



In deze laatste bijdrage over de U Theory van Scharmer neemt Mark Vlasblom ons mee in de fases van Crystallizing en Prototyping. We gaan 'door de U heen' en omhoog langs de rechterzijde. Een energieke en actieve fase waarin we tot werkelijke verandering kunnen komen. Als we klein beginnen ...

Ik, de Verandering

DOOR MARK VLASBLOM

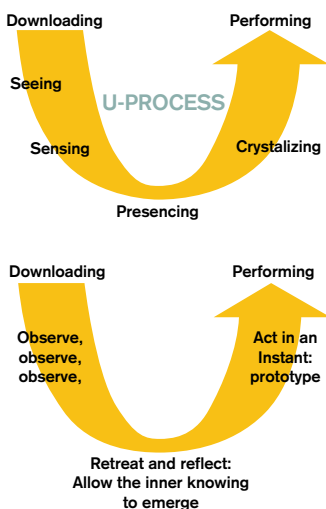
In de eerste bijdrage speelden openheid en ruimte een belangrijke rol zodat indrukken of een verhaal optimaal tot hun recht kunnen komen. In het tweede artikel heb ik de kracht van de stilte benoemd. Dit artikel gaat over de ontluikende toekomst en over actie en echte verandering: de mooie maar ook hele lastige fase van Crystallizing en Prototyping

De dynamische rechterzijde van de U

Laat ik starten met te zeggen dat de rechterzijde van de U hele andere energieën kent dan de linker- en onderzijde. Daar vraagt het voeren van een goed gesprek om voldoende tijd, rust en bewuste aandacht. Een goed gesprek ervaren we als prettig en soms weldadig. De fase van presencing kan heel indringend zijn. Emoties als angst en onzekerheid kom je in deze fase tegen. Mijn ervaring is ook dat de fases van Sensing en Presencing doorgaans tot 80% van de tijd in beslag nemen. Maar de rechterkant van de U, de vervolgstap naar de toekomst, maakt een hele andere energie los.

Je voelt vaak wat de richting is en je weet wat je zou willen doen. Misschien eerst nog wat globaal maar met het verstrijken van de tijd wordt dat steeds concreter. Deze fase, de fases van Crystallizing en Prototyping, worden gekenmerkt door een actieve energie waar in korte tijd veel kan ontstaan.

In de fase van *Crystallizing* gaat het er om beelden te laten ontstaan van een mogelijke toekomst. De voeding voor die beelden komt uiteraard uit de vorige fasen. Het vergt vaak discipline om deze fase bewust te doorlopen. Niet zelden is er de drang om vanuit de energie die ontstaat gelijk heel concreet te willen worden. Maar in de fase van *Crystallizing* werk je nog met beelden, metaforen, vormen die



een mooie context geven aan de dingen die je wilt bereiken. Notities en teksten lenen zich daar minder voor.

Nu volgt de fase van *Prototyping*, waarin de deelnemer prototypen maakt: goede voorbeelden van acties die passen bij het toekomstbeeld dat zojuist is ontstaan. Het lijkt soms relatief eenvoudig om vorm te geven aan deze fase, vanwege alle positieve energie die inmiddels in de deelnemers is gevaren. En het klinkt ook relatief eenvoudig: prototypen maken. De kunst is echter om in deze fase zo specifiek mogelijk te zijn en daarbij het prototype zo klein als mogelijk te maken. Zo klein dat je diezelfde of de volgende dag met het prototype aan de slag kunt. En het is nog mooier als je een dag later kunt evalueren of het werkt. Als het prototype werkt kunnen anderen er ook heel makkelijk mee aan de slag. Immers het was een heel klein prototype waar je zelf direct mee bent gaan experimenteren. Als het niet werkt was het blijkbaar geen goed prototype. Ook dan is er geen man overboord. Het was immers klein, het heeft een beperkte inspanning gevraagd om het uit te proberen. Het is niet eenvoudig om een prototype van een kleine verbetering of verandering te maken. In de praktijk blijkt telkens weer dat een prototype te groot of complex is. De



collega's waarmee je dit proces bent ingegaan kunnen je helpen te voorkomen dat je enthousiasme weglekt. Zij kunnen (constructieve) feedback geven op een prototype en zo zorgen voor aanscherping en verfijning. Deze feedback kun je actief organiseren. Het kan ook helpen in de periode na het maken van prototypes feedbackbijeenkomsten te plannen.

Wij onderwijsmensen zijn gedreven, hebben visie en denken vaak groot, in ons enthousiasme. Maar grote masterplannen maken ons ontevreden, en de reden is eenvoudig: hoe groter het plan, hoe minder het van jezelf is en dus over jou gaat. Theory U daarentegen gaat juist wel over jou. Je stelt je open voor wat er leeft bij anderen, je vereenzelvig je met een kwestie en je gaat de confrontatie met jezelf aan. In de context van de groep of organisatie gaat het steeds over jou zelf. De weg omhoog aan de rechterkant van de U is dus ook jÓuw weg. Alle excuses om het in deze fase niet over jou te laten gaan moeten worden vermeden en bestreden.

Volgers winnen

Het principe dat onder het maken van prototypes en het actief vragen om feedback op je werk ligt is oud en heeft te maken met leiderschap. Je voert een verandering aan en zoekt volgers. Die volgers win je veel makkelijker als je werkt met prototypes die ook direct zichtbaar effect sorteren. Leiderschap dus, niet in de hiërarchie, maar met het vermogen om aan te voeren, iets dat in ieder van ons kan zitten, los van onze status en positie in de organisatie.

Een goed prototype zorgt bij aanvang voor een kleine verandering. Ontstaan er volgers dan wordt de verandering al snel substantiëler. Verschillende prototypes zorgen voor meer diversiteit en kritische veranderingsmassa.

Ik, de verandering

Tot slot is het verpersoonlijken en uitdragen van jouw kleine prototype van essentieel belang. Het is immers jÓuw verandering en als een krachtig leider leef je die voor. Laat dit niet los, hoe makkelijk dit ook is. Want het inspirerende traject met je collega's heeft de dynamiek van je werkomgeving nog niet echt veranderd. Het vereist dus vasthoudendheid en discipline om voldoende aandacht te geven aan de verandering, aan jouw verandering. Dat kost energie en tijd, je steekt je hoofd boven het maaiveld uit, er zijn veel mensen die daar wat van vinden, er ontstaat weerstand. Maar ontleen nu houvast aan de overtuiging van jouw verandering die je in het proces hebt opgedaan. Dit houvast helpt je om het ongemak dat ontstaat te verduren en jouw verandering vóór te blijven leven.

Bij het schrijven van deze artikelen besef ik goed dat het ontzettend moeilijk is om de vele mooie aspecten vanuit mijn ervaring te beschrijven. Voor mij zijn het de vele hele bijzondere momenten die ik met vele mensen heb beleefd die mij verder hebben gebracht in het werken met principes van Theory U. Veel van die ervaringen waren emotioneel, fysiek of spiritueel van karakter. Daaraan is het moeilijk woorden geven. Tegelijkertijd ging het gehele proces voor mij echt leven toen ik actief aan de slag ging met kleine prototypes. Dus geef ik tot slot graag aan ieder mee: ga vooral actief aan de slag en ontdek en beleef je eigen weg met vallen en opstaan.

► **Mark Vlasblom is voorzitter directie ROC Flevoland.**