

Organisatieontwikkeling met Theory U



Bij aankoop van deze uitgave stelt Boom uitgeverij Amsterdam gratis de e-bookversie beschikbaar, zodat je de inhoud van het boek overal kunt raadplegen, of dat nu op papier is of digitaal of een combinatie van beide.

Je kunt je gratis e-book ophalen via www.buinezz.nl/gratis-e-book.

Hiervoor heb je de unieke code nodig die je op deze pagina vindt.

Meer coachingsboeken lezen?

Als abonnee van Coachlink.nl heb je online toegang tot ruim 160 boeken over coaching en persoonlijke ontwikkeling.



Probeer Coachlink een maand lang **gratis**. Dé online kennisbank voor topcoaches.

Coachlink
www.coachlink.nl

Organisatieontwikkeling met Theory U

Hoe komen we de bocht door? Werkvormen en cases

Esther de Haan en Eva Beerends

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.boomuitgeversamsterdam.nl.

Copyright: © Boom uitgevers Amsterdam, Amsterdam & Esther de Haan en Eva Beerends 2012

Omslag: Bas Smidt, Den Haag

Binnenwerk: BoekenWijs, Almere

Redactie: Erik Berends, Abcoude

ISBN: 978 90 244 00850

NUR: 801

1e druk: januari 2012

2e druk: mei 2012

3e druk: 2015

4e druk: 2016

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Dankwoord	9
Inleiding	13
1 Inleiding op Theory U	17
2 Werken met Theory U, voorwaarden en voorbereidingen	25
Deel 1 Werkvormen	35
Waar zijn we nu in de U?	37
3 Seeing: Community building	39
4 Seeing: Aandachtig waarnemen	43
5 Seeing: Future Search	49
Waar zijn we nu in de U?	55
6 Sensing: Dialoog	57
7 Sensing: De natuur in	63
8 Sensing: Anders waarnemen door bewegen	69
Waar zijn we nu in de U?	77
9 Presencing: Qigong	79
10 Presencing: Meditatie <i>Door Gert-Jan van Schaik</i>	85
11 Presencing: Het gebruik van informatie uit dromen voor organisatieontwikkeling <i>Door Marja Moors</i>	93
12 Presencing: Visualisaties	103
Waar zijn we nu in de U?	111
13 Crystallizing: In beweging komen als het ‘vastzit’	113

14	Crystallizing: Action Table	119
15	Crystallizing: Teamcoaching	123
16	Crystallizing: World Café	129
	Waar zijn we nu in de U?	133
17	Prototypen: Scenario- en structuuropstellingen	135
18	Prototypen: Creatieve brainstorm	143
	Deel 2 Casussen	149
19	KLM Cargo: Theory U van top tot werkvloer	151
20	FairConnect: Prototypen van een innovatief businessconcept	163
21	Van Boerderij naar Buurderij door presencing	171
22	Achmea: Theory U als succesvol model in een leergang voor specialisten	177
23	TNO: het evalueren van de U: Leerprocessen in organisaties	187
24	The Hub Amsterdam: Sensing om sociale community's te faciliteren	197
25	Enviu: Crystallizing door samen creatief te denken	205
26	Seats2meet.com: Co-creëren in sociale netwerken	211
27	Theory U en het Yin Yang Event	219
28	U-en in je uppie <i>Door Jos van Jaarsveld</i>	227
29	Het vorkmodel: co-creatie tussen professional en cliënten <i>Door Rudy Vandamme</i>	237
30	Conclusies casuïstiek	249
	Bronnen per hoofdstuk	253
	Over de auteurs	263

Bij de tweede, derde en vierde druk:

Op enkele correcties en aanpassingen na is deze uitgave gelijk aan de vorige.

Voorwoord

Gegrepen door de boeken *Presence* en *Theory U*, gaan wij, Esther en Eva, in mei 2010 naar een workshop van Joseph Jaworski. De ideeën van Jaworski en Scharmer worden daar steeds duidelijker, vooral ook omdat we ze ervaren, voelen, meemaken. Ineens lijkt de puzzel compleet. In het U-model vallen de stukjes op hun plaats, stukjes die we een voor een hebben vergaard in opleidingen, werk en in het leven zelf. Stukjes over samenwerken, over oordelen loslaten, over een open attitude, over echt luisteren, over congruent zijn. Over energiewerk, voelen en het gebruiken van intuïtie. Over mindfulness, boeddhisme en meditatie. Over werkvormen, het faciliteren van teams en over opstellingenwerk. En natuurlijk over leiderschap en organisatieontwikkeling. Het geeft ons een andere kijk op onszelf en anderen en een andere kijk op organisatieontwikkeling. We zien in Theory U een model waarin we alles kunnen integreren en gebruiken in ons werk. Het is een mooi middel in onze missie en wat we het liefste doen: teams en organisaties begeleiden in het zich verbinden, ontwikkelen en werkelijk creatief vernieuwen.

Waarom grijpen *Presence* en *Theory U* ons zo? Omdat we ervaren dat dit het meest doorontwikkelde model is voor fundamentele verandering. Een model dat diverse 'lagen' van de mens raakt: mentaal, psychologisch, sociaal, spiritueel. Het doorlopen van de U raakt mensen ten diepste in hun verlangen om betekenis te hebben, en helpt hen tegelijk een wezenlijke relatie te leggen met alles om hen heen: zichzelf, anderen en de wereld. Daarin wordt het mogelijk de grenzen die normaal gesproken tussen mensen aanwezig zijn, te slechten en als één intellect te functioneren. Dat maakt het vervolgens mogelijk diepgaand te veranderen, gericht op de belangen van het collectief. Het model sluit aan op de roep van deze tijd. Met het veranderen van tijden zijn andere visies en daden nodig. En daarmee vraagt een andere tijd ook om ander leiderschap, dat de complexiteit van die tijd aankan. Precies dát kan met Theory U vorm krijgen.

We besluiten dus samen een boek te schrijven, met als basis Theory U. Een mooi idee, omdat boeken ons bij elkaar brachten. We kennen elkaar namelijk door ons gedeelde enthousiasme voor het verslinden van boeken, toen we in 2008 bij de opleiding voor organisatieopstellingen in Groningen voor het eerst spraken over *Good to Great* van Jim Collins. We ontwikkelden daarna samen de *Good to Great Toolbox* (www.g2gtoolbox.nl) en

gaan meer en meer samenwerken. Onze samenwerking in projecten, in het ontwerpen van programma's en in het samen schrijven aan artikelen verloopt zo vol vertrouwen en afstemming, dat Eva vrij snel 'ja' zegt op het idee van Esther om samen een boek te schrijven. Wat een mooi idee: een boek om alle ideeën en inzichten door de jaren heen te bundelen en verder uit te breiden, gekoppeld aan Theory U en onze fascinatie voor het ontwikkelen van organisaties. Tegelijk ook een spannend idee en een zoektocht: in hoeverre zijn managers en begeleiders van veranderprocessen bezig met Theory U? In hoeverre kunnen we aansluiten bij de realiteit van de dagelijkse drukte en tegelijk prikkelen en uitdagen om meer oog te krijgen voor ontwikkeling op de lange termijn? In hoeverre schrikken de termen en ideeën van Theory U af, of brengen ze juist precies dat wat je nodig hebt in organisaties?

Het schrijven van het boek blijkt ook een U-proces te zijn. Het samenkomen met collega's die willen meeschrijven, het toepassen van werkvormen waarmee we samen de U doorlopen, zoeken en kijken, het werkelijk ontmoeten en ontdekken dat 1 + 1 drie is. Het schrijven: soms in een flow en dan weer stagnatie. Ineens is er het inzicht dat het interviewen van mensen die met de U bezig zijn het boek kan verrijken. Dat blijken mooie ontmoetingen. We krijgen zelf energie van het uitwisselen van ervaringen en we zien ook dat anderen energie krijgen van de gesprekken en het co-creëren met iedereen die met dit boek mee heeft geholpen. Alleen dat al is meer dan de moeite waard. En dan natuurlijk de inspirerende en ontroerende dagen met Joseph Jaworski en later met Arawana Hayashi. Daarna nemen diverse mensen de moeite onze eerste teksten te lezen en zij geven ons verdiepende feedback. Zo veel mensen hebben bijgedragen aan het boek, boffen noemen we dat.

En nu ligt het daar: de weerslag van onze ontdekkingsreis, een boek. Het boek ambieert geen antwoorden, het ambieert inspiratie voor andere zoektochten. Het ambieert wel verdieping van individuele en collectieve bewustwording en daarmee van een mogelijk andere toekomst. Een toekomst die in potentie aanwezig is en die wij als mensen blijken te kunnen waarnemen. De werkvormen in dit boek zijn bedoeld om dit waarnemen, onze intuïtie, te ontwikkelen. We wensen iedere lezer een mooie reis toe tijdens het lezen van dit boek en vooral tijdens het toepassen van de inhoud.

We hopen dat het boek een bron is om uit te putten bij het ontdekken en experimenteren met het doorlopen van de U. We delen en co-creëren graag verder over dit onderwerp, dus we nodigen iedereen uit die dat ook wil ervaringen, feedback en nieuwe inzichten te delen. Dat kan in de LinkedIn-groep 'Community Theory U in Nederland.'

Esther de Haan en Eva Beerends

info@dehaanteamcoaching.nl, eva@nessundorma.nl

Dankwoord

Bij de eerste ideeën voor het schrijven van dit boek en gedurende het hele proces van de totstandkoming waren er vele mensen die in dit project geloofden en ons gestimuleerd hebben. We willen de mensen bedanken die betrokken zijn geweest bij de eerste plannen en bijeenkomsten over het boek: Trudy Heemskerk, Marja Moors, Gert-Jan van Schaik, Antonie Wielens en Ingrid Zeegers.

We willen onze coauteurs bedanken:

- Jos van Jaarsveld (casus ‘U-en in je uppie’): bedankt voor je rustige, gedegen manier van doen. Voor ons ben je een voorbeeld in het voorleven waarover je schrijft.
- Marja Moors (hoofdstuk 11, informatie uit dromen): we ontvingen mooie, gedegen stukken van je over het onderwerp dat je zo na aan het hart ligt en waar je zo veel van weet. Dank je dat je wilde meedoen.
- Gert-Jan van Schaik (hoofdstuk 10, meditatie): bedankt dat je de wijsheid van Sogyal Rinpoche en de inzichten die je door jarenlange inzet hebt verkregen wilt delen in dit boek.
- Rudy Vandamme (casus ‘Het vorkmodel’): fijn dat je vanuit je verbondenheid met het belang van ontwikkelingen op verschillende niveaus op de valreep nog een prachtige bijdrage aan het boek hebt willen leveren. We zijn blij dat er daarmee ook een verbinding is ontstaan met België.

Dank ook aan alle mensen met wie we hebben samengewerkt aan de casussen:

- Maarten Rijninks (FairConnect): bedankt voor de inspirerende gesprekken. Je weet zo veel van eerlijke, biologische voeding en hebt zo’n snel brein, dat het voor ons af en toe hard schakelen was om te begrijpen wat je doet. Het was een genot om je briljante ideeën te beschrijven!
- Arjella van Scheppingen en Ellen Bos (TNO): de co-creatie bij het maken van dit hoofdstuk was niet alleen een groot plezier, maar gaf ook steeds weer nieuwe inzich-

ten. Een mooi voorbeeld dat vanuit vertrouwen en samenwerking de beste resultaten komen.

- Gaston Remmers (Buurderij Haarlemmermeer): bedankt voor het delen van je visie over het vernieuwend omgaan met de ruimtelijke ordening in Nederland. En je bereidheid om open te zijn over het belang van energiewerk daarbij voor jou.
- Stef van Dongen (Enviu): geheel in stijl met jullie manier van werken hebben wij elkaar via Skype gesproken. Dank dat je bereid bent Enviu te verbinden met dit boek over Theory U. Op deze manier hopen we bij te dragen aan jullie idee: dat er heel veel vernieuwingen met impact op wereldschaal mogelijk zijn waarvan we nu nog geen weet hebben, als iedereen samenwerkt met iedereen.
- Mattijs ten Brink en Dionne Breukers (KLM): de U toepassen bij een groot bestaand bedrijf als KLM – respect: wat een lef en visie om daaraan te beginnen! En wat bijzonder dat jullie bereid waren jullie ervaringen hierover met ons te delen. Clarine Campagne en Pim Caljouw: door jullie visie vanuit een externe positie als facilitatoren van dit proces ontstaat een prachtig beeld vanuit meerdere perspectieven. Inspirerend om met vakgenoten te kunnen delen. Jullie enthousiasme voor het project is zeer voelbaar.
- Marieke van der Velden en Frederike Vos (The Hub): in The Hub-community en ook in jullie persoonlijk leven laten jullie iedere dag weer zien waar jullie voor staan. Wij hebben er respect voor. Dank voor het voorbeeld dat jullie daarin voor ons vormen.
- Ronald van den Hoff (S2M): dank voor je spontane toezegging om mee te doen. Vanaf je binnenkomst bij ons in Zeist tot het moment dat je wervelend het pand verliet, liet je veel indrukken achter. Je ideeën zijn inspirerend.
- Ineke van der Ploeg (Achmea): je gelooft in wat je doet en dat straalt je uit. Je maakte dan ook meteen ruimte in je drukbezette dagen om mee te werken aan deze casus. Veel dank voor de fijne gesprekken!

We willen graag ook alle mensen bedanken met wie we gesprekken hebben gevoerd, die het manuscript kritisch hebben gelezen of die een uitgebreide bijdrage aan een werkvorm hebben geleverd:

- Roy de Brabander: bedankt voor de enorme gulheid en eerlijkheid waarmee je bereid bent te delen. Daarmee draag je enorm bij aan de ontwikkeling van de mensen waar je mee samenwerkt.
- Hein Dijksterhuis: dank je wel voor het delen van je kennis en kunde over Theory U en je ervaringen daarmee bij Triodos Bank en Staatsbosbeheer. Ze hebben ons geholpen met het formuleren van enkele rode draden in het boek.

- Jan Jacob Stam: bedankt dat je ons hebt laten kennismaken met Theory U en veel dank voor je uitgebreide, systemische feedback op het boek.
- Ine Philippens, Tanja dos Reis Miranda Zeldenthuis: dank voor jullie gedetailleerde commentaren en eerlijke bevindingen. Mede daardoor hebben we het begrijpelijker kunnen maken dan het was!
- Yme Speerstra: dank je voor je nuchtere kijk op zaken, en de input die geholpen heeft om van de hoofdstukken een boek te maken. Je ruime ervaring met systemen en wat daar zoal gebeurt, maakt van gesprekken altijd een feestje.
- Resia Bunnik: in je vakantie heel gedetailleerd het hele manuscript doorploegen ... dank voor je loyaliteit daarin en de zorgvuldige feedback die het bracht! Fijn om samen onze ideeën over het effect van fysiek bewegen op beweging in samenwerking verder te onderzoeken.
- Sylvia van Zanten: onze praktische steun en toeverlaat en coachende sparringpartner. Samenwerken voelt als vanzelf.
- Ingrid Zeegers: we delen een passie voor duurzame vraagstukken. Van hieruit heb je aan de wieg gestaan van Action Table. Veel dank voor het delen hiervan.

Verder willen we graag de volgende grondleggers van Theory U bedanken:

- Arawana Hayashi: thank you for sharing your wisdom and insights with us. It was very special for us to experience your work and beautiful exercises. Thank you for your trust. We enjoyed the cooperation with you in Groningen very much.
- Joseph Jaworski: thank you for your loving way of sharing your knowledge. Thanks for the effort you take to continue to travel the world at your age, in order to share your ideas of leadership and the U-process for heuristic discovery. As a result, a lot of people have the opportunity to learn from your experience and wisdom.
- Otto Scharmer: thank you for writing the book *Theory U*. The effort you took to give words to the U-process contributes to spreading these ideas in the world and contributes to different ways of approaching several complex questions.

Ten slotte: dank aan onze uitgever Uitgeverij Boom Nelissen voor de kans die we hebben gekregen dit boek in de wereld te zetten. Jullie vlotte en enthousiaste reactie en vertrouwen geven ons veel energie, dank daarvoor!

Esther wil graag de volgende mensen bedanken: Reinier, muchas gracias por tu paciencia, apoyo y fe en realizar sueños. Tenemos muchos suerte que esta fe es tan fuerte! Sylvestre en Mireille, bedankt voor jullie geduld met mij, jullie schrijvende moeder. Ik ben trots op het begrip dat jullie ervoor hebben en wens jullie veel geluk in het realise-

ren van je eigen dromen. Mijn ouders wil ik bedanken voor het geven van praktische hulp, waardoor het voor mij mogelijk is de zorg voor mijn kinderen en het runnen van een eigen bedrijf te combineren met het schrijven van een boek. Klanten van De Haan Teamcoaching en partners van Wakkere Zaken: bedankt voor het in vertrouwen samenwerken. Door jullie kan ik iedere dag co-creëren en daarmee mijn missie realiseren bij te dragen aan de vrede in de wereld.

Eva wil graag de volgende mensen bedanken: Rob, Emma en Femke, de warme en veilige omhulling van mijn gezin. 'My North, my South, my East and West, my working week and my Sunday rest' (W.A. Auden). Dank voor het geduld, de steun en de tijd die ik hierin kon steken. Het delen van onze levens is mijn grootste cadeau. Dank aan mijn ouders, broers en zussen, voor allereerst de basis van liefde en alle mogelijkheden én onmogelijkheden van ons gezin, waardoor ik me kon ontwikkelen. Jullie stonden aan mijn wieg en daarmee ook aan de wieg van dit boek. Dank ook aan alle vrienden, leraren en collega's door de jaren heen, door wie ik ben waar ik nu ben. Ik wil graag alle klanten en partners van Nessun Dorma en Wakkere Zaken bedanken. In onze samenwerking kunnen we onze dromen waarmaken. Door het delen van onze ideeën en waarden en het geloof in de kracht van groepen mensen, hebben jullie bijgedragen aan dit boek en draagt dit boek hopelijk weer bij aan volgende ideeën.

Last but not least willen we onze dankbaarheid naar elkaar benoemen. We zijn dankbaar dat we elkaar hebben ontmoet, een wonderbaarlijk voorbeeld van synchroniciteit! Onze samenwerking helpt ons allebei te groeien, te werken, te experimenteren, te vallen en weer op te staan, te geven en te ontvangen. We zijn blij dat onze som keer op keer weer méér dan twee blijkt te zijn.

Esther de Haan & Eva Beerends

Januari 2012

Inleiding

Een praktisch boek over organisatieontwikkeling met Theory U

Waarom dit boek?

Organisatieontwikkeling met Theory U is bedoeld als inspiratie. Inspiratie voor mensen die op zoek zijn naar wegen om een fundamentele verandering door te voeren. Mensen die nieuwsgierig zijn naar het gedachtegoed van Otto Scharmer en zijn Theory U-model. Mensen die zich afvragen: is de theorie werkbaar in de praktijk, en zo ja, hoe dan?

Problemen in onze veranderende wereld lijken niet gemakkelijk op te lossen en vragen om een nieuwe manier van kijken en denken en een bundeling van de krachten van individuen. Denk bijvoorbeeld aan vraagstukken als: andere manieren van produceren die het milieu niet belasten, het omgaan met multiculturele vraagstukken, het creëren van een goede en betaalbare gezondheidszorg. Theory U biedt een kader om anders naar dit soort vraagstukken te kijken en om ook de gezamenlijke wijsheid van groepen mensen te benutten voor een oplossing. Op die manier is het mogelijk dat er wezenlijk andere antwoorden ontstaan.

Met dit boek willen wij de mogelijkheden van het toepassen van Theory U in de praktijk laten zien. Dit doen we door werkvormen te delen die wij gebruiken om dat proces te faciliteren in organisaties. Deze werkvormen zijn niet altijd 'nieuw', in de zin dat ze ook in andere processen wel gebruikt worden. In dit boek leggen we steeds de relatie met Theory U en geven we voorbeelden van hoe alle werkvormen in het U-proces gebruikt kunnen worden. Daarnaast beschrijven we de ervaringen die diverse organisaties hebben opgedaan met het werken met Theory U.

Voor wie is dit boek bedoeld?

Dit boek is primair bedoeld voor organisatiecoaches, consultants en trainers die bezig zijn met organisatieontwikkeling. Het biedt beschrijvingen van werkvormen die zij kunnen gebruiken in het werken met groepen in organisaties. Het oplossen van complexe vraagstukken vraagt om samenwerking. Vandaar dat de werkvormen vooral gericht zijn op het samen met anderen transformatieprocessen aangaan. Daarnaast kunnen managers die bezig zijn met innovaties ook inspiratie opdoen uit het boek, bijvoorbeeld door de verhalen van anderen te lezen: waar lopen zij tegenaan en hoe lukt het hen verder te gaan? Wat levert het anderen op om met Theory U aan de slag te gaan? Sommige managers faciliteren zelf transformatieprocessen met hun teams, andere vragen daarbij ondersteuning van organisatiecoaches. Beiden kunnen hun voordeel doen met dit boek.

Opbouw van dit boek

Organisatieontwikkeling met Theory U bestaat uit twee delen. In deel 1 hebben we voor iedere fase in het U-model werkvormen beschreven. Het zijn voorbeelden van oefeningen die kunnen worden toegepast om de U te doorlopen, om daarmee aan diepgaande organisatieontwikkeling te werken. Het is afhankelijk van de vraag, de organisatie, de mogelijkheden en de wensen van de betrokkenen welke werkvormen geschikt zijn en effect zullen hebben. In die zin is er geen receptuur of aanbeveling voor de volgorde of combinatie van de werkvormen. De oefeningen zijn vooral bedoeld ter inspiratie. Het hangt af van de ervaring en competenties van de facilitator (dat kan dus ook de manager zijn die deze rol heeft) welke keuzen gemaakt worden. Onze ervaring is dat een oefening goed werkt zodra degene die de oefening toepast zich er comfortabel bij voelt. De werkvormen kunnen ook goed op verschillende manieren worden gecombineerd of naar eigen smaak en inzicht worden aangepast. Per werkvorm beschrijven we: een korte inleiding, de achtergrond van de werkvorm, een kort kader met een praktijkvoorbeeld, het doel, de beschrijving en het resultaat.

Het tweede deel van het boek bevat casuïstiek: voorbeelden van organisaties, consultants en coaches die in de praktijk met Theory U werken. In de casussen staan de ups en downs van diverse organisaties die vraagstukken benaderen met het gedachtegoed van Scharmer. Wat doen ze? Wat werkt? Waar lopen ze tegenaan? We beschrijven zeer diverse organisaties, zowel bedrijven met een meer ideëel karakter als commerciële instellingen. Ze hebben één ding gemeen: hun overtuiging dat de vraagstukken die ze willen beantwoorden een nieuwe benadering vragen en hun lef om dat ook te doen. Per casus

motiveren we in de inleiding steeds de keuze van de casus, introduceren we de organisatie en de geïnterviewden, en beschrijven we vervolgens een project aan de hand van de stappen van het U-model. Iedere casus sluiten we af met een conclusie. Waar mogelijk verwijzen we per casus naar de werkvormen uit deel 1 van het boek.

I Inleiding op Theory U

‘Wat een mens in verwarring brengt zijn niet de feiten, maar de meningen over die feiten.’ – Epiktetos

Theory U heeft als basis de vorm van de letter U. De U geeft een proces weer dat de diepte in gaat. Ideeën over een ontwikkelingsproces waarbij het nodig is ‘de diepte in te gaan’ zijn beschreven in het boek *Presence* van Peter Senge, Otto Scharmer, Joseph Jaworski en Betty Sue Flowers (2006). Zij hebben vanuit hun werk bij het Massachusetts Institute of Technology (MIT) wereldwijd zo’n honderdvijftig mensen geïnterviewd die allen vanuit hun eigen expertise bezig zijn met innovatie. Ze ontdekten dat alle mensen die met innovatie bezig zijn, ieder op hun eigen manier een vergelijkbaar proces doorlopen. De woorden die deze mensen gebruiken om te vertellen wat ze doen, zijn verschillend, maar het proces waar ze doorheen gaan, is vergelijkbaar. Of het nu gaat om een fysicus, een musicus of een consultant. Scharmer heeft de ideeën uit *Presence* doorontwikkeld en er het boek *Theory U* (2008) over geschreven.

Het proces van Theory U is niet zo makkelijk in woorden te vatten. Hoe meer woorden er gebruikt worden, hoe lastiger het lijkt te worden om de kern te begrijpen. Het proces van Theory U en met name de fase van het zogenoemde *presencing* is iets wat ervaren moet worden om het werkelijk te doorgronden.

Om het proces uit te leggen gebruikt Scharmer in zijn boek de metafoer van de *Feldgang*, zoals een boer die maakt wanneer hij over zijn akkers loopt. Een boer is vooral gericht op dat deel van de akker waar het zichtbare en het onzichtbare deel van de grond elkaar raken. Daar gebeurt het belangrijkste deel van het groeiproses van de gewassen van de aarde. Datzelfde geldt voor ontwikkelprocessen tussen mensen, in het sociale veld. Ook daarbij is sprake van een zichtbaar en een onzichtbaar deel. Het zichtbare deel is dat wat we doen, zeggen en zien. Het onzichtbare deel is het onbewuste deel van ons, dat mede bepaalt hoe we in het zichtbare deel handelen. Het gaat dan om elementen in

onzelf die in interactie onzichtbaar aanwezig zijn, soms voelbaar zijn en de kwaliteit van het zichtbare deel mede bepalen. Scharmer is van mening dat het betrekken van het onbewuste deel in onszelf het meest essentiële is wat we kunnen doen bij verandering. Wat we kunnen doen om daar meer zicht op te krijgen, is onze aandacht verplaatsen. We kunnen de aandacht richten op zowel buiten ons als binnen in ons en op het geheel in plaats van een deel van de realiteit. Dit kan individueel en in groepen waarmee we samenwerken. Door dat te doen, werpen we meer licht op het onbewuste deel in onszelf. Scharmer noemt dat 'the blind spot', die geeft ons toegang tot meer informatie. We maken beter gebruik van zaken die we intuïtief weten, zonder dat we kunnen verklaren hoe we ze weten. De informatie uit ons onbewuste kunnen we betrekken bij het zoeken naar oplossingen voor complexe vraagstukken.

Het doorlopen van de U kan individueel worden gedaan en het kan ook in groepen. Het is meer een continu en circulair proces dan we in dit boek beschrijven. In de praktijk zien we dat de U vaak meerdere malen doorlopen wordt, soms in parallelstappen op meerdere thema's. De fasen worden niet altijd chronologisch doorlopen. Soms vraagt de realiteit bijvoorbeeld om terug te keren naar een vorige stap. In werkelijkheid verloopt het proces dan ook vaak rommeliger dan we in dit boek, dat lineair is opgezet, hebben weergegeven. Vanwege de overdraagbaarheid hebben we in het boek ervoor gekozen de U stapsgewijs en chronologisch weer te geven.

Downloaden versus het U-proces

Downloaden is het 'kopiëren' van oude kennis van onszelf of anderen in het benaderen van nieuwe vraagstukken. Het verwijst naar de manier waarop we geneigd zijn vraagstukken te benaderen. Namelijk vanuit het toepassen van oude oplossingen, vanuit ingesleten patronen in ons denken, vanuit wat we al weten of wat we direct overnemen van kennis van anderen. *Downloading* (linksboven in de U) steekt vaak direct over naar oplossingen: *performing* (rechtsboven in de U) door meteen in actie te gaan. Dat is actie vanuit oude paradigma's en niet in verbinding met 'het geheel' zoals dat na het doorlopen van de U wel mogelijk wordt. Daarmee zijn *downloading* en *performing* in de metafoor van de boer en de *Feldgang* te vinden 'boven het maaiveld'.

In het U-proces, waarbij men 'de diepte ingaat', doet men iets anders. In het U-proces wordt informatie uit het onbewuste betrokken, uit dat wat zich onder het maaiveld bevindt.