

# **MEESTERSCHAP IN COMPLEXE ONTWIKKELINGEN**

DE MASTERCIRCLEMETHODE



**MEESTERSCHAP  
IN COMPLEXE  
ONTWIKKELINGEN**  
DE MASTERCIRCLEMETHODE

**WOUTER KESSELER**

JOB VAN DEN BERG YTSEN DEELSTRA  
LEON KLINKERS SIBOUT NOOTEBOOM

## Colofon

© 2012 Wouter Kessler

Auteurs: *Wouter Kessler, Sibout Nooteboom, Job van den Berg, Ytsen Deelstra en Leon Klinkers*

Met speciale dank aan: *Karel Noordzij, Marijke van Haaren, Lillian van den Aarsen, Emmy Meijers, Marcel de Rooij, Frits Hermans, Ad van Luijn, Erik de Boer en Frans Duynstee.*

Uitgever: Mastercircle bv, Deventer

Eerste druk, april 2012

Bureauredactie: *Frank Leurink*

Ontwerp en opmaak: Artnic bv, Deventer

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# INHOUD

	<b>VOORWOORD</b>	<b>7</b>
<b>HOOFDSTUK 1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>9</b>
<b>HOOFDSTUK 2</b>	<b>MASTERCIRCLES ALS FUSIE VAN OMGEKEERD LEREN EN THEORY U</b>	<b>13</b>
<b>HOOFDSTUK 3</b>	<b>DE HALTES VAN DE 'REIS LANGS DE U'</b>	<b>19</b>
<b>HOOFDSTUK 4</b>	<b>EEN GEZAMENLIJK VERANDERPROCES LANGS DE U</b>	<b>25</b>
<b>HOOFDSTUK 5</b>	<b>KARAKTERISTIEKEN VAN EEN MASTERCIRCLE</b>	<b>33</b>
<b>HOOFDSTUK 6</b>	<b>DE UITVOERING: ROLVERDELING EN HET SPELEN MET SPANNING</b>	<b>39</b>
<b>HOOFDSTUK 7</b>	<b>GROEPSSAMENSTELLING EN POTENTIËLE SYNERGIE</b>	<b>47</b>
<b>HOOFDSTUK 8</b>	<b>MEESTERSCHAP IN VERTRAGEN EN VERSNELLEN</b>	<b>51</b>
<b>HOOFDSTUK 9</b>	<b>REFERENTIES</b>	<b>57</b>
<b>HOOFDSTUK 10</b>	<b>SCHEMA VAN HET MASTERCIRCLEPROCES</b>	<b>58</b>

**Reacties van deelnemers van drie mastercirkelgroepen uit het Deltaprogramma:**

Over de resultaten: "Dit was zeer positief, geeft vertrouwen en maakt een betere samenwerking mogelijk." "Ik ben verrast door het feit dat de meerwaarde vooral gezocht moet worden in de manier waarop we elkaar weten te raken/mee te nemen". "De resultaten zijn nogal organisch tot stand gekomen, daardoor zijn de uitkomsten wel concreet en toepasbaar op ons dagelijks werk, maar ook wel uiteenlopend en misschien moeilijker vast te houden."

Over de masters: "De masters zijn voor mij heel inspirerend geweest. Zij straalden gezag uit en de voorbeelden uit hun praktijk maakten de lessen die zij voor ons hadden aansprekend." "Ook weten de masters dingen te benoemen en te beargumenteren die bij mij meer een onderbuikgevoel zijn." "In tweegesprek erg verdiepend (meer lagen van reflectie), grote kwaliteit van master." "De master heeft nadrukkelijk een reflecterende rol gespeeld. Op een prikkelende wijze, soms ook enigszins confronterend, werden sprongen gemaakt voor verbeteringen in samenwerking." "De masters die het persoonlijk maakten, maken het verschil."

Over de groepsdynamiek: "De resultaten van de masters hebben we tijdens de sessies met elkaar kunnen vergelijken en dat is zeer leerzaam. Met name doordat we elkaar kunnen vergelijken met andere deelnemers werd duidelijk wat onze verschillen en overeenkomsten zijn." "Tijdens, maar vooral ook buiten de mastercirkeldagen hebben we elkaar scherp gehouden (en doen we dat nog)." "De mastercircle is nadrukkelijk ook een groepsproces. In die zin heeft elke deelnemer zijn/haar eigen rol en verantwoordelijkheid. Een deelnemer heeft uiteindelijk ervoor gekozen om de mastercircle te verlaten." "Van wij-zij zijn we naar wij gegaan."

Over de begeleiding: "Cruciaal in het uitzetten van de juiste vragen. Vragen waarbij je echt losgemaakt wordt uit je rol en persoon. De vragen waren soms zo verrassend en scherp dat het echt diepgang gaf in de materie waarin we zitten." "Ze hebben ons met regelmaat het 'bos' ingestuurd, met als doel dat we er zelf weer uit zouden komen. Op de momenten dat dat niet lukte hebben ze ons geholpen en de spiegel voor gehouden. Ook hebben ze goed geholpen bij het concreet maken van acties die we zouden oppakken. Bijvoorbeeld bij de oeverloze discussies in het programmateam heeft de begeleider met ons besproken hoe we dat kunnen doorbreken, zonder anderen daarmee voor het hoofd te stoten."

Over de eigen rol: "Ik vond het heel leuk en uitdagend om mee te doen. Dat heb ik dan ook zeer actief gedaan. Ik ben actief geweest om aan mijn eigen functioneren te werken en heb daarnaast ook geprobeerd de ander daarin te helpen (zoals anderen dat bij mij deden). Na de eerste dag keek ik uit naar de volgende." "De mastercircle was voor mij een grote inspiratiebron en ik kreeg er heel veel energie van. Ik heb alle ruimte ervaren om dingen in te brengen en het resultaat te sturen. Mijn persoonlijke leerdoelen zijn zeker gehaald."

Over de mastersessies: "Op de eerste mastersessie werd mijn positie ten opzichte van mijn achterban duidelijker bij de andere teamleden." "De master was voor mij een herkenning voor de snelheid waarmee gewerkt kan worden. Hij was een ondernemer en dat was herkenbaar." "Was verheugd over zijn adviezen om het helder en concreet te maken." "Van de eerste mastersessie heb ik de opstelling onthouden, dat onderdeel is voor mij belangrijk geweest. Zichtbaar (het duiden) werden de onderlinge verhoudingen en posities." "Derde sessie: Ons gezamenlijk succes! Hoe komen we daar? Ook hier was het weer heel waardevol om dat met elkaar te delen en te horen wat de master daarvan vindt."

# VOORWOORD

Complexiteit verdient complexiteit en heeft complexiteit nodig in het ritme van problemen zoeken en oplossen. Complexe ontwikkelingen doen zich overal voor. Denk aan de politieman op straat die moet improviseren en de werkelijkheid verandert door de keuzes die hij daarbij maakt. Of de gebiedsontwikkelaar die alleen verder kan komen als hij andere partijen mee krijgt. Of de inspecteur die met protocollen werkt die geen rekening houdt met onverwachte situaties. Of ingewikkelde organisatieveranderingen.

Meesterschap in complexe ontwikkelingen betreft de vaardigheid om relaties te ontwikkelen. Gezamenlijk zijn mensen beter in staat grip op ontwikkelingen te houden en deze verder vorm te geven, dan een individu alleen kan. De handelingsperspectieven die hierbij met elkaar samen zijn ontwikkeld, moeten worden uitgelegd aan stakeholders. Meesterschap blijkt uit de initiatieven die iemand neemt en de mate van ruimte die wordt verkregen om stakeholders bij initiatieven aan te laten haken. Dat vraagt een overtuigende performance.

Sommige mensen nemen hierbij van nature het voortouw. Dit zijn de zogenaemde kwartiermakers, degenen die ruimte weten te creëren, kwartier maken, voor verandering.

Omdat je er ruimte mee creëert, is meesterschap in complexe ontwikkelingen ook kwartiermakerschap. Kwartiermakerschap is een vak, en dat is te leren. Organisaties kunnen leren om ruimte te geven aan kwartiermakerschap. Professionals kunnen leren om in hun organisatie ruimte te vragen voor kwartiermakerschap.

Wij hebben een vak gemaakt van het ontwikkelen van kwartiermakerschap bij anderen. Dat doen we al jaren, met behulp van mastercircles.

In dit boek beschrijven we hoe deze methode werkt, zodat de achterliggende filosofie en vaardigheid zich verder kunnen verbreiden.

De uitvoering in de praktijk blijkt eerder een kunst dan een vaardigheid. Het vergt namelijk – naast kennis en vaardigheid – expressie van emotie en passie, waarbij iedere situatie anders is. Iemand die veel situaties heeft meegemaakt, en daar succesvol mee is omgegaan en kwartier heeft gemaakt, kan het verworven meesterschap aanwenden om anderen te helpen, in hún situatie. Mastercircles brengen deze meesters in contact met collega's die meesterlijk willen worden. Dat gebeurt in kleine groepen die in een vast aantal stappen intensief begeleid worden.

Professionals worden op deze wijze in staat gesteld beter in gezamenlijkheid om te gaan met complexe situaties zodat performance en impact verbeteren. Toekomstige meesters worden begeleid tot een individuele performance, waarin ze laten zien hoe het geheel van de groep meer is dan de som der delen.

*Job van den Berg, Ytsen Deelstra, Wouter Kessler, Leon Klinkers en Sibout Nootboom*



# 1 INLEIDING

## Waarom dit boek?

Mastercircles werken goed om complexe processen op gang te brengen. Eén van de organisaties die inmiddels de methode hanteert, is de rijksoverheid. Om de opgedane kennis en ervaring breder beschikbaar te maken is dit boek geschreven om deelnemers, opdrachtgevers, masters en begeleiders in spé kennis te laten maken met de methode. Enerzijds om te helpen bij de keuze of de mastercirclemethode bij een specifieke situatie past en anderszijds om sessies goed voor te kunnen bereiden. Meer gedetailleerde informatie en documentatie van de methode is op [www.mastercircle.nl](http://www.mastercircle.nl) geplaatst.

## De ontstaansgeschiedenis

Mastercircles vinden zijn oorsprong bij de Nederlandse Spoorwegen toen Wouter Kessler de omgekeerde leer methode ontwikkelde uiteindelijk leidend tot de oprichting van Mastercircle BV in 2005. Mastercircles zijn in eerste instantie voornamelijk uitgevoerd op het terrein van het onderwijs. Vanaf 2007 werkt Mastercircle structureel samen met gecertificeerde begeleiders die deze methode toepassen in hun eigen netwerk. Inmiddels zijn circa tweehonderd mastersessies uitgevoerd verspreid over zo'n 35 organisaties.

In 2007 gaf het boek van managementdenker Otto Scharmer (2007) een impuls aan Mastercircle en inmiddels is 'de omgekeerde leer methode' verrijkt met steeds meer elementen van Scharmers Theory U: 'leren van de toekomst terwijl die zich ontwikkelt'. Anno 2012 is de methode verder uitgewerkt, beproefd en is de tijd rijp om de mastercirclemethode voor de aanpak van complexe ontwikkelingen verder toegankelijk te maken.

De afgelopen jaren zijn diverse mastercircles uitgevoerd bij diverse ministeries en overheidsinstanties. Deze ervaringen hebben laten zien dat de methodiek rijksmedewerkers helpt ruimte te creëren en

professioneel handelen te versterken. Het A+O fonds ondersteunt vanuit deze achtergrond verdere verspreiding van de mastercirclemethode en heeft daarom de eerste opleiding van begeleiders en de totstandkoming van dit boek gefinancierd.

### Leeswijzer

- Hoofdstuk 2, 'Mastercircles als fusie van omgekeerd leren en Theory U', legt uit hoe mastercircles de filosofie van het 'omgekeerd leren', gebaseerd op de masterclasses die bekend zijn uit de muziek, combineren met Theory U, een theorie over groepsgewijs veranderen, beschreven door Scharmer (2007).
- Hoofdstuk 3, 'De haltes van de 'reis langs de U'', beschrijft stap voor stap hoe in een mastercircle het U-proces wordt doorlopen.
- Hoofdstuk 4, 'Een gezamenlijk veranderproces langs de U', richt zich op de inhoud van het proces: welke vragen worden bij welke stap in een mastercircleproces gesteld?
- Hoofdstuk 5, 'Karakteristieken van een mastercircle', gaat in op de basisprincipes, de essentie en op de kritieke succesfactoren.
- In hoofdstuk 6, 'De uitvoering: rolverdeling en het spelen met spanning', laten we zien wat het doorlopen van een mastercircle betekent voor opdrachtgevers, deelnemers, masters en begeleiders.
- Hoofdstuk 7, 'Groepssamenstelling en potentiële synergie', gaat dieper in op een aantal factoren die een mastercircle krachtig maken: wie nemen er deel en wat verwacht je van de kracht die deze groep gezamenlijk kan ontwikkelen?
- Hoofdstuk 8, 'Meesterschap in het vertragen en versnellen', laat zien hoe pas na de vertraging de versnelling kan worden ingezet om tot het gezamenlijke resultaat te komen.
- Het boek sluit af met een overzicht van de referenties en een schema van het mastercircleproces.

**Karel Noordzij, o.a. voormalig directeur Schiphol, als master optredend sinds 2008:**

Over zijn rol als master: 'Mijn rol als master is het terugkoppelen van mijn reflecties op zowel de werkinhoud als de persoon van de deelnemers. Dit werkt omdat het situationeel is. Als master ga ik coachend te werk, zodat ze zelf hun volgende stap bedenken. Pas dan is er eigenaarschap. Vervolgens geef ik ook, soms confronterend, mijn mening over wat ze zouden moeten doen. Door de mastercircles gaan deelnemers zich realiseren dat ze veel doelgerichter kunnen werken.'

Over de leerpunten: 'Vreemd genoeg blijken veel deelnemers eindeloos bezig te zijn met het organiseren van bestuursstructuren, en het eindproduct is een rapport. De competentiestrijd tussen ambtelijke bureaucratieën staat vaak centraal. Wie mag wat coördineren? Het woord 'klant' komt nauwelijks voor. Maar daarom is de mastercircle pas effectief als de deelnemers er in slagen ook hun bazen te beïnvloeden. Die moeten ook bereid zijn om ook anders te kijken – anders komt het voor dat de propositie van een deelnemer aan zijn baas als een boemerang naar hem terug komt. De deelnemers kunnen zich realiseren dat kritiek op hun baas een gift aan de baas is. Het is aan die baas om die gift te accepteren. Het benoemen van resultaten kan ook vaak veel effectiever. Niet een algemeen beleidsrapport dat pas over twee jaar klaar moet zijn, maar een concreet plan van aanpak over de tijd gespreid met daarbij meetbare deadlines.'

Over het leereffect: 'Een 'betere blik naar zichzelf' is zelfs nog belangrijker dan de inhoud van het werk. De mastercircle helpt de deelnemers om zelfvertrouwen te ontwikkelen en handiger te communiceren en te presenteren. In die communicatie gaat het vaak niet om informatie-uitwisseling, maar veel meer om het bouwen van een verstandhouding. Het is dan belangrijk om je eigen authentieke drive te laten zien, bijvoorbeeld door expliciet te maken wat je zelf wilt. Dan krijg je conflicten ook op tafel in plaats dat ze kunnen doorsudderden. Een mastercircle leert je dat het een spel is met veel meer mogelijkheden dan je dacht. Dit komt doordat de mastercircle zowel over jezelf gaat als over de werkinhoud.'

Over het tweegesprek: 'Wat er dan in zo'n tweegesprek gebeurt is echt fascinerend. Niet voorspelbaar. Bij het waterbeleid bijvoorbeeld hadden de deelnemers last van hun achterban. Ze hadden dubbele loyaliteit: naar het programma waaraan ze gedetacheerd zijn, en naar de organisatie die ze vertegenwoordigen. Maar ze hebben niet de gewoonte om zich expliciet in te leven in elkaars achterban. Iedereen reageert op een specifieke manier omdat hij zo is 'ingereden door zijn eigen omgeving', zonder zich dit bewust te zijn. Ik kan dit in een tweegesprek blootleggen.'

Over de werking: 'Het succes van een mastercircle ontstaat doordat de kwetsbaarheid van de deelnemers naar boven komt. Iedereen gaat elkaar dan helpen. 'Open up your vulnerability'. Dan voelen ze zich ook veilig om niet bij ieder idee eerst een 'oploop' te organiseren (een informele bijeenkomst van ambtenaren), maar om gelijk, met steun van een (top)manager, naar buiten te gaan. De methode creëert een veilige omgeving met vertrouwelijkheid die stimuleert om verantwoordelijkheid te nemen. Pas dan kan je constructief confronteren. Het komt minder dichtbij dan een coachtraining, maar het is wel een eerste aanzet daartoe. Het komt veel voor dat deelnemers persoonlijke opgaven bij zichzelf ontdekken. De rol van de begeleider is overigens cruciaal, omdat je als master niet voldoende aandacht kan geven aan het overallproces.'

**Marijke van Haaren, gedeputeerde mobiliteit en economie in Gelderland:**

'De masterrol is vooral erg leuk. Je kan met zo'n groep wel wat bereiken. De groep kan dan boven de middelmaat uitkomen. Maar de cultuur is helaas dat dit type leiderschap niet beloond wordt. Ze moeten hun motivatie echt uit zichzelf halen. Als master kun je daarbij inspireren, maar de leidinggevende moet ook bij de mastercircle betrokken worden. Ik zie snel wat er gebeurt in een groep, en ik mag uit mijn hart reageren op wat ik zie. De groep krijgt feedback die ze anders niet krijgen, en dat doet ze zichtbaar goed. In de groepen die ik heb gehad ging het om teams met een gezamenlijke opdracht, terwijl hun leden daarnaast ook nog een andere loyaliteit hadden. Sommige leden van het team waren in het begin onvoldoende geëngageerd aan het gezamenlijke resultaat. Dat merkte je al aan de voorbereiding van de mastersessie zelf. Iemand die vond dat de voorbereidende vragen waardeloos waren en daarom de presentatie maar niet goed had voorbereid, confronteerde ik met zijn gebrek aan commitment. Ondanks ongetwijfeld een goed intakegesprek met de begeleider onderschatten de deelnemers in deze groep toch wat er in de sessie gaat gebeuren.

Ik geef graag concrete suggesties wat mensen aan het team kunnen bijdragen. Soms liggen die best voor de hand, maar is het toch lastig om de gegroeide rolverdeling in het team bespreekbaar te maken. Soms pak ik de feedback van de andere deelnemers op. Bijvoorbeeld om te bevestigen dat iemand in zijn presentatie werkelijk ambitie uitstraalt. De anderen gaan zich dan hieraan optrekken. Opvallend is wel dat in deze teams de deelnemers weinig concreet beeld hebben van hun eigen bijdrage aan de groep als geheel. Ik heb daarom geprobeerd om ze te helpen om met meer structuur te werken vanuit explicietere doelen. Ze zijn niet snel van me af.'

## 2 MASTERCIRCLES ALS FUSIE VAN OMGEKEERD LEREN EN THEORY U

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de achtergronden en de basisprincipes van de mastercirclemethode.

### **De kern van een mastercircle: omgekeerd leren**

In iedere sessie staat het omgekeerd leren centraal. De leerling presenteert zelf zijn eigen opgave en krijgt feedback van een ervaren rolmodel, de master. De deelnemer staat centraal, niet het verhaal van de master. De toekomst wordt niet meer gecreëerd vanuit het bestaande, maar door terug te redeneren vanuit de in de toekomst gewenste situatie naar het eigen handelen in het hier en nu. Beide omkeringen zorgen voor een constructieve spanning tussen een gewenste toekomst en de huidige realiteit, waardoor de noodzaak tot beweging ontstaat.

Die beweging begint bij een persoonlijke actie van iedere deelnemer. Iedere deelnemer legt uit hoe hij bijdraagt aan de ontwikkeling van de organisatie en aan de synergie met de andere deelnemers. Deze basisprincipes geven in essentie weer wat er gebeurt in de mastersessies, waarin de aandacht steeds meer verschuift naar de persoonlijke rol. De mastercirclemethode zorgt ervoor dat het verhaal steeds persoonlijker wordt en naar de essentie toe gaat. Het verhaal brengt systeemniveaus (wereld, organisatie, cultuur en processen) bij elkaar zodat zichtbaar wordt hoe op ieder niveau verandering mogelijk is en het systeem als geheel gaat verschuiven, onder invloed van de deelnemers.

De spanningen in een kleine groep van de mastercircle leiden tot inspiratie, empowerment en bezieling die de groep kan overbrengen op de omgeving. Het zet een grotere beweging in gang. Ideeën resoneren, eigen spanning wordt overgedragen op het grotere systeem. Op deze wijze gaat de energie stromen. Je ontsteekt een eerste vonk van een veenbrand en als die genoeg brandstof vindt, kan die ook bovengronds zichtbaar worden. Metaforen genoeg. De essentie is dat leiderschap pas

kan ontstaan als er bewust gestuurd wordt op de spanning in een kleine groep. Dit leidt tot een goede performance van de individuen in een groep, als uitkomst van een mastercircle.

### De inhoud die zich in een mastercircle ontwikkelt: Theory U

Door je plek in het systeem beter te begrijpen en anders te gebruiken kun je samen met anderen zoeken naar nieuwe wegen. Samen sta je sterker, en binnen je context is er meer ruimte dan je denkt. Daarbij wordt er wel van uitgegaan dat je een gevoel ontwikkelt hoe je als individu zelf door het systeem wordt beïnvloed en andersom, hoe jij het systeem kunt

beïnvloeden. In complexe systemen komt iedere succesvolle verandering op gang op verschillende niveaus: maatschappelijke systemen, hiërarchische organisaties en genetwerkte mensen (het informele netwerk en het individu). Maar, zegt Scharmer, vaak zijn niet mensen de baas, maar de systemen waarin ze gevangen zitten. Wil je dat omdraaien, dan zullen mensen bewust genetwerkt moeten gaan sturen. Daarmee is het proces inhoud geworden.

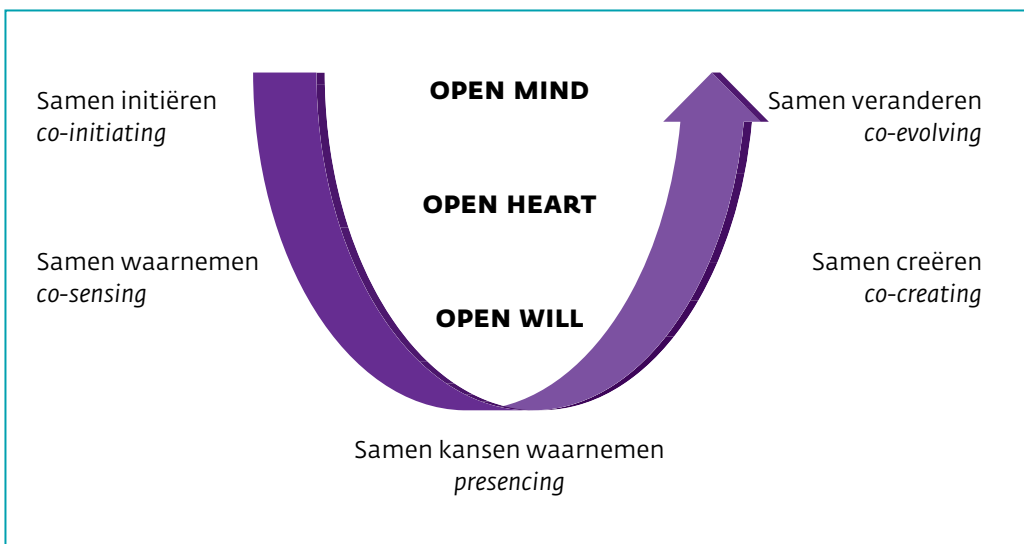
*Deelnemers moeten de guts hebben om zich kwetsbaar op te stellen.*

Frits Hermans, master

Maar, vaak zijn niet mensen de baas, maar de systemen waarin ze gevangen zitten. Wil je dat omdraaien, dan zullen mensen bewust genetwerkt moeten gaan sturen. Daarmee is het proces inhoud geworden.

Dit proces wordt beschreven door Otto Scharmer (2007) in zijn boek *Theory U*. Het wordt hier misschien ingewikkeld, maar dat is niet anders: het is niet simpel om een simpel antwoord te vinden op complexe opgaven.

FIGUUR 1. HET U-PROCES VAN OTTO SCHARMER



Het komt in het kort hierop neer. Je moet als groep bewust reflecteren op elkaars percepties en op motieven. Het veronderstelt dat je jezelf open kunt stellen op drie niveaus: *open mind*, *open heart* en *open will* (zie figuur 1). Je kunt dan tegelijkertijd nieuwe woorden (open mind), nieuwe drijfveren (open heart) en nieuwe handelperspectieven (open will) vinden. Pas als deze alle drie open staan, ben je in staat om wezenlijk te veranderen. Als je dat synchroon (*in sync*) met anderen doet, ben je optimaal in staat om samen het systeem te veranderen. Ook hier speelt weer een paradox, want dat kan alleen van buiten naar binnen. Je innerlijke barrières (vooordeel, cynisme, angst voor het onbekende), individueel en gezamenlijk, staan in de weg. Dit proces brengt je naar de bodem van de U. Op die plek aangekomen ben je in staat om samen de werkelijkheid te ervaren zoals hij werkelijk is. Dan pas ga je ook ervaren hoe het anders kan. Je weet samen waar je naar op weg bent. Scharmer noemt deze doorbraak *presencing*.

Vervolgens ga je weer naar boven in de U. De precieze oplossing kristalliseert uit en het zal blijken of het ook tot een grotere systeendoorbraak leidt. Dat gaat niet in één keer, zoals met elke verandering, en vergt vasthoudendheid. Buitenstaanders zien dat individuen hun gedrag zichtbaar aan het veranderen zijn (*prototyping*). Als de verandering echt wil slagen is ‘hoofd, hart en hand’ van de leider geïntegreerd. Pas dan is de kans optimaal dat de verandering resoneert in het grotere systeem. Want mensen voelen *the inner state of the beholder* aan en ervaren wat je als leider zegt, doet en bent als een geheel aan (Lao Tse: *the way to do is to be*). Dan zijn doorbraken of veranderingen mogelijk en dat is effectief leiderschap.

Scharmer vergelijkt dit met een verhaal van de violist Miha Pogacnik. Pogacnik mocht optreden in de kathedraal van Chartres en ontdekte na enig proberen hoe hij zijn klanken kon laten resoneren in die majestueuze ruimte. Daarvoor moest hij zijn spel aanpassen (hij noemde dat ‘macroviool’). Vervolgens bracht hij de zaal in vervoering: een macrodoorbraak. Dat is pas een echte performance.

### Omgekeerd leren meets U-theorie

In de doorbraak – de performance die resoneert – komen de U-theorie en omgekeerd leren bij elkaar. Mastercircles hebben als centraal element de masterclasses die bekend zijn uit de muziek: op een podium reageert een diva op het spel van een ambitieuze violist. De leerling staat op het podium, niet de meester. Iedereen speelt anders, maar een passend rolmodel kan iemand tot grote hoogte brengen, als het lukt om een toon te vinden die zowel hoofd, hart als hand ‘raakt’. Zodat alles resoneert. De omgekeerde leer methode is leren van waaruit de gewenste toekomst resoneert.

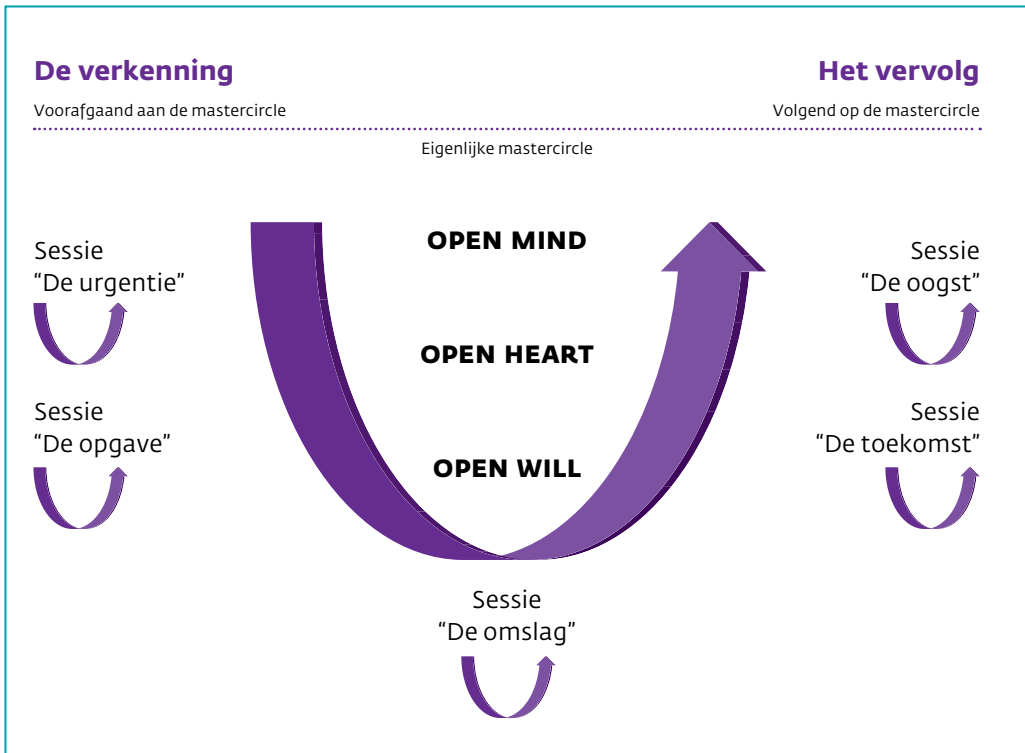
Mastercircles zijn een manier om juist die toon te vinden die aanslaat als mensen voor complexe opgaven staan. Zorgvuldig geselecteerde masters bezitten de empathie om een groep leerlingen individueel en collectief

mee te nemen naar de bodem van de U, waar zich het volgende proces afspeelt:

- Vóór het U-proces laat ieder individu zich leiden door zijn eigen opdracht of wil (een krioelende vormloze massa).
- Vlakbij de bodem van de U is ieder richtingloos, maar op de bodem, als dat werkelijk de bodem is, ontsluit zich een nieuwe richting waaraan steeds meer inhoud kan worden gegeven.
- Na het U-proces heeft de groep als collectief een perspectief ontwikkeld waar ieder individu in zijn eigen praktijk richting aan kan ontleenen wat eigen en harmonieus is en verder kan aangroeien).

De mastersessies volgen ieder op zich een U-proces (zie figuur 2). Een mastercircle van urgentiesessie naar oogstsessie volgt ook een U-proces: een droste-effect (complexiteitstheoretici zullen er een fractalstructuur in herkennen). De periode tussen de sessies dient om de vorige sessie te laten bezinken, om the job te ervaren wat dat betekent, eigen te maken en om de volgende sessie voor te bereiden.

FIGUUR 2. DE RELATIE TUSSEN DE SESSIES VAN EEN MASTERCIRCLE EN HET U-PROCES





### De cognitieve kant: het U-verhaal en herhaalde koersbepaling met de U-vragen

Openstaan voor anderen (open heart) en openstaan om zelf bij te dragen aan nieuwe perspectieven (open will) zijn ingebed in een verhaal dat je aan jezelf en aan anderen vertelt. We kunnen alleen een toekomst creë-

*Na iedere sessie kwamen alle deelnemers individueel bij me buurten. Ze waren diep onder de indruk dat de masters zo snel hun situatie doorhadden en op het persoonlijke niveau konden coachen.* Emmy Meijers, opdrachtgever vanuit Deltaprogramma

ren die we ons gezamenlijk voor kunnen stellen. Dat vergt ‘taal’ om die voorstelling met elkaar te delen. In iedere complexe ontwikkeling die je samen wilt bijsturen, is het nodig om een eigen unieke taal of verhaal-lijn uit te vinden. Concepten die via taal worden uitgedrukt, behoren tot het bewustzijn, de cognitie. In een mastercircle ontwikkelt die taal zich in de vorm van individuele verhalen die steeds meer met elkaar gaan samenhangen. Het begint met het formuleren, van gezamenlijke en individuele ‘urgentie’ en eindigt met het formuleren, zichtbaar en voelbaar maken van een individuele en gezamenlijke ‘oogst’.

Wat die oogst precies zal zijn is volledig afhankelijk van hoe het U-proces zich in de praktijk ontwikkelt. Het heeft geen zin om iets op te dringen. Wel is het zo dat als opdrachtgevers en deelnemers zelf eigen opgave en een gewenste toekomst onder woorden brengen (het U-verhaal bij aanvang), de begeleider daar vragen over kan stellen die de groep langs de U leiden. Deze zogenoemde U-vragen zijn een cruciaal instrument in de handen van de begeleider. Hij luistert, interpreteert waar een groep of een persoon in de U zit, en formuleert een vraag die hen één stap verder door de U kan leiden. Iemand die de opgave wel belangrijk vindt maar zich niet openstelt voor het verhaal van anderen (geen open heart), kan een vraag verwachten die hem aanzet om zich open te stellen. De periodes tussen de sessies zijn voor een begeleider zeer belangrijk; hij analyseert welke vragen het meest constructief zijn. Die vragen worden aan de deelnemers meegegeven voorafgaand aan iedere sessie, zodat zij zich individueel op hun antwoorden, de nieuwe versie van hun U-verhaal, kunnen bezinnen en op de sessie vervolgens kunnen ‘schitteren’. Hiermee bepaalt de begeleider steeds opnieuw de koers in het proces, naar het gewenste resultaat toe, zonder de inhoud te ontwikkelen: dat doen de deelnemers zelf

Naarmate de groep verder door de U reist, past de begeleider de vragen aan. Hij blijft als het ware één stap voor op de groep. Zijn verantwoordelijkheid is om ervoor te zorgen dat daarbij voortdurend de blik wordt gericht op zowel de volgende U-stap en een gewenste toekomst als op de achterliggende opgave: een zichtbare concrete stap zetten die bij derden vertrouwen oproept. Hiermee ontwikkelt de cognitieve kant zich gelijktijdig met de sociaal-emotionele kant.

Een andere manier om hiernaar te kijken is dat mastersessies een veilige omgeving zijn om je eigen verhaal steeds te oefenen en scherper te maken en aan te passen, zodat er synergie met de verhalen van de andere deelnemers ontstaat. Het is net als schoonspringen: je oefent de sprong in je hoofd vele malen. Iedere keer wordt het weer wat scherper en stel je het wat bij. Dan voer je de sprong daadwerkelijk uit.

## 3 DE HALTES VAN DE 'REIS LANGS DE U'

Voor het beste resultaat is veel aandacht van de begeleider nodig voor het proces. In de reis langs de U is een aantal specifieke stappen te onderscheiden die je 'haltes langs de U' zou kunnen noemen. In dit hoofdstuk leggen we uit welke stappen je kunt onderscheiden. Overslaan van stappen gaat onmiddellijk ten koste van de kwaliteit. De verantwoordelijkheid ligt bij de begeleider, maar ook voor de andere betrokkenen is het belangrijk om zich bewust te zijn van dit proces.

### Zes haltes

De haltes in de mastercircle hebben twee lagen: de laag van de hele mastercircle en de laag van de afzonderlijke sessie (een droste-effect). De elementen 'koersbepalen' en 'voorbereiden' beginnen al voor de eigenlijke sessie (zie figuur 3).

De zes haltes bevatten een aantal samenhangende interventies die de groep ook uit zichzelf kan verrichten om de reflectiviteit en het gezamenlijk bewustzijn te vergroten. In een mastercircle voert de begeleider door middel van de interventies als het ware drukgolven door het systeem. Die golven hebben inhoudelijk (cognitief) de vorm van de U-vragen. De deelnemers brengen de drukgolven zelf verder (resonantie) door middel van hun eigen aangepaste U-verhaal. De begeleider stelt U-vragen en dit resoneert in de groep totdat de volgende versie van het U-verhaal ontstaat. Deze interventies bereiken hun hoogtepunt in de omgekeerde leersessie bij de performance van de deelnemer en de groep. Omdat de mastersessies en de totale mastercircle dezelfde structuur kennen, kunnen deze uiteindelijk ook resoneren in de omgeving van de groep, te beginnen bij de opdrachtgevers en stakeholders.

Mastercircle niveau	Sessieniveau		Week
	Elementen	Stakeholdersessies Mastersessies	
Koersbepalen Voorbereiden		<b>De urgentie</b>	<b>2</b>
Uitwisselen	Koersbepalen Voorbereiden		
	Uitwisselen Richten Verdiepen Vervolgen	<b>De opgave</b>	<b>4</b>
Richten	Koersbepalen Voorbereiden		
	Uitwisselen Richten Verdiepen Vervolgen	<b>De omslag</b>	<b>7</b>
Verdiepen	Koersbepalen Voorbereiden		
	Uitwisselen Richten Verdiepen Vervolgen	<b>De toekomst</b>	<b>10</b>
Vervolgen		<b>De oogst</b>	<b>12</b>

FIGUUR 3. DE HALTES: ZES ELEMENTEN OP TWEE NIVEAUS

### Op het niveau van de mastercircle

#### 1. Koersbepalen

Opdrachtgever(s) en begeleider worden het eens over de koers. Wat is in de ogen van de opdrachtgever de opgave van de deelnemers, welke deelnemers vormen een gebalanceerde groep met veel potentiële synergie en welke masters passen bij de opgave en de deelnemers?

#### 2. Voorbereiden (duur: 2 weken)

Centraal in de voorbereiding van de mastercircle staat de urgentiesessie met deelnemers en opdrachtgevers of andere stakeholders, maar zonder masters. In deze sessie wordt de individuele en gezamenlijke opgave besproken en de verwachtingen van de mastercircle gedeeld.

#### 3. Uitwisselen (duur: 3 weken)

In deze halte staat de eerste mastersessie de Opgave centraal. Deelnemers en de master bereiden individueel de eerste mastersessie voor onder

regie van de begeleider. De filosofie en de werkwijze van de mastersessie, op de urgentiesessie al kort gepresenteerd, worden door de begeleider nader besproken en uitgelegd. Vooral het 'uitwisselen' op mastersessie-niveau moet degelijk worden voorbereid.

#### 4. Richten (duur: 3 weken)

De stappen zijn hetzelfde als bij halte 3, maar inhoudelijk wordt de volgende stap gezet: de Omslag, zoals de mastersessie in deze fase ook wordt genoemd.

#### 5. Verdiepen (duur: 3 weken)

De stappen zijn weer hetzelfde als bij het 'uitwisselen' en 'richten', maar inhoudelijk wordt de volgende stap gezet: de Toekomst, zoals de mastersessie in deze fase ook wordt genoemd. Iedere deelnemer heeft een concrete eigen aanpak, en de samenhang tussen die individuele aanpakken is voor alle deelnemers duidelijk.

#### 6. Vervolgen (duur: 2 weken)

De aanpak wordt gepresenteerd in de oogstsessie, met dezelfde aanwezigen als bij de urgentiesessie. Deelnemers maken concrete afspraken voor het vervolg met hun opdrachtgevers en stakeholders. De groep kan ook als geheel afspraken maken voor vervolgstappen die zij zelf organiseren. De onderlinge verwachtingen zijn helder, het eigenaarschap is groot. Vaak is de uitkomst verrassend voor opdrachtgevers.

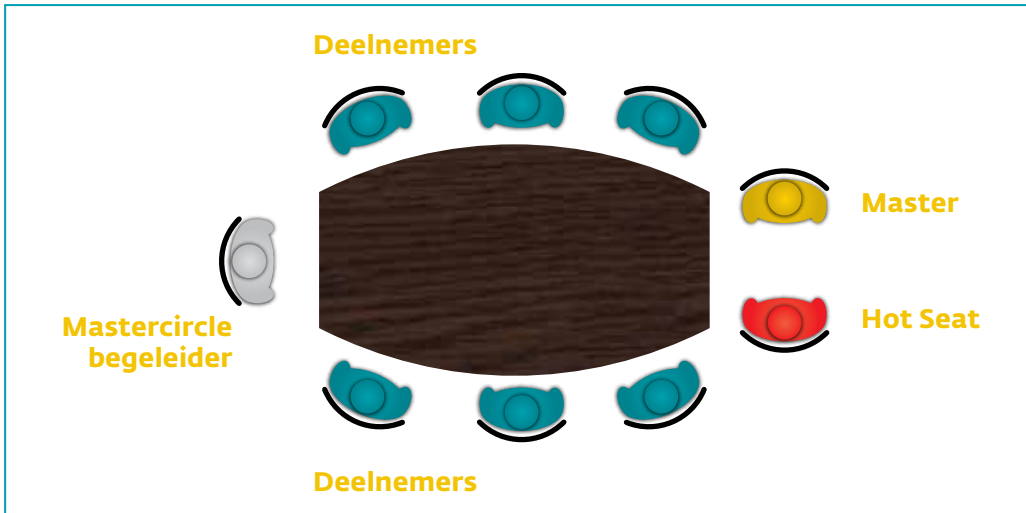
### Op het niveau van de mastersessie

Een mastersessie zelf bestaat uit de elementen 'uitwisselen', 'richten', 'verdiepen' en 'vervolgen'.

#### 1. Uitwisselen

Iedere mastersessie (zowel de Opgave, de Omslag als de Toekomst) begint met het uitwisselen, de omgekeerde leersessie. Deze 'omgekeerde leersessie' staat aan de basis van iedere mastersessie. De deelnemers ervaren om de beurt ieder de volgende stappen:

- De eigen presentatie. Een goed voorbereide presentatie van de deelnemer vormt het vertrekpunt van iedere sessie.
- De feedback van de andere deelnemers. De collega's volgen hierbij de algemene feedbackregels van intervisie: wat is goed en hoe kan het beter? De deelnemer ontvangt; hij mag niet reageren.
- Het tweegesprek met de master. De master is meer dan een coach, hij is ook rolmodel en ervaringsdeskundige in de opgave van de deelnemers. De master geeft feedback en richting om de deelnemer doelgericht te helpen de stappen van de 'U' te maken.



FIGUUR 4. DE BEGINOPSTELLING VAN DE MASTERSESSIE

De focus verschilt per sessie. Omdat iedere deelnemer dit proces doorloopt, is de omgekeerde leersessie een intense uitwisseling van elkaars opgaven. Feedback van de deelnemers en de master zijn voor iedere deelnemer verplicht. Deze setting zorgt voor een oefening in empathie. Omdat iedere deelnemer primair ontvangt in plaats van zendt, is het tevens een oefening in het van buiten naar binnen denken en in het voelen welke spanning dat oplevert met het bestaande.

Om gelijkwaardigheid te benadrukken en om andere ‘energetische’ redenen, is de setting als in figuur 4, als optimaal naar voren gekomen.

## 2. Richten

De master betreft de individuele verhalen op elkaar en laat een samenhangende ontwikkelrichting zien die past bij de gezamenlijke opgave. In de tweegesprekken heeft de master individueel al richting aangegeven, maar het grote plaatje is dan nog niet helder genoeg. Daarom is de volgende stap het richten, namelijk het kiezen van gezamenlijke focus om tot ontbranding te kunnen komen. Dit is waar de totale potentiële synergie, en de eerste stap daar naartoe, duidelijk wordt voor de groep (zie figuur 5).

De master geeft algemene reflecties op de opgaven van alle deelnemers en laat zien wat de individuele ‘stippen’ met elkaar te maken hebben. Hiermee ligt de lat duidelijk zichtbaar op een plaats die haalbaar is als iedere deelnemer daaraan een helder gedefinieerde bijdrage levert. Het slot van de uitwisseling is voor de deelnemers weer het ontvangen, dit keer van de totaalplaat. Dit ontbrandingsproces is het begin van resonantie en leiderschap, zoals is beschreven in *Kwartiermakers van de toekomst* (Nooteboom et al., 2011).

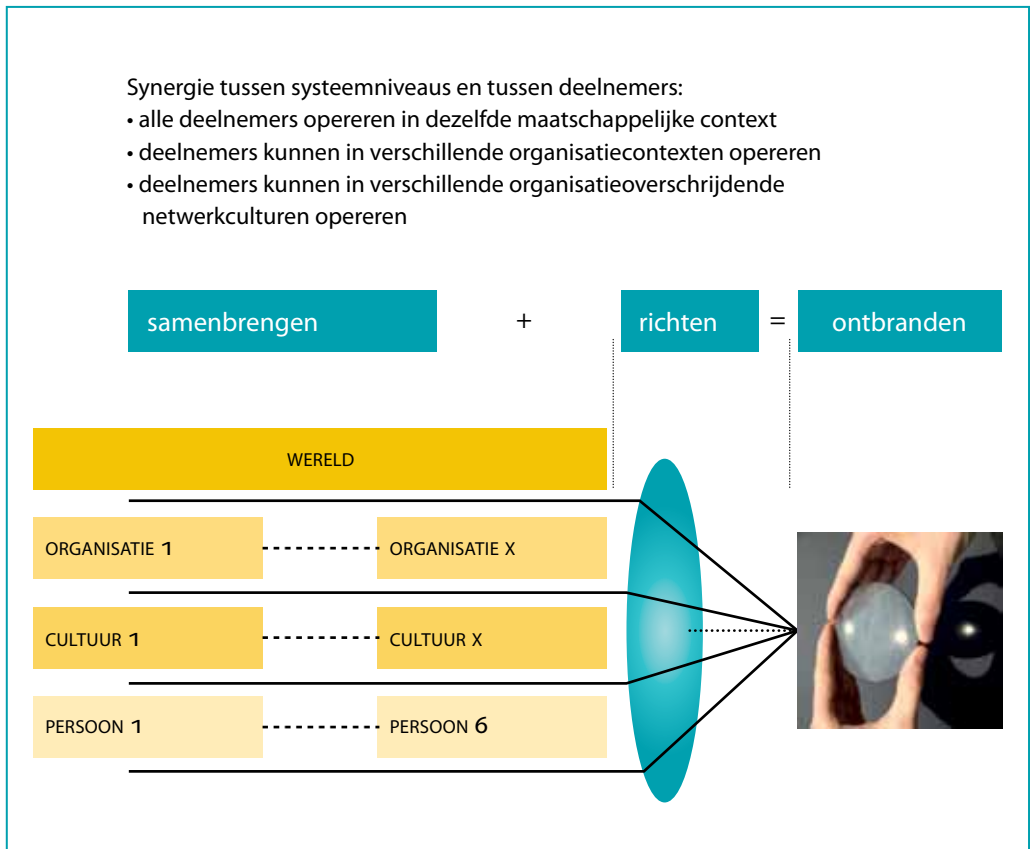
### 3. Verdiepen

Het verdiepen is gericht op het verwerken van de inspiratie die het uitwisselen en richten heeft opgeleverd tot een individuele en gezamenlijke aanpak voor het vervolg (*on the job*).

### 4. Vervolgen

De deelnemers geven als slot van de sessie aan wat zij in het vervolg van deze mastersessie in de eigen werkpraktijk gaan doen met de inspiratie die ze in de sessie hebben opgedaan. Iedere deelnemer geeft aan wat hij wil doen en krijgt daarop ter verdieping nog een korte reactie van de andere deelnemers en de master. Het is de opmaat voor het koersbepalen van de volgende sessie. Door commitment uit te spreken in een doel en een vervolgactie waar iemand zich eigenaar van is gaan voelen, in samenhang met de acties van de anderen, is de groep 'samen veranderd'. Na de sessie vindt het daadwerkelijke vervolg plaats, waar de medewerker zijn inspiratie in daden omzet, en ziet hoe zijn omgeving daarop reageert. De feedback die hij van zijn omgeving krijgt, helpt bij de voorbereiding op de volgende sessie.

FIGUUR 5. ONTBRANDING: ONTDEKKEN DAT JE SAMEN VERSCHIL KUNT MAKEN



### **Mastercircles Strategisch Vernieuwen bij het toenmalige ministerie van VenW**

Uit verschillende beleidsdirecties van het toenmalige departement van Verkeer en Waterstaat werden jonge beleidsambtenaren samengebracht die in hun beleidsterrein verantwoordelijkheid hadden gekregen voor een strategische vernieuwingsopgave, die hen voor persoonlijke en organisatorische uitdagingen stelde. In reflectie met elkaar ontdekten zij overeenkomsten in de uitdagingen waarvoor zij zich gesteld zagen en reflecteerden masters dat dit zeer representatieve cases betrof voor de rijksoverheid in brede zin. De mastercircle bleek een energiegenererende en zeer stimulerende werkwijze voor het expliciteren en versnellen van de persoonlijke aanpak en verbeteringen daarin.

Een voorbeeld: één van de deelnemers ontdekte dat een interdepartementaal beleidstraject aanmerkelijk sneller verloopt als eerst aan beide bewindslieden en DG's wordt gevraagd welk resultaat zij beogen (dat lijkt vanzelfsprekend, maar is dat in de dagelijkse werkwijzen niet; dan wordt er vaak gestart vanuit de eigen interpretatie van de opgave van het eigen departement). De interdepartementale voorbereiding bleek vervolgens sneller en relatief gemakkelijker te verlopen. Dit inzicht werd – met andere – vanuit de mastercircle aan de bestuursraad voorgelegd die het als belangrijk verbeterpunt in de werkwijzen van de beleidsdirecties bracht.

*Bericht van SG VenW aan masters naar aanleiding van Mastercircles Strategisch Vernieuwen VenW (juli 2008):*

‘Op woensdag 16 juli jl. vond de slotbijeenkomst plaats van de tweede VenW Masterclass Strategisch Vernieuwen. Een intense bijeenkomst waarin de deelnemers hebben laten zien in de masterclass intensief met de professionalisering van het vak van beleidsambtenaar bezig te zijn geweest.

De reflectie van de masters heeft het inzicht in de persoonlijke professionaliteit en in de strategische dossiers waarmee zij bezig zijn verdiept. De bijeenkomst gaf mij en drie andere leden van het management van VenW de gelegenheid om tot persoonlijke vervolgspraken met de deelnemers te komen. Ik heb hen bovendien uitgenodigd om hun inzichten die voor de organisatie en cultuur van VenW van belang zijn binnenkort te presenteren en bespreken in de bestuursraad van het ministerie.

U heeft met uw inzicht en ervaring een belangrijke bijdrage geleverd aan deze masterclass en aan de persoonlijke professionalisering van deze medewerkers.’



# 4 EEN GEZAMENLIJK VERANDERPROCES LANGS DE U

Door de U gaan is een proces van gezamenlijkheid, waarbij het proces inhoud ontwikkelt. In dit hoofdstuk werken we de gezamenlijkheid uit.

Scharmer onderscheidt vijf fasen, en een mastercircle heeft zes haltes. In feite komt het zesde element van een mastercircle eigenlijk pas ná de mastercircle (zie tabel 1).

## Samen initiëren

Met een eigenaar of probleemhouder van een complexe opgave wordt verkend of een mastercircle een complexe ontwikkeling kan versnellen. Tijdens het eerste gesprek worden U-vragen verkend: wat is de opgave, wie hebben er belang bij, wie zijn er nodig om beweging te krijgen, wat heeft die groep te leren, is aan de voorwaarden voor een succesvolle master-circle voldaan? Van belang hierbij is het antwoord op de volgende vragen:

- Is er een opgave waarvoor een mastercircle in potentie nuttig is? Een mastercircle is nuttig als er een complexe opgave speelt die urgent is en stagneert door onvoldoende samenwerking tussen personen en/of organisaties die wederzijds afhankelijk zijn om verder te komen. Het is die afhankelijkheid die de opgave complex maakt. In sommige situaties is van directe afhankelijkheid geen sprake, maar kunnen de deelnemers als peers elkaars voorbeeld zijn. De mastercirclemethode moet natuurlijk vergeleken worden met andere interventies.
- Is er in potentie draagvlak voor een mastercircle? Dat het nuttig kan zijn betekent nog niet dat de 'natuurlijke' opdrachtgevers daarvan ook overtuigd zijn. Als de deelnemende organisaties onderdelen zijn van dezelfde grotere organisatie is dit relatief eenvoudig: het topmanagement is dan de logische opdrachtgever. In veel situaties blijkt juist de samenwerking over (organisatie)grenzen heen te

	<b>Fase van de "U" (Scharmer)</b>	<b>Elementen van de mastercircle (Kessler)</b>
<b>1</b>	Samen initiëren	"Koers bepalen", "voorbereiden" en "uitwisselen" in stakeholdersessie "De Urgentie"
<b>2</b>	Samen waarnemen	"Uitwisselen" in mastersessie "De Opgave"
<b>3</b>	Samen kansen waarnemen	"Richten" in mastersessie "De Omslag"
<b>4</b>	Samen creëren	"Verdiepen" in mastersessie "De Toekomst"
<b>5</b>	Samen veranderen	Begin van "vervolgen" in stakeholdersessie "De oogst"
<b>6</b>		Het "vervolgen" (op de Oogstsessie)

TABEL 1. DE U GERELATEERD AAN DE HALTES BINNEN EEN MASTERCIRCLE

stagneren. Bijvoorbeeld over de grens van twee ministeries of over de grens publiek–privaat. In deze situatie is er automatisch sprake van meerdere hiërarchische stakeholders die niet vanzelfsprekend elkaars partner zijn bij het gezamenlijk opdrachtgeverschap van een mastercircle. Het is een paradox: waar een mastercircle de grootste potentiële synergie heeft (namelijk waar er niemand ‘over gaat’), is het opstarten juist extra complex (juist omdat niemand er over gaat). Of dit kip-eiprobleem te overwinnen is, hangt af van de wil van die stakeholders om te investeren in dit partnership. Dit kan lastig zijn als de gezamenlijke opgave niet voor iedere organisatie even urgent is. Het is dan niet mogelijk een gezamenlijke koers te bepalen ‘onder opdrachtgevers’. Dat geeft ook de deelnemers minder legitimiteit om aan een mastercircle te beginnen. Het kan wel mogelijk zijn om een mastercircle te beginnen waar belangrijke stakeholders afwezig zijn. De koers zal dan zijn: wat kunnen we doen om de afwezigen aan boord te krijgen in onze samenwerking.

*Deelnemers die zich niet goed voorbereiden, hebben vaak geen echte pitch.* Frits Hermans, master

*Als je geen alternatief hebt, heb je ook geen probleem.*

Ad van Luijn, master

- Zijn er deelnemers te vinden die een mastercircle mogelijk willen maken? Een mastercircle kan van start gaan als een groep deelnemers zelf de potentiële synergie ziet en daarom samen wil werken met het oog op dezelfde opgave. Ze zijn bereid de reis langs de U te maken via een mastercircle. De organisatie en begeleiding worden aan de begeleider overgelaten.
- Zijn er opdrachtgevers te vinden die een mastercircle mogelijk willen maken? Opdrachtgevers zijn stakeholders van een complexe opgave die de deelnemers de kans willen bieden de oplossingsrichting in gezamenlijkheid vorm te geven. In principe kunnen de deelnemers zelf opdrachtgever zijn. Op hoog managementniveau zal dit al snel het geval zijn. Stakeholders kunnen dan politici zijn, die niet in de opdrachtgeverrol zitten in de zin van ‘mogelijk maken’, maar wel in de urgentiesessie en de oogstsessie kunnen worden uitgenodigd.

Als al deze vragen met ‘ja’ te beantwoorden lijken, stelt de begeleider met zijn opdrachtgevers de koers van de mastercircle als geheel vast. Het eindresultaat wordt in deze fase alleen in abstracte termen geschetst. Dit leidt tot het volgende:

- De opdrachtgever wordt zich ervan bewust waar het werkelijk om gaat, in samenhang met andere stakeholders (medeopdrachtgever of niet).
- De beoogde deelnemers worden geselecteerd: wie zijn elkaars peers bij deze complexe opgave? Wat bepaalt hun onderlinge afhankelijkheid?
- Mogelijke masters worden geselecteerd. Wie hebben in het verleden laten zien goed met vergelijkbare opgaven om te gaan? Wie is het beste rolmodel? Wie staat ervoor open om zelf ook door de U’ te gaan? De opgave van de deelnemers is immers ook nieuw voor de masters.

In het U-proces ligt hier de nadruk op de fase van het samen initiëren (*co-initiating*). Hoofddoel is om ervoor te zorgen dat de deelnemers intellectueel open komen te staan voor elkaar (*open mind*). Dit gebeurt via de urgentiesessie. In deze bijeenkomst bepalen de opdrachtgevers en de deelnemers, begeleidt door de begeleider, nogmaals samen de koers. Ze stellen met elkaar de urgente opgave vast en bepalen het einddoel van de mastercircle. Expliciet wordt erkend dat de opgave een *open mind* vereist. Er zijn onconventionele oplossingen nodig. Er zijn geen slechte ideeën. De koers richting doel is altijd een zoekproces dat nooit rechtstreeks van A naar B loopt.

### Samen waarnemen

In de eerste mastersessie ligt de nadruk op de tweede fase van het U-proces: samen waarnemen. In dit geval: een realistisch beeld ontwikkelen van de opgave. Doelstelling van de eerste sessie is dat de deelnemers vooroordelen ten opzichte van de eigen opgave en elkaar laten varen en open komen te staan om andere relaties aan te gaan. Dit gebeurt door beelden uit te wisselen van de gezamenlijke en individuele opgaven en van ontwikkelingsmogelijkheden. Het proces vertrekt vanuit de individuele ontwikkeling. De potentiële synergie, de raakvlakken, komen daardoor ook scherper in beeld. Belangrijkste doel is om een onbevooroordeeld beeld te krijgen van je eigen situatie en de situatie van anderen.

De sessie eindigt met een aanscherping van de totale opgave, terugrederend naar de volgende stap: *presencing*. Ook wordt in beeld gebracht wat er nodig is om die volgende stap in de tweede sessie te zetten. Meestal betekent dit dat iedere deelnemer in zijn dagelijkse rol andere vragen gaat stellen om de werkelijkheid nog beter te begrijpen. Daarvoor heeft hij drie weken de tijd: de aanlooperperiode voor de tweede sessie.

Het resultaat van mastersessie 1 is dat deelnemers individueel en gezamenlijk weten wat nodig is om het beoogde eindresultaat te bereiken. Iedere deelnemer kan formuleren wat hij wil doen in de tussenliggende periode tot de volgende sessie.

### Samen kansen waarnemen

In fase 3 ligt de nadruk op: samen kansen waarnemen (*presencing*). De tweede sessie is geslaagd als de groep zich realiseert dat dit de diepste haalbare realiteit is die ze ‘kunnen kennen’, en op grond daarvan kiest om echt te veranderen (*open will*).

*De klik tussen master en deelnemer, het mededogen, komt alleen als de master zijn eigen worsteling ook laat zien.* Frits Hermans, master

In de periode voorafgaand aan de tweede mastersessie gebeurt eerst het volgende:

- Herijking van de koers voor de rest van de mastercircle; indien nodig in overleg met de opdrachtgever.
- De deelnemers en master bereiden via nieuwe U-vragen de tweede sessie voor.

De deelnemers zijn nu in staat om de – voor zichzelf en voor elkaar relevante – werkelijkheid scherp onder woorden te brengen. Dit wisselen ze weer uit via de omgekeerde leersessie. De master duidt hun situatie nog eens met extra kracht en richt daarbij de focus volledig op de echte werkelijkheid, namelijk op welk punt de groep vast zit en welke kanten de groep vanaf dat punt op zou kunnen. Dit heeft veel te maken met onderlinge relaties in de groep en met de relatie die de groepsleden hebben met hun hiërarchische omgeving.

Op dit moment is een omslag mogelijk, een echte doorbraak in het groepsproces. De groep ziet dit zelf ook en realiseert zich dat ze nu zelf aan zet is. Ze kan een richting kiezen en opties proberen open te houden. Dit moet zich ter plekke uitkristalliseren. Begeleider en master begeleiden dit moment via een werkvorm waarin de groep die zich onderin de U bevindt, zelf ook aangeeft welke vorm bij ze past. De groep krijgt de ruimte nu zelf de koers te bepalen.

Dit resulteert in de contouren van nieuwe ontwikkelpaden die voor de deelnemers een echt werkend perspectief vormen, maar die zich nog wel moeten uitkristalliseren. Er blijven ook nog vragen over die moeten worden ingevuld voordat in mastersessie 3 samen het nieuwe pad echt gecreëerd kan worden. Sessie 2 eindigt met het scherp maken van deze vragen, die in de tussenliggende periode tot de volgende sessie in de praktijk een antwoord kunnen krijgen. Dit is het moment dat andere mensen in de omgeving van de deelnemers zien dat er iets verandert.

Het gedeelte in de tweede mastersessie ná het uitwisselen is sterk van omstandigheden afhankelijk. De beschrijving hierboven gaat uit van een team dat zichzelf opnieuw 'uitvindt'. Dit hoeft niet altijd zo te zijn. De deelnemers kunnen elkaar ook inspireren om zich individueel te verbeteren zonder dat de interactie on the job voorop staat.

*De durf om als groep introspectief te worden begint bij de individuen. Dat kan ik, als master, alleen met de hulp van een begeleider veroorzaken.* Frits Hermans, master

### Samen creëren

In deze fase ligt de nadruk op de vierde fase van het U-proces: samen creëren (*co-creating*). De derde mastersessie is geslaagd als de groep gezamenlijk en individuele concrete voorstellen heeft ontwikkeld waarmee ze on the job voor anderen zichtbaar aan de slag kunnen. Iedere deelnemer heeft dan een eigen overtuigend verhaal van het geheel en van zijn eigen bijdrage aan dat geheel.

In periode voorafgaand aan de derde mastersessie stelt de begeleider opnieuw de koers bij voor de rest van de mastercircle. De deelnemers en de master krijgen ter voorbereiding de opnieuw aangescherpte U-vragen.

In de derde mastersessie presenteren de deelnemers nu gezamenlijk concrete ideeën wat in hun omgeving kan veranderen en hoe dat samenhangt met de eigen individuele opgaven en de opgave van de andere deelnemers. De puzzel wordt gelegd. Op tafel komt ook welke risico's met dit handelingsperspectief samenhangen en hoe de deelnemers deze risico's acceptabel kunnen houden. De aanpak is om op de juiste plekken in de omgeving ideeën te lanceren om de tijd ook daar rijp te maken voor verandering en tegelijkertijd het voorstel te vervolmaken (*prototyping*). In mastersessie 3 speelt de master *dragon's den* en slijpt de verhalen bij, zowel individueel als gezamenlijk.

De derde sessie wordt afgesloten met concrete afspraken over de verdere uitwerking on the job en de voorbereiding van de oogstsessie. De begeleider legt uit wat er precies gaat gebeuren en wat er van de deelnemers verwacht wordt. Er is nog tijd om puntjes op de i te zetten. De groep kan dit meestal zelfstandig en stemt dit af met de begeleider.

### Samen veranderen

In deze fase staat samen veranderen centraal (*co-evolving*). Wat in de eerdere fasen al in aanleg aanwezig was (daarom heet het ook ontwikkelen, als van knop naar bloem), wordt nu ook voor de buitenwereld zichtbaar, te beginnen met de opdrachtgevers. Fase 5 is een succes als iedere deelnemer concrete afspraken voor het vervolg heeft gemaakt met een of meer stakeholders (waaronder zijn eigen opdrachtgever), met concrete mijlpalen en een tijdschema. De individuele afspraken zijn onderdeel van een gezamenlijk commitment aan de gezamenlijke opdrachtgevers en aan elkaar. Dit is een verbinding op het niveau van 'hoofd' (het U-verhaal), maar ook 'hart' en 'hand'. Hiermee is het begin van de echte verandering, het vervolg, ingezet. De ambitie voor de mastercircle die in de urgentiesessie op tafel was gelegd, is gerealiseerd of samen bijgesteld. In dat laatste geval hebben de opdrachtgevers zelf ook iets geleerd. Er ligt dan een concreet, haalbaar actieplan op tafel waar de opdrachtgevers hun steun aan verlenen. Daarmee is de werkpraktijk ook daadwerkelijk veranderd. Uiteraard is hiermee het leerproces niet afgerond, maar de groep heeft een gemeenschappelijke wil ontwikkeld die de groep blijft drijven.

Voorafgaand aan de oogstsessie komen de deelnemers onder begeleiding van de begeleider bij elkaar in dezelfde ruimte, om de elevator pitches op elkaar te oefenen (de generale repetitie). Dit is wat Otto Scharmer beschouwt als de prototypes die de deelnemers steeds verder verbeteren. Het is de overtuigende analyse en het overtuigende voorstel, waarmee de deelnemers hun sociale beweging ook in het echt in beweging kunnen krijgen. De schoonspringer gaat nu echt springen, en van prototype naar werkelijkheid. De oogstsessie is gericht op het samen beleven van de resultaten en het creëren van commitment om samen ook te borgen dat het blijft resoneren en de sneeuwbal verder kan blijven rollen. Welke afspraken worden gemaakt om te garanderen dat het verder gaat, hangt van de omstandigheden af. Wat voor soort synergie wordt nagestreefd en welk soort teamverband? Soms moeten tijdelijke verbanden worden opgezet of nieuwe projecten gestart. Het is meestal nodig om een voortgangsen communicatiestructuur af te spreken, evenals de aansturing daarvan en andere verantwoordelijkheden.

### **Mastercircles Programmamanagement bij het toenmalige ministerie van VROM**

Uit verschillende delen van het departement werden twaalf programmadirecteuren en adjunct-programmadirecteuren samengebracht in twee mastercircles die parallel plaatsvonden gedurende een periode van 4 maanden in 2009. Het doel van de bestuursraad van VROM en van SG Van der Vlist was om het (interdepartementale) programmamanagement als doel- en resultaatgerichte tijdelijke werkwijze in de organisatie te verbeteren en de recente ervaringen van deze professionals te bundelen en ook persoonlijk op een hoger niveau te brengen. Belangrijk achterliggend motief was de overtuiging dat de programmavorm in een zich vernieuwende rijksdienst een van de dominante werkwijzen wordt.

*Deze mastercircles bereikten het gestelde doel op meerdere manieren:*

- Deelnemers hebben het ervaren als een 'cadeautje' dat zij met gelijkgestemden op hun weerbarstige praktijk konden reflecteren, hun inzicht konden verdiepen en versnelling konden aanbrengen in de actuele opgaven waarmee zij bezig waren.
- Tussen enkele programma's ontstonden verrassende gezamenlijke initiatieven die onderdelen van ieder programma versterkten of versnelden. Een voorbeeld: het programma Energiebesparing Bestaande (woning)bouw kon zijn voordeel doen met het uitstekende lokale netwerk van het programma Wijk aanpak en de ervaringen in dat programma met het 'aanzetten' van voorwaarden bij andere departementen, ten behoeve van de lokale praktijk.
- De deelnemers vatten hun bevindingen samen in een 8-puntenplan dat de door de bestuursraad veronderstelde implementatie van betere voorwaarden in de staande organisatie voor programmamanagement daadwerkelijk in de praktijk kon doen plaatsvinden.
- De SG Van der Vlist werd pleitbezorger in de rijksdienst voor de mastercirclewerkwijze, vanwege de binnen enkele maanden zichtbare verbeteringen en aangebrachte versnellingen.



# 5 KARAKTERISTIEKEN VAN EEN MASTERCIRCLE

Een mastercircle kan beginnen als een gezamenlijk gevoel bestaat dat belangrijke kansen momenteel niet benut worden en dat het zonder hulp te lang duurt om een effectieve aanpak te vinden. Dit is het initiële U-verhaal dat deelnemers legitimeert om tijd aan de opgave te willen en mogen besteden, buiten de normale geplande werkzaamheden om.

## De basisprincipes

Als een mastercircle dan daadwerkelijk begint, gelden enkele basisprincipes die een begeleider continu in zijn hoofd moet houden. Het is ook voor deelnemers en masters, en zelfs voor opdrachtgevers, goed om zich hiervan bewust te zijn om te begrijpen wat hen te wachten staat en 'overkomt'.

### 1. Van urgentie naar oogst via een U

Ga door een U. De oude aanpak liep vast, en rechtdoor gaan helpt dus niet. De met je baas afgesproken mijlpalen zien er onhaalbaar uit, als je eerlijk bent. Voor een wezenlijk nieuwe, innovatieve aanpak, die voor stakeholders geloofwaardig is, moet je door een U heen.

### 2. Omgekeerd leren

Benut autoriteit en meesterschap van ervaren rolmodellen om de deelnemers individueel en gezamenlijk realistische en concrete kansen te helpen zien (redenerend vanuit de gezamenlijk én individueel gewenste situatie naar samenhangende individuele acties).

### 3. Werkelijk eigenaarschap

Stuur op handelingsperspectieven waaraan de deelnemers zich werkelijk committeren, door te oefenen in het verhaal dat ze naar elkaar en naar stakeholders willen vertellen over hun opgave, hun eigen rol, hun afhankelijkheden en hun onzekerheden.

#### 4. *Adaptieve inhoudelijke invulling*

Een ervaren begeleider belicht en benut de ongerijmdheid tussen huidige situatie en het wensbeeld, die zich gedurende het mastercircleproces ontwikkelen en laat deze leidend zijn voor iedere volgende stap in de mastercircle met behulp van de U-vragen en loopt daarmee een stap voor op het zich ontwikkelende U-verhaal.

#### 5. *Liefde voor het resultaat*

De groep omarmt het resultaat dat zich geleidelijk ontwikkelt, zodat iedere deelnemer de opgave werkelijk met zichzelf kan verbinden en de deelnemers zich met elkaar kunnen verbinden, ongeacht hoe het resultaat eruitziet.

#### 6. *Gericht op professionals die meesterschap zoeken*

De mastercircles hebben het meeste rendement als professionals een basisniveau hebben en daarin meesterschap willen bereiken. Ze willen zelf graag een hoger *game level* bereiken. In de mastercircle worden ze dan geholpen om dit concreet te maken in hun eigen rol en situatie. Als deelnemers hun opgave scherper gaan zien, komt het voor dat ze ook gaan inzien dat de opgave niet bij hen past. Dan is het volkomen logisch en respectabel dat ze een andere opgave gaan zoeken. Dit is ook een mogelijke – voor iedereen positieve – uitkomst.

#### 7. *Chatham House rules*

Stelregel is: ‘alles wat in de mastersessies op tafel komt blijft in deze groep, tenzij anders wordt afgesproken. Gezamenlijke resultaten mag iedereen naar buiten communiceren als dat zo is afgesproken, maar individuele resultaten mogen alleen de betrokken individuen zelf naar buiten communiceren’. Dit zijn de zogenoemde *Chatham House rules*. Wat de buitenwereld zal zien, is het U-verhaal van mensen die gedurfde ini-

tiatieven nemen die ze dankzij de mastercircle aangaan. De mastercircle is weliswaar niet primair gericht op persoonlijke ontwikkeling, maar dat kan wel het resultaat ervan zijn. Onderaan de U zie

*Ongenadig ben ik, want anders zal je nooit weten wat het publiek echt van je denkt.* Elisabeth Schwarzkopf in een muziekmasterclass

je immers de echte werkelijkheid. Ieder mens heeft waarde en heeft het recht om van anderen eerlijk te horen hoe ze hem zien, zodat zijn zelfbeeld niet met hem op de loop kan gaan. Dit kan leiden tot de constatering dat er iets op het persoonlijke vlak nodig is, waar in de mastercircle zelf geen ruimte voor is. De begeleider borgt dat dit met compassie duidelijk kan worden. Chatham House rules horen daarbij.

### 8. Combinatie van inhoud als proces

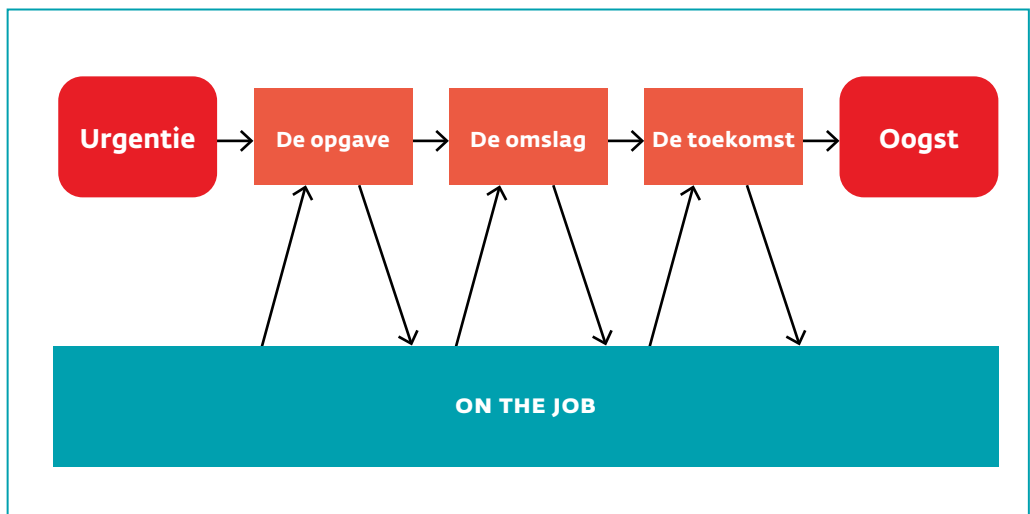
Om een versnelling of doorbraak te realiseren, kunnen twee routes worden bewandeld:

- Een inhoudelijke insteek die zich direct richt op de opgave en zoekt naar nieuwe acties.
- Een indirecte route, gericht op de individuele vaardigheden en/of de organisatiecultuur die nodig zijn om nieuwe acties te ontwikkelen en effectief uit te voeren.

Beide routes hangen met elkaar samen. De noodzaak om de cultuur te veranderen ontstaat juist omdat de opgave inhoudelijk anders niet bereikt kan worden. En andersom, een individuele training of gezamenlijk cultuurtraject krijgen pas betekenis als ze zich richten op een belangrijke concrete opgave. Het potentieel voor een andere manier van werken, weg van de stagnatie, zit altijd in de mensen zelf.

Mastercircles combineren beide routes daarom: vanuit de inhoud wordt helder welke vaardigheden nodig zijn en de mastercircle ontwikkelt deze dan ook meteen zo veel mogelijk. Dit leidt tot een leerproces dat direct relevant is voor jezelf en omgeving in de dagelijkse praktijk.

FIGUUR 6. RELATIE TUSSEN SESSIE EN WERKPRAKTIJK: LEARNING ON THE JOB



### 9. In enkele maanden on the job

Een mastercircle is een vorm van *learning on the job*. De urgentie (vooraf) en het succes (achteraf) worden bepaald door de opdrachtgever of stakeholder van de opgave. Daartussenin vinden sessies met een bewuste tussenliggende periode voor afstemming en verankering in de praktijk plaats. Binnen de sessie staat het omgekeerd leren centraal (zie figuur 6).

### 10. Kleine groepen met potentiële synergie

Door te werken met een beperkt aantal (ongeveer zes) deelnemers die qua vaardigheden gelijkwaardig zijn en die qua verantwoordelijkheden complementair zijn kunnen individuele handelingsperspectieven, bij elkaar opgeteld, meer vormen dan de som der delen. Hoe groter de groep, des te moeilijker deze synergie te bereiken valt.

### 11. Leverage door systeemniveaus te verbinden

Leverage is belangrijk omdat complexe veranderingen niet vanuit een kleine groep topdown kunnen worden geïmplementeerd in een grote groep. De veranderingen hebben slimme sturing nodig met behulp van *levers*, hefboomen (Senge, 1990). Mastercircles creëren *leverage* door de effecten van het eigen handelen in opeenvolgende systeemniveaus met elkaar te verbinden:

- Mastercircles richten zich tegelijkertijd direct op zowel de opgave zelf als op de organisatie, als op het individu, en plaatsen deze in elkaars verlengde. Hierdoor wordt het handelperspectief geloofwaardig, en kan de verandering als het ware ontbranden. Mastercircles helpen dus om innerlijke drive van de deelnemers, de organisatiedrive en de maatschappelijke drive te combineren, en daarmee de overtuigingskracht te ontwikkelen die aanstekelijk werkt. Met andere woorden: verbindend leiderschap (zie ook Nooteboom et al., 2011; Klinkers & Rijnja, 2011).
- ‘Masters’ zijn rolmodellen die dit proces inmiddels onder de knie en eigen gemaakt hebben. Zij geven met hun ervaring *leverage* bij groepen deelnemers die zelf ook meesterschap ambiëren.

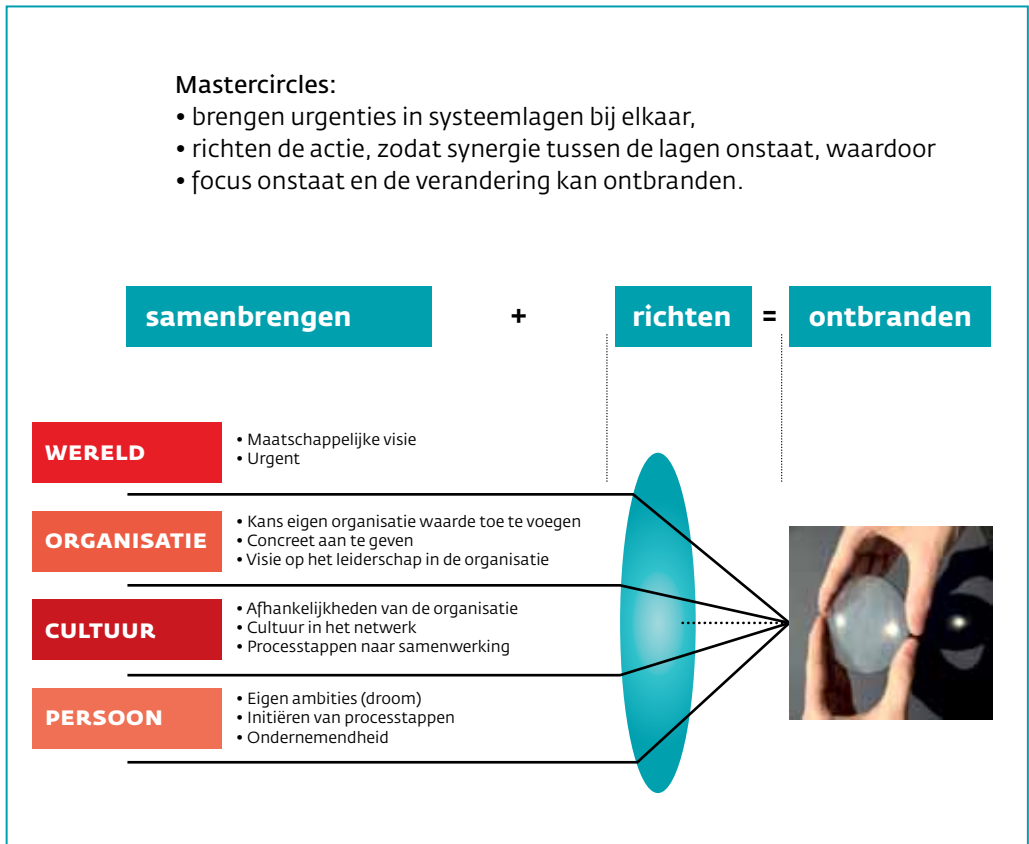
Het resultaat is dat mastercircles verbetering geven waar het management voldoende urgentie voelt en ziet dat er méér in mensen zit. Het neemt weliswaar voor de deelnemers enkele dagen in beslag, maar kan vele ‘stagnatiedagen’ besparen. De deelnemer ontwikkelt een goed verhaal dat voor het (top)management niet vrijblijvend is. Iedere stap die de deelnemers zetten, zetten ze zelf én met elkaar. De mastercircles ‘blijven er even bij’.

### Kritieke succesfactoren bij de uitvoering

Vanuit de opgebouwde ervaring zijn de volgende factoren kritiek om in een mastercircle leiderschap tot ontbranding te kunnen brengen (zie figuur 7):

- Een *evenwichtige samenstelling van de groep*: deelnemers moeten vergelijkbare competenties hebben en de masters moeten voor hen een rolmodel zijn.
- Een *constructieve houding* van de betrokkenen:
  - Het commitment van deelnemers, de opdrachtgever en andere sponsors vooraf en gedurende het proces. De mastercirclebegeleider moet in staat zijn om bij aanvang een samenwerkingsverband te creëren met een echt gezamenlijk gevoelde opgave. De groep spreekt af een bepaald pad te doorlopen, daarin een bepaalde eigen bijdrage te willen leveren en op een bepaalde wijze met elkaar om te zullen gaan.

FIGUUR 7. HOE EEN MASTERCIRCLE LEIDERSCHAP KAN LATEN ONTBRANDEN



- Een gerichte voorbereiding van alle betrokkenen voorafgaand aan iedere mastersessie.
- Een actieve opstelling van de deelnemers gedurende de sessies (openheid en constructieve feedback).
- *De manier waarop de begeleider inspeelt op de situatie*; dit is eerder een vaardigheid of kunst dan een wetenschap:
  - De samenhang tussen wat er in de tijd gebeurt in de achtereenvolgende sessies en de tussenliggende periodes.
  - De compositie van de afzonderlijke sessies zelf, in relatie tot de voortgang van groep en individuen.
- *Het omgaan met ontwikkelingen tijdens de sessies zelf*, die deels onvoorspelbaar zijn. Deelnemers kunnen bijvoorbeeld minder ver in de U zijn, of komen minder ver dan vooraf was ingeschat.

## 6 DE UITVOERING: ROLVERDELING EN HET SPELEN MET SPANNING

In dit hoofdstuk wordt de uitvoering beschreven op basis van de verschillende rollen in een mastercircle: de opdrachtgever, de deelnemer, de master en de begeleider. De gehele uitvoering is gericht op het componeren van een juiste – constructieve – spanning tussen de verschillende rollen. Samen gevoelde spanning wordt omgezet in spanning tussen de betrokkenen. De deelnemer heeft hierbij zelfs twee rollen: enerzijds gericht op het ontwikkelen van eigen leiderschap, anderzijds andere deelnemers helpen leiderschap te ontwikkelen. Ook daar kan spanning tussen zijn.

### De opdrachtgever

De opdrachtgever is degene die, op basis van een bepaalde urgentie, anderen (medewerkers, samenwerkingspartners) wil stimuleren te zoeken naar oplossingsrichtingen en handelperspectieven. De mastercircle heeft hierbij vooral toegevoegde waarde indien de opgave urgent en belangrijk is en het eigen succes van de opdrachtgever direct samenhangt met het succes van de zogenoemde *peers* die, los van het feit of ze een team of gremium vormen, elkaar nodig hebben.

Naast het mogelijk maken van de mastercircle, heeft de opdrachtgever een belangrijke rol om:

- de urgentie over te brengen op de deelnemers;
- de opgave zo te ‘framen’ dat de uitkomsten ook in het voordeel van (meerdere) peers kunnen zijn;
- na de mastercircle de deelnemers ook echt te steunen bij het verder brengen van hun initiatieven.

De spanningen die hiermee worden gecreëerd zijn:

- Tussen streefbeeld en huidige werkelijkheid (*Soll en Ist*): de opgave.
- Tussen het eigen kortetermijnbelang en het kortetermijnbelang van hun peers (partners, tegenstanders), of die nu aan de mastercircle meedoen of niet (want je hebt ze nodig).
- Tussen de bijdrage van de deelnemer nu en hun eigen opgave.

De momenten waarop deze spanningen het meest voelbaar worden zijn de urgentiesessie (vandaar ook de naam) en de oogstbijeenkomst. Cruciaal is dat deze spanning voelbaar blijft in de periode ertussen. Dit is belangrijk vanwege de volgende spanningen:

- Tussen de urgente opgave en de intrinsieke motivatie van de deelnemer.
- Tussen het wenselijke gedrag van de opdrachtgever of leidinggevende zelf en hun huidige gedrag.

**Lilian van den Aarsen, programmadirecteur Rivieren in het Deltaprogramma en opdrachtgever van een mastercircle:**

'Mijn opdracht aan de teammanagers voor de mastercircle was: wat is er nodig om ons organisatieplaatje te laten werken? Ik nodigde drie sponsors uit, directeuren van IenM en van EL&I, en een dijkgraaf. De eerste mastersessie was een enorm succes. Bloedstollend spannend, maar ze waren lyrisch over de master, Marijke van Haaren. De teammanagers vertelden vrij open over wat er gebeurd was. Marijke confronteerde echt: "Je zegt dit, maar in je presentatie zie ik je iets anders doen. Hoe zit dat?" De tweede mastersessie voltrok onder een ongelukkig gesternte. Er was te weinig tijd vanwege een brandoefening. De master moest ook eerder weg. En de begeleider gooide het programma om, waar ze heel ontevreden over waren. Daarom namen ze zelf maar de regie. En uiteindelijk is dat juist heel goed uitgekapt, juist omdat ze nu zelf de regie namen. De derde sessie (met een master die bij Shell had gewerkt) was een enorm succes. Ze leerden elkaar veel meer waarderen, elkaars sterke en zwakke punten benoemen, ze spreken elkaar nu hier ook op aan, en ze tonen meer respect naar elkaar. Op de slotsessie konden ze de effecten van de drie sessies benoemen. Ze lieten zien dat ze hiermee ook veel meer inhoudelijke stappen konden zetten. En inderdaad: mijn partners, waar ik vanuit het Deltaprogramma mee samenwerk, zien nu ook echt dat er bij ons meer uit komt en dat ze echt als team opereren. Ze nemen naar buiten verantwoordelijkheid voor het geheel.'



De beste leidinggevende (of opdrachtgever, master) stimuleert de intrinsieke motivatie van de deelnemer (bijvoorbeeld Hepkema, 2007). Het leerproces kan dan tot twee uitkomsten leiden of opdrachtgever en deelnemer passen beiden hun motivatie aan zodat ze in elkaars verlengde komen te liggen en er resonantie optreedt, of een van beiden zoekt een andere opgave.

## *Een mastercircle focust op de barrières die zorgen dat een groep haar mijlpalen niet dreigt te halen.*

Job van den Berg, begeleider en master

### **De deelnemer**

Iedere deelnemer acteert in een mastercircle vanuit eigen authenticiteit: de eigen inzichten, kennis, kunde en drijfveren. Het is belangrijk dat hij bereid is om zichzelf ook zo te laten zien en zijn best doet om zo veel mogelijk waarde toe te voegen aan de groep. Primair doet hij dat door zichzelf te willen ontwikkelen in harmonie of synergie met de ontwikkeling van de andere deelnemers. Hij moet openstaan om zich te laten leiden door de spanningen die de mastercircle bij hemzelf oproept, zoals deze worden 'geregisseerd' door de begeleider. Een deelnemer die dit wil doen, draagt vanzelf bij aan de spanningen die hijzelf en de groep nodig hebben om te kunnen leren. Alleen door de echte (spannende) werkelijkheid onder ogen te zien, kun je ook echte kansen zien. Dit houdt concreet in:

- Voorafgaand individueel zo goed mogelijk inzichten verkrijgen ten aanzien van toegevoegde waarde van het mastercircleproces, de eigen bijdrage en de eigen opgave.
- In de urgentiesessie naar de mededeelnemers en opdrachtgever aangeven hoe hij kijkt naar de gezamenlijke opgave die vanuit de opdrachtgever is geformuleerd en of hij zichzelf in staat en bereid acht om hieraan een bijdrage te leveren.
- Een serieuze voorbereiding van de mastersessies, met name zijn eigen presentatie. Deze kan bijvoorbeeld geoefend worden op iemand die de deelnemer helemaal vertrouwt. De presentaties van alle deelnemers vormen samen het fundament van de mastercircle. Hoe steviger dat is, hoe steviger het gebouw dat erop kan worden neergezet.

- Bij de presentaties van de andere deelnemers, doet de deelnemer zijn best om te voelen wat dit echt met hem doet, zodat er eerlijke en constructieve feedback gegeven kan worden.
- Aangeven hoever de deelnemer onderin de U wil gaan. Het is geen doel om een radicaal nieuw mens te worden en anders te handelen. De persoonlijke dimensie binnen een mastercircle is direct verbonden aan de zakelijke opgave van de groep en het individu.

Wat er precies gebeurt in het U-proces is niet alleen afhankelijk van de individuele deelnemer, maar ook van allerlei omstandigheden buiten zijn bereik. De deelnemer zal de kans die met de mastercircle wordt aan-gereikt, echt willen proberen te benutten.

### De master

De master weet wat het is om in de schoenen van de deelnemers te staan. De master weet ook dat iedere situatie en ieder persoon anders is, en probeert om die situatie precies te begrijpen, vanuit de opgave en persoonlijkheid van de deelnemer. Door coachende vragen te stellen wordt de deelnemer in staat gesteld tot (zelf)inzicht te komen. Via deze vragen wordt tegelijkertijd geprobeerd precies de juiste constructieve spanning op te roepen in de deelnemer, zodat deze een stap kan zetten die bij zijn situatie past.

Er is overigens geen wiskundige formule om uit te rekenen wat de juiste coachvraag is. Iedere master hanteert een eigen, authentieke stijl; de één laat het bij open vragen, de ander confronteert de deelnemer meer met de inconsistenties in zijn eigen betoog.

De input van de master kan het meest zichtbaar leiden tot het volgende:

- Eyeopeners. Deze kunnen betrekking hebben op de persoonlijke karaktereigenschappen van de deelnemers. Het komt ook veel voor dat deelnemers door de cultuur binnen de eigen organisatie blinde vlekken hebben ontwikkeld voor het brede krachtenveld waarin ze opereren en dus ook voor de kansen die daar inzitten. Nadat een deelnemer inziet dat hij een blinde vlek heeft, is een master die dat krachtenveld van binnenuit kent, soms in staat om die vlek voor de deelnemer in te kleuren. Dit kan strategische kansen in het netwerk zichtbaar maken die alleen benut kunnen worden als de hiërarchie 'boven' de deelnemer die kansen ook herkent en de stappen durft te zetten die daarbij horen. De mastersessie kan zich dan richten op de rol van de deelnemer om initiatief te nemen naar zijn eigen leiding-gevende, zodat dit in beweging kan komen. Een goede master blijkt in staat te zijn om op basis van een presentatie, de feedback van de andere deelnemers en een kort gesprek in de hot seat al vragend deel-nemers mee te nemen zodat ze de spanning die dit in henzelf oproept ook echt kunnen voelen. 'Ik zie die kans, maar durf ik de ruimte te

vragen om die kans ook te benutten?’ Als de deelnemer in zichzelf een geloof kan oproepen dat samen met zijn baas deze stap zetten kansrijk kan zijn, komt de deelnemer uit de U omhoog. Dat kan de deelnemer alleen zelf doen. De master kan alleen helpen de interne spanning op te roepen.

*Intrinsieke drijfveren worden sterker als je de ruimte ziet die je hebt; ik help ze om meester van hun situatie te worden.* Frits Hermans, master

- Kiezen waar je op inzet. Om te kunnen leven en werken reduceren mensen mentaal altijd de complexiteit om hen heen. Een veranderproces is dus slechts een andere manier van simplificeren, één die meer oplevert. Organisaties hebben ook vaak met zoveel complexiteit te maken – en dus met zoveel kansen – dat een keuze moeten worden gemaakt. De kansen die in een mastercircle worden ontdekt, zijn reële kansen, maar dat betekent nog niet dat een organisatie ervoor moet kiezen om juist op deze kansen in te zetten. Het is belangrijk dat onzekerheden hierover op tafel komen, zodat de verantwoordelijken een afgewogen besluit kunnen nemen.

Het gaat hier uiteindelijk om het geloof dat de deelnemer kan oproepen dat hij in staat zal zijn om voldoende waarde voor zijn organisatie te creëren, met actieve steun van sponsors in het (top)management. Dit hoeft niet per se een zwaar besluit te zijn over de strategie en de programmering. Er kan vaak ook ruimte worden gecreëerd in de marges, zodat eventueel in het volgende programma een zwaarder besluit mogelijk is. Dit is dan primair ruimte om van buiten naar binnen te werken en netwerken in de bestuurlijke omgeving te ontwikkelen. De master kan een deelnemer helpen om dit te analyseren, en om bij zichzelf na te gaan of hij intern zijn invloed wil aanwenden om beweging te krijgen.

### De begeleider

De begeleider is de regisseur – of dirigent zo je wilt – die op maat een specifieke groep op reis door de U begeleidt. De belangrijkste praktische taken zijn:

- Met opdrachtgevers samen vaststellen of een mastercircle een geschikt instrument kan zijn om een opgave te versnellen, bepalen van de mogelijke deelnemers, bepalen van de belanghebbenden die de mastercircle kunnen sponsoren en ondersteunen.

**Emmy Meijers, programmamanager Rijnmond-Drechtsteden in het Deltaprogramma, was opdrachtgever van een mastercircle:**

'De staf van de Deltacommissaris, het programma waar wij binnen vallen, bood dit aan. Ik begon eraan zonder goed beeld van wat het kon opleveren, maar dat werd snel duidelijk. Er waren twee sponsors: Hans Oosters, een dijkgraaf uit het gebied, en ikzelf. Hans was goed in staat om het vraagstuk waar we voor staan neer te zetten. Ik focuste me vooral op de proceskant. Het onderwerp van de mastercircle was de werkwijze van ons team, waarin we met de kennis van nu een advies proberen te schrijven voor 2014. En vanuit dat doel krijgt ieder een rol en verantwoordelijkheid. De mastercircle diende om deze werkwijze verder vorm te geven en de zes deelnemers kregen als uitdaging mee dat ze de rest van het team van 25 man vervolgens op sleeptouw moesten meenemen.

In de loop van het proces werd me steeds helderder hoe het werkte. De begeleider had iedere deelnemer een persoonlijk doel laten formuleren. De masters hielpen om dat aan te scherpen. En dat werkte. Na iedere sessie kwamen alle deelnemers individueel bij me buurten om hun enthousiasme te delen. Ze waren diep onder de indruk dat de masters zo snel hun situatie doorhadden en op het persoonlijke niveau konden coachen. De sfeer in de groep was al goed, maar dit is verder gegroeid. Belangrijk is ook de intrinsieke motivatie die ze al hadden. Ik zie dat ze meer zelfvertrouwen hebben gekregen en de verantwoordelijkheid expliciet nemen.

Mijn analyse is dat de mastercircle sterk heeft bijgedragen aan de empowerment. Enorm geholpen heeft ook het directe contact met bestuurders. Ook de slotsessie (op het waterschapshuis) met de dijkgraaf was erg stimulerend voor ze. In de slotsessie viel me op dat sommigen flinke stappen hadden gezet, zoals iemand die zelf een nieuwe visie op de participatie formuleerde. Ik dacht: "Nu voelt dit voor mij ook goed, nu hebben we echt iets te pakken."

Binnenkort is er een grote sessie over onze opgave in de regio. Dan kunnen we dit momentum benutten. Dat lukt ook doordat de deelnemers al tussen de sessies door aan de slag konden met hun inspiratie.

Er zijn ook verbeteringen mogelijk. De deelnemers vonden het een grote tijdbesteding. Ik zou graag als opdrachtgever ook wat meer willen meedenken over de keuze van de masters. Als leidinggevende zou ik graag directer betrokken worden. Dat geldt ook voor de andere leidinggevenden van mijn mensen die allemaal gedetacheerd zijn vanuit verschillende organisaties. Het is cruciaal dat die ook meedenken en positief staan ten opzichte van dit soort leerprocessen. En soms kan het ook nodig zijn om dit in een grotere groep te doen, gewoon omdat we hetzelfde willen meemaken. Al met al zeer de moeite waard.'

- Een compositie voor de koers en invulling van de mastercircle.
- Individuele voorbereiding van deelnemers en masters.
- Voorbereiden en begeleiden van de sessies.
- Voortgang en (her)ijking en bijsturing samen met de opdrachtgevers.
- In voortdurend contact de individuele deelnemers volgen en begeleiden langs de mastercircle. Het komt ook voor dat deelnemers tijdens het proces ontdekken dat de opgave niet bij hen past. De begeleider kan helpen om een alternatief plan te bedenken.

Voor begeleiders belangrijke informatie wordt ontsloten via [www.mastercircle.nl](http://www.mastercircle.nl):

- Een lijst van door Mastercircle gecertificeerde begeleiders om de methode toe te passen.
- Een lijst van masters; de ervaringsdeskundigen die worden gevraagd om groepen te inspireren. In veel gevallen zal het wenselijk zijn om nieuwe masters te benaderen. Het benaderen van masters vindt in overleg plaats met Mastercircle. De site bevat een lijst, die voortdurend wordt geactualiseerd.
- Materiaal: standaard sessieprogramma's en formulieren die in mastercircles worden gebruikt, inclusief draaiboeken van ondersteunende werkvormen.

De begeleider maakt bij de voorbereiding op de sessies gebruik van U-vragen.



## 7 GROEPSSAMENSTELLING EN POTENTIËLE SYNERGIE

‘Garbage in, garbage out’ geldt ook voor mastercircles. Het gaat dan niet om de kwaliteit en competenties van de deelnemers individueel, maar om de potentiële meerwaarde van de som der delen. In dit hoofdstuk bieden we daar meer grip op.

### Het belang van het waarderen van potentieel

Het U-proces lijkt te ontkennen dat er spanningen kunnen bestaan tussen organisaties en mensen. Dat is niet waar: spanningen zijn er en kunnen in het U-proces een kans worden. Als mensen met contrasterende belangen bereid zijn om aan een U-proces deel te nemen, kunnen ze een constructieve uitweg uit hun context ontwikkelen. Vaak wordt de spanning tussen de partijen in het proces omgebogen tot een andersoortige spanning, namelijk de spanning tussen de huidige situatie en wenselijke toekomst.

Door op potentieel te focussen en dit actief te waarderen verliest het conflict aan verlamdend effect. [Voor de speltheoretici: het *prisoner's dilemma* of de *tragedy of the commons* kan worden overbrugd als tegenstanders met elkaar aan tafel zitten en leren zoeken naar het gezamenlijke potentieel, met respect voor ieders individuele belangen kwaliteiten op de korte termijn.]

Onderaan de U worden de kansen zichtbaar. Voor de groep als geheel worden de kansen duidelijk op organisatie- en maatschappelijk niveau, maar ook de kansen op individueel niveau om zodanig te handelen dat het eigen belang, het gezamenlijk belang en het maatschappelijk belang in elkaars verlengde liggen. Kansen worden niet alleen zichtbaar, maar de groep gaat daadwerkelijk stappen zetten en houdt de cohesie in stand. Als de belanghebbenden in de omgeving van de deelnemers ook enthousiast worden, is een verandering daadwerkelijk in gang gezet.

		<b>Hiërarchische afstand, deelnemers werken bij:</b>		
		dezelfde organisatie onder dezelfde leidinggevende	dezelfde organisatie onder verschillende leidinggevendens	deelnemers werken bij verschillende organisaties
	<i>Natuurlijke opdrachtgever van een eventuele mastercircle</i>	<i>Eigen leidinggevende</i>	<i>De eerste gemeenschappelijke leidinggevende</i>	<i>Een netwerk van leidinggevendens (als dat bij de cultuur past; zo niet: dan zonder sponsor)</i>
<b>Inhoudelijke en maatschappelijke afstand</b>	<b>Deelnemers hebben vergelijkbare taken en hebben grote of kleine maatschappelijke afstand</b>	<b>Productmarktgroep</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redelijk grote potentiële synergie</li> <li>- Veel initieel vertrouwen</li> <li>- Lage voorbereidingskosten</li> </ul>	<b>Collega's</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grote potentiële synergie</li> <li>- In de regel veel initieel vertrouwen</li> <li>- In de regel lage voorbereidingskosten</li> </ul>	<b>Peers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redelijk grote potentiële synergie</li> <li>- Soms veel initieel vertrouwen ("soort zoekt soort")</li> <li>- Hoge voorbereidingskosten</li> </ul>
	<b>Deelnemers hebben eerder complementaire taken en hebben kleine maatschappelijke afstand</b>	<b>Projectteam</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeer grote potentiële synergie</li> <li>- Initieel vertrouwen wisselt</li> <li>- Lage voorbereidingskosten</li> </ul>	<b>Programmateam</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeer grote potentiële synergie</li> <li>- Initieel vertrouwen minder vanzelfsprekend</li> <li>- Gemiddelde voorbereidingskosten</li> </ul>	<b>Partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeer grote potentiële synergie</li> <li>- Vaak weinig initieel vertrouwen</li> <li>- Zeer hoge voorbereidingskosten</li> </ul>

TABEL 2. RELATIE TUSSEN SOCIALE AFSTAND TUSSEN DE DEELNEMERS EN DE KANSEN VAN EEN MASTERCIRCLE



## Sociale afstand

Op basis van de ervaringen is er inmiddels iets te zeggen over de situaties waarin mastercircles vooral effectief en doelmatig kunnen zijn. De chemie in een groep hangt af van de complementariteit van de deelnemers. Die complementariteit moet op zo veel mogelijk systeemniveaus te vinden zijn. Optimaal is dat door het actief blootleggen en waarderen van potentieel, synergie mogelijk is op alle niveaus: de deelnemers kunnen elkaar rechtstreeks helpen, de organisaties waar de deelnemers werken kunnen elkaar helpen, en die organisaties kunnen samen een positief effect hebben op het maatschappelijke systeem waar ze alle onderdeel van zijn. De volgende factoren spelen daarbij een rol:

- *Hiërarchische afstand.* Hoe dicht staan de deelnemers in hiërarchische zin bij elkaar? Het ene extreem is dat ze dezelfde leidinggevende hebben, het tweede extreem is dat ze bij verschillende organisaties werken die met elkaar concurreren (om de markt, om budget of om stemmen).
- *Inhoudelijke afstand.* Zitten de deelnemers in een vergelijkbare positie, met een vergelijkbare taakopdracht en vergelijkbare bevoegdheden? Of (andere extreem) hebben ze totaal verschillende taken en bevoegdheden?
- *Afstand in het maatschappelijke systeem.* Doen de deelnemers (in ieder geval in potentie) rechtstreeks zaken met elkaar? Of ligt dat niet voor de hand, bijvoorbeeld omdat de een in Breda zit en de ander in Groningen en doen ze alleen zaken met partners in hun directe omgeving kunnen doen?

In de situatie dat de afstand op al deze drie factoren groot is, ligt het niet voor de hand dat de deelnemers samen een mastercircle doen. Dit levert de situaties op waarin een mastercircle wel zinvol kan zijn (zie tabel 2).

De afstand tussen de deelnemers bepaalt niet alleen de potentiële synergie tussen de deelnemers, maar ook of de deelnemers zelf het nut inzien om samen aan een mastercircle deel te nemen. Dat laatste hangt niet alleen af van de potentiële synergie die zij zelf zien als er goed wordt samengewerkt, maar ook de kans die zij inschatten dat het überhaupt zal lukken om goed samen te werken als mens (maar ook namens een organisatie). In een hiërarchische organisatie is ook de wens van het (top)management belangrijk. Als een aantal afdelingen moeilijk samenwerkt, kan het (top)management besluiten dat een mastercircle nodig is.

Bij grote afstand tussen de deelnemers is dus ook meer voorbereidende inspanning nodig voordat een mastercircle kan beginnen. Dat betekent

**Marcel de Rooij, Twynstra Gudde, master bij het Deltaprogramma:**

'Ik heb één keer de masterrol vervuld, voor een groep van het Deltaprogramma voor het IJsselmeergebied. Het was de tweede mastersessie, waarop 'de omslag' plaats moet vinden. Het was mijn eerste kennismaking met dit concept, en ik vind het een mooi concept. In de combinatie met de begeleider Wouter heb ik de groep 'normenloos' kunnen helpen. Dat wil zeggen, zonder iets te beoordelen als goed of slecht, maar door te vragen naar wat er gebeurt, en hoe ze daarnaar handelen. Dat leidde ertoe dat het nodige in de groep gebeurde. Het is jammer dat je als master niet kan zien waar het uiteindelijk in de echte praktijk toe leidt. Daar ben ik erg benieuwd naar. Het viel me op dat op de een of andere manier de deelnemers erg open waren naar elkaar. Het lijkt mij waardevol voor de Deltacommissaris dat hij hiermee in één keer een overzicht krijgt van het programma. Daar is de vorm goed en krachtig voor; het plaatst de persoonlijke rol en aanpak in een context van wat er in het programma speelt. Het leidt tot een open gesprek, en dat is goed voor Nederland. Het is mooi om daar als master aan bij te dragen. Door de open sfeer kon ik goed doorvragen op de verhalen die ze vertelden. Bijvoorbeeld als ze het woord 'ik' niet gebruikten. Soms was ik ook confronterend, met vragen als 'Klopt het dat je dit niet zegt?' of 'Waar sta jij nu?' Het helpt om dan een sfeer te creëren van 'Alles mag, als het maar duidelijk is.' Aan het eind van de sessie confronteerde ik soms met vragen als: 'Je wilt dit in de toekomst, maar hoe past dat bij wat je in je presentatie vanmorgen zei?' Zo probeerde ik het persoonlijk te maken.'

niet dat het zinloos is. Als de potentiële synergie groot genoeg is, kunnen ook hoge voorbereidingskosten worden terugverdiend. Of deelnemers of hun opdrachtgevers (het (top)management) dit bij aanvang inzien, is echter het kip-eiprobleem dat Thorbecke al zag: 'vertrouwen komt te voet'.

Het gevolg hiervan is dat veel mastercircles gedaan worden bij 'projectteams', 'programmamateams' en 'collega's', waar de hiërarchische afstand klein is en de potentiële synergie groot. Daar is ook aandacht mogelijk voor groepsdynamiek en organisatiecultuur. Mensen weten dat ze dagelijks, of in ieder geval wekelijks, op elkaar aangewezen zijn. Diepgaande aandacht loont dan eerder.

Onze ervaring is dat ook bij 'productmarktgroepen' en 'peers', waar juist het extern opereren door de deelnemers het meest centraal staat, mastercircles grote meerwaarde kunnen bieden. Door masters uit te nodigen die hun externe partners goed kennen, leidt dit vaak tot een sprong in empathisch vermogen zonder dat de betreffende doelgroep aan tafel zit in de mastercircle. In dit soort situaties is er minder vaak sprake van een duidelijk belanghebbende opdrachtgever met een eigen probleem, is de diepgang op persoonlijke vaardigheden kleiner en is het ook al nuttig om slechts één mastersessie te doen.

## 8 MEESTERSCHAP IN VERTRAGEN EN VERSNELLEN

Mastercircle is een methodiek die de kwaliteit van de interactie binnen het team en met jezelf verdiept en versnelt. In feite is dat de kern en tegelijkertijd de belangrijkste succesfactor van het proces voor het neerzetten van het resultaat. Dat proces verloopt in een aantal stappen van urgentie, naar opgave, naar de omslag en dan vervolgens het richten van resultaat, eigenaarschap tonen en het resultaat willen neerzetten in de toekomst in de oogstfase. In dit proces zitten een vertraging en een versnelling. Twee op het eerste gezicht uiteinden van een continuüm. Maar als je de uitersten kent, ben je in staat om het gebied dat ertussenin ligt, veel scherper waar te nemen. Daarnaast zit de kracht van het instrument in de intensiteit en herhaling, want deze zorgt voor een ritme tussen problemen oplossen en problemen ontdekken, als een constante dialoog tussen concrete handelingen en denken. Daarin zijn twee ritmes te ontdekken. Het ritme van vertraging en het ritme van versnelling.

Het proces van vertraging heeft vooral te maken met het maken van verbinding met jezelf en je open te stellen om je eigen opgave te verbinden met de gemeenschappelijke opgave. Zodat het werken aan jouw opgave tegelijkertijd werkt voor de gemeenschappelijke opgave en zo een beweging creëert. Vier elementen spelen daarbij een rol: een *open mind*, een *open heart*, een *open will* en de belichaming daarvan: een *open body*. De termen zijn al veel genoemd, maar waar staan ze nu eigenlijk voor?

### Meesterschap en vertraging

De mastercircle brengt de deelnemers in een samenstelling bij elkaar die vertraging gebruikt als bron van versnelling. Het maakt dat je richt 'van binnen naar buiten' naar 'van buiten naar binnen'. Karel de Vries (2011) omschrijft dit proces – als volgt: “Als je blijft steken in het proces van individualisering en je ontwikkeling gericht is op de voortdurende versterking van je individualiteit – de overleving en verdedigbaarheid daarvan – dan zet je patronen vast. Je wordt compromisloos, ervaart vooral

dingen die bij je patronen passen en die patronen worden versterkt. Gedachtepatronen gaan richting paradigma's en dogma's, gevoelspatronen richting verslaving en waanvoorstellingen, en gedragspatronen richting routine en gewoonte. Je wereldbeeld wordt gevormd – misvormd – om je patronen te rechtvaardigen. Van binnen naar buiten. Alles wordt een reflex. Pas als je het proces omkeert van buiten naar binnen, dan vind je een reële en effectieve relatie met die buitenwereld. Dan ontstaat de mogelijkheid om van je patronen afstand te nemen.”

Afstand nemen van je patronen gaat niet één-twee-drie. Dat vergt een open mind waarbij je jezelf en anderen vertrouwt en een open hart waarbij je kiest voor kwetsbaarheid. Maar ook een open will met gehoorzaamheid aan jezelf en aan anderen. Als je al deze aspecten belichaamt en ze in je handelen zitten, voel je de vrijheid om te creëren. Dat is de opgave van de begeleider en master om deze setting in de groepssamenstelling zo neer te zetten. Daarbij wordt het waarnemingsniveau van de deelnemers verlegd (Villoldo 2010). Zoals Einstein al zei: de problemen die we in het leven tegenkomen, kunnen niet opgelost worden op het niveau waarop ze ontstonden maar door naar een ander niveau van waarneming te gaan, zodat niet alleen gekeken wordt naar directe oplossingen, maar ook naar overtuigingen, ideeën en emoties waardoor nieuwsgierigheid en onderzoek een rol krijgen. Daarnaast visualiseren we in de mastercircle een beeld van de toekomst en creëren we mogelijkheden om vorm te geven aan veranderingen naast het uitspreken van affirmaties. Maar vooral maken we mogelijk dat zowel het totaalbeeld als de details overzien kunnen worden.

Begeleiders en masters zijn dus gespist op een open mind en kijken of je jezelf en anderen vertrouwt. In de mastercircle worden daarom technieken ingezet die ervoor zorgen dat de blokkade voor een open mind, namelijk oordelen, weggenomen wordt. Want als iedereen zijn eigen rechter parkeert, begin ikzelf weer met leren en kan ik anderen iets leren. Hierbij maken de begeleiders en master vooral gebruik van de deelnemers die beschikken over de positieve eigenschap van nederigheid en actief luisteren en in de werkvormen terugkomt.

Een open heart en kiezen voor kwetsbaarheid is essentieel voor een mastercircle. Onverschilligheid betekent dat alle leven en opgewektheid verdwijnt in het proces. Het gaat erom dat je contact maakt met jezelf, met de deelnemers en de veiligheid wordt gevoeld om geraakt te worden. Twijfel, ongeduld en angst blokkeren het proces van overgave en vertrouwen, zodat je de dingen niet beredeneert vanuit je gedachten maar gaat vertrouwen op de synchroniciteit die je mag volgen en die wordt aangereikt.

Opkomen waarvoor je staat en gehoorzaam zijn aan jezelf en aan anderen zijn elementen die terugkomen in de open will. Dit geeft de richting aan, zodat jezelf en de groep opstaan om zodontig tegen de stroom in te

gaan. Soms zit de angst om los te laten in de weg, maar juist de verbinding met de groep en het geloof in eigen kunnen en in de groep maakt de beweging en richting krachtig. Deze beweging zien we sterk terug in de mastercircle. Je kunt niet geen eigenaarschap tonen. Het wordt op een gegeven moment persoonlijk en deelnemers voelen gelijk van elkaar aan wat echt is en wat niet.

*Zolang je de kwartjes nog hoort vallen,  
weet je dat de groep nog niet in de omslag zit.*

Ad van Luijn, master

Weerstand of gevoelde weerstand is onmisbaar in dit proces. In feite is weerstand heilzaam voor vakmanschap en meesterschap (Rijnja 2012, Sennett 2008). Ook zij komen tot een soortgelijk proces als de U-theorie, waarbij de ontmoeting met (vermeende) weerstand een uitnodiging vormt om je in te leven, erkenning te oogsten waardoor de bereidheid ontstaat om samen met elkaar verder te gaan. Vertraging is dan de belangrijkste activiteit. Ook het expliciteren van twijfel is van belang, want dat kan tot bereidheid leiden om met elkaar in gesprek te gaan of te blijven en geeft ruimte aan wat men loslaat of wil ondernemen. Toenadering zoeken van wie ertoe doet, gehoord en gezien kan worden. En mensen in stelling brengen en verbinden aan het nieuwe perspectief.

Wat Scharmer niet benadrukt in zijn U-proces is de vitaliteit, de energie van open body, waarbij je de vrijheid voelt om te creëren en je niet geblokkeerd wordt door de angst van je eigen potentie en terugvalt, doorzettingsvermogen toont en volhoudt en je je door het verbinden van je eigen opgave met die van de groep gesteund voelt in het neerzetten van het resultaat. En je houdt het alleen maar vol omdat je verbonden bent met jezelf en met de groep.

Dat vergt dus nogal wat van deelnemers, begeleider en master. Vandaar ook de term mastercircle, waarin het ritme van een vast aantal stappen met een intensieve begeleiding uitnodigt om gezamenlijke resultaten te komen.

### **Meesterschap en versnelling**

Na de vertraging volgt de versnelling, waarbij we authentiek zijn, ons richten op onze eigen verwachtingen en behoeften en ons verbinden met het gemeenschappelijke doel. Met andere woorden: *the sweet spot*, waarbij persoonlijke en collectieve doelen samenkomen en sterk verbonden zijn en energie stroomt. Juist op dat moment is er sprake van 'de omslag': in

plaats van je van binnen naar buiten te richten gaan de deelnemers zich steeds meer van buiten naar binnen richten en tonen eigenaarschap voor het gezamenlijke resultaat. Dan wordt de vertraging omgezet in de versnelling. Het draait allemaal om emotioneel verbonden zijn, mentale focus hebben, moreel consistent werken en spiritueel aansluiten met jezelf en binnen de mastercircle. Begeleiders en masters letten daar scherp op.

#### **Emotionele verbondenheid**

Wat geeft jezelf en de deelnemers energie? Maken de deelnemers oogcontact met elkaar en worden emoties benoemd. Het laten zien van de menselijke kant (wie je bent) wordt sterk op prijs gesteld en verbindt mensen.

#### **Mentale focus**

Vorbereiding bepaalt 90 procent van het succes. Voorafgaand aan de mastercircle bereidt de begeleider met de deelnemers steeds de presentatie van de deelnemers voor aan de hand van een set vragen. Dat ordent en focust de deelnemers in het bereiken van het doel dat ze nastreven.

#### **Morele consistentie**

Welke waarden en overtuigingen zijn betekenisvol voor de deelnemers en wat beperkt me? Daag jezelf constant uit om je patronen te toetsen en haal de niet-functionele patronen eruit. Ga op zoek naar de informatie die je mist, onderzoek de feiten, verplaats je in andermans schoenen want dat geeft je een beter zicht op het gehele plaatje.

#### **Spiritueel aansluiten**

Vraag jezelf: wat zou ik doen als ik meer tijd, meer geld, meer ... had. Wat is mijn reis, mijn droom? In deze mastercircle: wat wil ik met dit team bereiken en welk resultaat vieren we met champagne? En dat resultaat komt altijd met kleine stappen. Dus zijn mijn dagelijkse acties consistent met wat voor mij belangrijk is. Waarmee zou ik kunnen beginnen om meer/beter/anders te doen?

Om dan terug te komen bij Einstein: de problemen die we in het leven tegenkomen kunnen niet opgelost worden op het niveau waarop ze ontstaan. Dat lukt alleen als je een ander waarnemingsniveau kiest en verbonden bent met jezelf en het team; dan gaat de energie pas echt stromen. Wiskundig zou dat betekenen dat de formulering energie = massa maal de lichtsnelheid in het kwadraat ook in de sociale processen werkt, namelijk de energie en kwaliteit van de interactie om een gezamenlijk resultaat neer te zetten leidt tot een versnelling van het proces door de masters en begeleiders. Deze zorgen er in de mastercircle voor dat de deelnemers in hun proces met trage massa onder zodanige condities

worden gezet dat deze vertraging wordt omgezet in een versnelling. Met andere woorden: bij de omzetting van trage massa in de deelnemers naar versnelling in het gemeenschappelijke resultaat komt enorm veel energie vrij. Oftewel:

**Energie = MC in het kwadraat of, anders gezegd, de wortel van energie is MasterCircle.**





## 9 REFERENTIES

- Hepkema, W. *Stoppen met leidinggeven: naar authentieke arbeidsrelaties*. Amsterdam: Uitgeverij Boom/Nelissen, 2007.
- Klinkers, L. & G. Rijnja. 'Waarden maken de overheid: over het eigene van publiek werken'. In: *Het eigene van de overheid: input voor het debat over de rol van de overheid* (p. 15-51). Den Haag: CAOP, 2011.
- Nooteboom, S., J. van den Berg, Y. Deelstra, G.R. Teisman & W. Kessler (red.). *Kwartiermakers van de toekomst*. Deventer: Mastercircle, 2011.
- Rijnja, G. *Genieten van weerstand*, Enschede, 2012.
- Scharmer, O. *Theory U: leading from the future as it emerges*. Cambridge: The Society for Organizational Learning, 2007.
- Senge, P.M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday, 1990.
- Sennett, R. *De ambachtsman: de mens als maker*, Amsterdam, 2008.
- Villoldo, A. *De hoeders van de aarde: de vier inzichten*, Deventer, 2010.
- Vries K. de. *Corporate Entity: over het wezenlijke in werken en ondernemen*, Amsterdam, 2011.

**Wetenschappelijke achtergronden van de mastercirclemethode zijn te vinden op [www.mastercircle.nl](http://www.mastercircle.nl), met speciale aandacht voor:**

- de opbouw van een cybernetische *elevator pitch*;
- *appreciative inquiry* (Cooperrider & Whitney, 1999);
- *positive psychology* (Gable & Jonathan, 2005);
- relaties tussen kleine groepen (zoals een groep mastercircledeelnemers) en grote groepen (het maatschappelijke systeem waar ze allemaal onderdeel van zijn) (Giddens, 1984; Surowiecki, 2004);
- hoe professionals *on the job* leren (Dreyfus & Dreyfus, 1986);
- kwartiermakerschap (Nooteboom, Van den Berg, Deelstra, Teisman & Kessler (red.) (2011);
- kwartiermakerschap als kunst én waarde van het gebalanceerd versimpelen (Teisman, Deelstra & Nooteboom, in voorbereiding);
- evolutionair handelen (Weick, 1995).

# 10 SCHEMA VAN HET MASTERCIRCLEPROCES

	Koersbepalen	Vorbereiden	Uitwisselen	
<b>Weeknummer</b>	1	2	3 – 6	
<b>Sessie</b>	De Urgentie (opdrachtgeversessie)	De Intake	De Opgave (mastersessie)	
<b>Doel</b>	Samen koers mastercircleproces bepalen	Individueel vorbereiden proces	Samen waarnemen van de echte werkelijkheid	
<b>Werkvormen in sessie</b>	Plenaire presentatie	Interview	Omgekeerde leermethode Verder: hangt af van de optimalisatie	
<b>Deelnemer</b>	X	X	X	
<b>Opdrachtgever</b>	X			
<b>Begeleider</b>	X	X	X	
<b>Master</b>			X	

MATERIAAL PER PROCESSTAP: [WWW.MASTERCIRCLE.NL](http://WWW.MASTERCIRCLE.NL)

	<b>Verdiepen</b>	<b>Richten</b>	<b>Vervolgen</b>
	7 – 9	10 – 12	13
	De Omslag (mastersessie)	De Toekomst (mastersessie)	De Oogst (opdrachtgeversessie)
	Samen waarnemen van echte kansen	Samen ontwikkeling / actie creëren	Gezamenlijke drive en toekomstbeeld Individuele drives in sync Omzetten in impact bij de opdrachtgevers / stakeholders
	Omgekeerde leermethode Verder: hangt af van de optimalisatie	Omgekeerde leermethode Verder: hangt af van de optimalisatie	Generale repetitie Carrousel Plenair oogsten
	X	X	X
			X
	X	X	X
	X	X	

# Scheppen & Oplossen

*Ga de uitdaging aan!*



*Het boek waarin leiders hun ervaringen delen  
over complexe problemen met wonderbaarlijk houvast.*

[www.kwartiermakersvandetoekomst.nl](http://www.kwartiermakersvandetoekomst.nl)