegang. Zij zijn het meest geboeid door het verdiepen van het samenwerken waar *Theorie U* toe leidt. En ook zijn er mensen die in eerste instantie worden aangesproken door de oproep om je bewust te zijn waarvanuit je leeft en handelt. Wat is eigenlijk je innerlijke bron en hoe kun je je openstellen voor een best mogelijke toekomst?

INDELING

In hoofdstuk één vind je een korte kennismaking met het U-proces, aandacht voor een open samenwerkruimte en drie mogelijkheden om de U te leren kennen, ook samen met een team. De eerste is een individuele serie van zeven vragen, elk verbonden met een veld van de U. De tweede is een interactieve manier om Theorie U samen te verkennen en elkaar te leren kennen. En de derde is een werkvorm die je verder kan helpen bij een praktisch vraagstuk.

Hoofdstuk twee is behulpzaam als je praktisch aan het werk wil binnen je eigen werkgebied. Je hebt een vraagstuk en wil iets verbeteren of vernieuwen. Er zijn vooral concrete werkvormen beschreven die je met een team kunt gebruiken. Dit hoofdstuk kun je zien als de kaart van een landschap met routhemogelijkheden. Routes die leiden naar een doel, namelijk het vinden en realiseren van een beste toekomstmogelijkheid voor je vraagstuk of verlangen.

In hoofdstuk drie vind je een uitgebreidere beschrijving van de route en wat je bij het samen onderweg zijn kunt tegenkomen. De veldkenmerken van de zeven velden van de U zijn hier nader beschreven. Ook worden hindernissen die je onderweg kunt tegenkomen genoemd en weer enkele werkvormen.

Het laatste hoofdstuk belicht enkele achtergronden van het onderweg zijn. Het gaat hier om je persoonlijke ontwikkelingsweg; waarvanuit je aanwezig bent op de gezamenlijke tocht. Je vind een beschrijving van een meerdimensionaal mensbeeld, iets over persoonlijke ontwikkeling met zon- en schaduwzijden, een stukje over het scheppen van tempeltjes onderweg – ofwel meditatie – en enkele landschapskenmerken van deze veranderende tijd. Ook hierbij zijn werkvormen te vinden.

Ga je mee op pad?