

Excellent Leiderschap in onzekere tijden Mobiliseren om te bouwen aan een stevige toekomst



Dorien van der Heijden

Welke kenmerken en kwaliteiten horen bij leiderschap dat ook in onzekere tijden innovatie stimuleert en aanzet tot gezamenlijk bouwen aan een stevige toekomst? Deze vraag stond centraal tijdens de Yellow Cats bijeenkomst van in juni 2021. Arjan ter Linden heeft ons laten zien dat het juist in turbulente tijden waardevol is om niet meteen te handelen. Hij werkt met het gedachtengoed van Theory U van Otto Scharmer dat uitgaat uit van de waarde om eerst te vertragen om daarna gezamenlijk te kunnen versnellen.

4 lagen van veranderen

Veranderen is een breed begrip. Er zijn vier lagen van veranderen:

1. Reageren: veranderen van zichtbare handelingen aanpassen.
2. Reorganiseren: veranderen van processen en structuren.
3. Reframen: veranderen van waarden en overtuigingen.
4. Regeneren: veranderen van de bron van identiteit, inspiratie en wil.

De eerste twee niveaus van veranderen gaan vooral over hoe we de dingen doen, niveau 3 en 4 gaan over vanuit waar we de dingen doen. Voor veranderen op deze twee niveaus is Theory U waardevol.

U-proces – veranderen in 5 fasen

Theory U werkt met een veranderproces in 5 fasen. Iedere fase wordt in gezamenlijkheid doorlopen. Juist het samen doormaken van het proces zorgt voor eigenaarschap en een versnelling in de realisatie.

1. Co-initiëren: ontdek de gezamenlijke intentie, vorm de coalitie die gezamenlijk de verandering vorm wil geven.
2. Co-sensing: observeer zonder oordeel of mening binnen en buiten, vooral daar waar het schuurt
3. Co-presencing: verbinding met de bron, wat staat ons in essentie te doen?
4. Co-creëren: prototype het nieuwe, ontdek de toekomst door te doen.
5. Co-evalueren: veranker het nieuwe in het ecosysteem.

Door te werken met de U bouw je al aan bevlogenheid en commitment voor je echt iets gaat doen. Je doorloopt het proces samen. De U is zeker geen louter rationele exercitie, de kracht is juist dat mensen hun mind, hart en guts meebrengen.

Leiderschap bij veranderen via het U-proces

Een voorwaarde om als leider samen met collega's en partners met het U-proces aan de slag te gaan, is dat het geen trucje is. Het vraagt om als leider je echt open te stellen, echt te willen luisteren, alle perspectieven toe te laten. Ben je authentiek op de momenten waar het om gaat?

In de verschillende fasen van de U worden er andere eisen gesteld aan een leider.

Bij het begin is het essentieel dat iedereen zich ook echt welkom voelt en veilig om alles in te brengen.

Oprecht aandacht voor alle deelnemers en de vorming van de groep is de eerste taak van een leider.

Tijdens het uitkristalliseren van het nieuwe, is het belangrijk dat er de tijd is om even te broeden, te sudderen en niet meteen een antwoord op oplossing te willen. Je loopt dan aan tegen het 'niet weten', en durf je dat door te maken of val je in de reflex om meteen een antwoord te willen hebben (ook al is het een slecht antwoord). De balans tussen kwetsbaar opstellen en kwetsbaar zijn is vaak uitdagend.

Goed om over na te denken: als de groep groter is hangt niet alles op die ene leider. In een groep kan er een gedeelde verantwoordelijkheid ontstaan, waarbij in de verschillende fasen andere mensen in hun kracht staan.

Tijdens het proces kun je last krijgen van drie innerlijke stemmen die je beletten om ten volle de waarde uit het U-proces te halen:

- **Voices of judgement:** De stem van je eigen oordeel. Zodra je iets een naam of label geeft sluit je onderzoek en open houding en geef je nieuwe perspectieven geen kans.
- **Voices of cynism:** De stem van het cynisme. Luister je ook met een open hart naar mensen met heel andere belangen, mensen die misschien niet zo belangrijk voor het systeem zijn (of lijken).
- **Voices of fear:** De stem van de angst. Durf je je eigen angst los te laten en bijvoorbeeld een keuze te maken waarbij je nog niet alle consequenties kan overzien.

Figuur: 7 leiderschapscapaciteiten



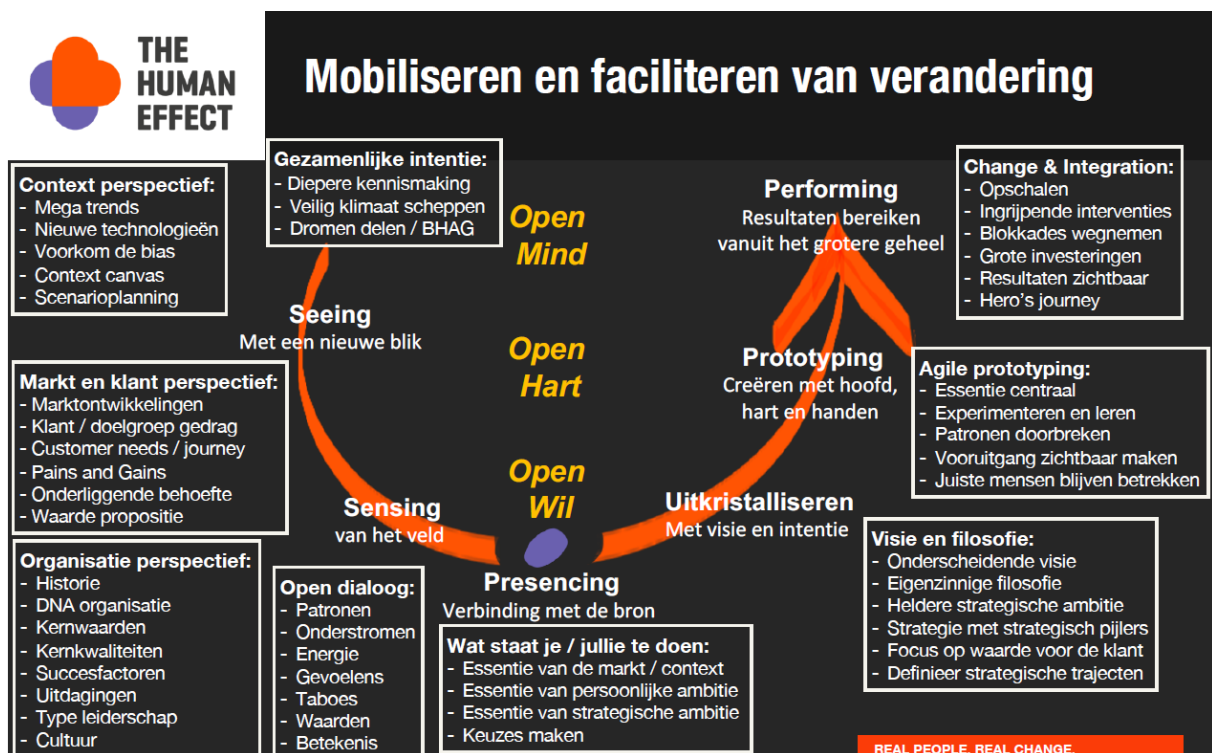
Mobiliseren van verandering via het U-proces

Het faciliteren van verandering via het U-proces, kun je zien als een gezamenlijk reis, waarbij in iedere etappe van de reis het team een andere opdracht heeft, die vraagt om andere manieren van werken, denken, voelen en doen. Tijdens de reis daal je af naar de essentie, waar je vanuit een open geest, hart en wil ontdekt wat de kern is waar de opdracht zit.

Voor iedere halte in de reis staat in onderstaande figuur aangegeven waar het om draait. Hierbij nog enkele handvatten:

- **Gezamenlijke intentie:** een veilig klimaat is een voorwaarde. Het delen van dromen is een krachtige manier om elkaar beter te leren kennen, te vertrouwen en een basis te leggen voor de rest van de reis. Niet zelden blijken in een latere fasen deze dromen waardevolle elementen te hebben om op terug te pakken.

- Seeing: Het gaat erom te kijken naar de huidige realiteit en alle perspectieven naast elkaar te zetten zonder oordeel. Belangrijk is om een rijkheid aan informatie te hebben.
- Sensing: Ook het perspectief van naar binnen kijken is nodig, wat zit er in de organisatie, in het team, in jezelf? Dit gaat verder dan een standaard interne analyse, de essentie is doorvoelen wat er op een diepere laag speelt, en dat zonder oordeel, cynisme of uitsluiting. De bevoegenheid van het team gaat in deze fase sterk omhoog.
- Presencing: Het sleutelwoord in deze fase is coherentie. Kiezen we een toekomst die coherent is? Met de markt en de context, met de organisatie en de groep, met jezelf? Als dit klopt zit het goed.
- Uitkristalliseren: Een waardevolle les van Jacco Verhaeren (zwemcoach): 'als je weet waar je heen wilt (richting en doel) zorg dan dat je een onderscheidende visie en filosofie ontwikkelt waar jij het verschil mee kan maken.'
- Prototyping: Een mooi inzicht: je kunt ook prototypen in het loslaten, het is niet in 1 keer alles of niets, begin of stop klein en leer van wat er gebeurt.
- Performing: Uiteindelijk gaat het om resultaten bereiken, door de gezamenlijk reis is eigenaarschap en gezamenlijke energie ontstaan. Maar weerstand zal er toch altijd zijn, en vaak vindt deze zijn basis in heel realistische dingen, dus zeker aandacht aangeven en blokkades wegnemen. En misschien wel het belangrijkste in deze fase is blijven volhouden, niet halverwege weggaan of stoppen. In te veel organisaties wordt niets afgemaakt waardoor de gedroomde resultaten nooit bereikt worden.



Figuur: U-proces overzicht van elementen per fase.

Mocht je meer willen weten over de Yellow Cats, over de bijeenkomsten en onderwerpen. Of heb je vragen [klik dan hier voor meer informatie](#) of mail naar km@yellowcats.nl