

## Theorie U – de oorsprong

De afgelopen 20 jaar heb ik het overgrote deel van mijn professionele tijd besteed aan organisatie-leren, innovatie en verandering. Een van de belangrijkste inzichten die ik daarin opdeed was dat er 2 verschillende bronnen zijn van waaruit we kunnen leren en die vorm geven aan twee verschillende leercirkels.

De ene gaat over het reflecteren op de ervaringen in het verleden en de andere over leren door je te verbinden met verschijnende toekomstige mogelijkheden.

Als je kijkt naar bestaande methoden van organisatie-leren dan zie je dat ze bijna allemaal gebaseerd zijn op eenzelfde manier van leren, namelijk de eerste, leren door te reflecteren op ervaringen in het verleden.

In het werken met leiderschapsteams en organisaties realiseerde ik me echter dat leiders meer wel dan niet uitdagingen tegenkomen die je niet met het reflecteren op ervaringen vanuit het verleden kunt aangaan.

Soms is de ervaring vanuit het verleden niet erg bruikbaar.

Soms is het eerder een obstakel bij het bedenken van een nieuwe manier om op een situatie te reageren. Dat steeds weer zien gebeuren, triggerde bij mij de vraag, is er een tweede bron van waaruit we kunnen leren?

Niet door te leren vanuit het verleden maar door het waarnemen en realiseren van mogelijkheden voor de toekomst die verschijnen.

Bestaat zo'n tweede bron van leren – leren vanuit een verschijnende toekomst – en zo ja, hoe werkt dat dan? Die vraag bracht me de afgelopen 15 tot 20 jaar op een spoor om te onderzoeken hoe dat werkelijk werkt. Ik wil over die reis twee inzichten met jullie delen die iets duidelijk maken wat het leren vanuit een verschijnende toekomst is.

Een van de projecten, die ik samen met Joe Jaworski deed, was het interviewen van in totaal 150 leiders en innovators, om te leren hoe het echt werkt. Hoe werkt het om diepgaande nieuwe innovatie echt in de wereld te brengen?

Hoe komt het nieuwe in de wereld?

We realiseerden ons dat de verhalen die we hoorden, de verhalen uit de eerste hand vanuit de innovators, op een of andere manier totaal anders waren dan wat je op school leert; het normale verhaal over organisatie-leren.

Een van hen, Brian Arthur (van het Santa Fe instituut) had een bijzonder eenvoudige en toegankelijke taal voor dit proces. Toen we hem vroegen hoe het werkt, zei hij dat je je allereerst hebt te realiseren dat er twee verschillende bronnen van kennis zijn.

Een is wat hij 'downloading' noemde. Downloading gebruikt voornamelijk bestaande raamwerken en laat die op een bestaande situatie los.

Bij de andere bron refereerde hij aan de term 'weten', een leercirkel op een diepere laag die volgens Brian Arthur de kern is van ieder diepgaand innovatieproces in de wetenschap, in organisaties en in de maatschappij.

Dus vroegen we hem wat er echt voor nodig is om naar de laag achter het downloaden te bewegen en dit diepere proces van 'weten' te activeren.

Hij legde toen in principe het kernproces van 3 hoofdactiviteiten uit: observe, observe, observe. Maar wat betekent dat dan: observe, observe, observe.

Het betekent dat je stopt met downloaden.

Verbreek de oude gewone manier van handelen, de oude gewoonten om te oordelen en dompel je helemaal onder in de werkelijkheid waarmee je te maken hebt. Dompel je helemaal onder in de plekken met de grootste potentie, in de

context die jou het meest kan leren over hoe je kunt omgaan met de situatie en de uitdaging waarmee je te maken hebt.

Als tweede is er het je terug trekken en reflecteren; sta het innerlijk weten toe om te verschijnen.

Observe, observe, gaat over het je in de wereld bewegen. Je praat met de mensen die daar opereren, je bent buiten op straat.

Deze gaat over iets anders. Nu komt iedereen terug en bij elkaar en deelt wat er geleerd is, het delen van de 'gouden sleutels van inzicht' die ze op diverse plekken hebben verzameld.

En als iedereen luistert naar wat er is geleerd dan doe je dat met een mindset die niet alleen vraagt om wat er werkelijk wil verschijnen in de wereld, maar ook met wat het verhaal over de toekomst is waar ik deel vanuit wil maken, waar wij deel vanuit willen maken.

Je terugtrekken en reflecteren en het innerlijk weten toestaan te verschijnen gaat over toegang krijgen tot onze diepere bronnen van weten, onze diepere bronnen van intuïtie.

Hij (Brian) zei ook dat je naar plekken met stilte moet gaan waar het weten aan de oppervlakte kan komen. Dat gaat dus over je verbinden met onze diepere bronnen van intuïtie.

En dan kan er als een soort vonk van daaruit een idee over de mogelijke toekomst opkomen. Onderzoek die dan door te doen.

Handel in het moment betekent dat je deze ideeën onderzoekt door kort cyclisch prototypen te maken, heel lokaal, heel snel en op een manier die feedback genereert van anderen, wat je weer helpt om je idee te herhalen, verfijnen en te ontwikkelen.

Dat was het eerste inzicht dat ik kreeg. Het is het inzicht dat me vertelde, ja, er is een proces. En dat gaat over hoe we als individu en als gemeenschap ons kunnen verbinden met die diepere bron van weten.

Maar er is nog een ander inzicht.

Dit proces werkt alleen als leiders, innovators en creatieve mensen, die deze bron van weten activeren, innerlijk werk verrichten. Het was op het volgende moment dat dit inzicht me raakte.

Dat was toen Bill O'Brien, de voormalige CEO van Hanover Insurance, zijn vele jaren van leiden van innovatieve verandering als CEO, samenvatte met de volgende zin.

Hij zei, "het succes van een interventie hangt af van de innerlijke staat van degene die de interventie doet". Laat me dat even uitleggen.

Het succes van wat ik als leider (als veranderaar) doe, hangt af van de innerlijke plek van waaruit ik opereer.

Wat is die innerlijke plek?

Die innerlijke plek is de kwaliteit van de aandacht en intensiteit die ik meeneem naar een situatie. Het is de kwaliteit van mijn aanwezigheid.

Hoe kunnen we die innerlijke plek cultiveren?

In principe naar mijn mening door het cultiveren van de volgende drie instrumenten: de open mind, het open hart en de open wil.

Wat ik met open mind bedoel, is de capaciteit om oude gewoonten en oordelen op te schorten.

Wat ik met open hart bedoel, is de capaciteit om hoe ik vanuit mijn gezichtspunt naar een probleem kijk, die anders kan richten, meer vanuit het gezichtspunt van andere stakeholders in het systeem en in het bijzonder de stakeholders die het meest gemarginaliseerd zijn. Wat ik met het opnieuw richten werkelijk bedoel is

dat het open hart gaat om het toegang krijgen tot de kracht van onze empathie, van ons empathisch luisteren.

Wat ik met open wil bedoel is in principe de capaciteit om dit te doen. Het laten gaan en laten komen.

Het laten gaan van oude intenties, oude identiteiten en het laten opkomen van verschijnende toekomstige mogelijkheden die mij nodig hebben om voller in de realiteit te komen.