

# Theory U

## PERSOONLIJK LEIDERSCHAP EN TRANSFORMATIE

Eva **BEERENDS**

**INLEIDING** Theory U (Scharmer, 2009) is op het eerste oog misschien niet het meest simpele gedachtegoed om te benutten voor verandering en transities. Toch blijkt deze benadering in de praktijk goed toepasbaar te zijn en duurzame resultaten te geven (Jaworski, 2011; Kloosterboer, 2011, 2013). Theory U biedt handvatten voor begeleiders, managers en eigenlijk iedereen die zich verantwoordelijk voelt voor en bezighoudt met verandering. De methodiek biedt handvatten voor het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap, het bouwen van lerende teams en het samen zoeken naar oplossingen voor complexe (maatschappelijke) vraagstukken die vragen om samenwerking buiten de grenzen van de eigen organisatie.

Theory U roept elke veranderaar, begeleider of manager op een voorloper te zijn in het mobiliseren van mensen bij het leveren van een bijdrage aan de issues van deze tijd. Theory U maakt het mogelijk

daaraan vorm en inhoud te geven. Doel van dit artikel is te laten zien hoe Theory U als gedachtegoed van waarde kan zijn voor het ontwikkelen en leren leren van individuen en groepen, vanuit verbondenheid en ten dienste van het geheel.

**THEORY U IN VOGELVLUCHT** Theory U is een model dat een proces beschrijft voor vernieuwing. Otto Scharmer heeft dit model verder uitgewerkt, nadat hij samen met Senge, Jaworski en Flowers (2006) onderzoek had gedaan naar wezenlijke veranderingen en het proces dat daaraan ten grondslag ligt. Dit proces omvat een diepgaande beweging, zoals in de letter U; vandaar de naam. Theory U is een van de meest doorontwikkelde modellen ten aanzien van fundamentele, duurzame en ge-

---

*Drs. E. Beerends* is adviseur en coach bij haar eigen bureau Nessun Dorma te Zeist. E-mail: [eva@nessundorma.nl](mailto:eva@nessundorma.nl).

dragen verandering, doordat het iemand zowel mentaal, psychologisch, sociaal als spiritueel kan raken (De Haan & Beerends, 2012).

Het doorlopen van de U raakt mensen in hun verlangen betekenis te hebben en het helpt hen tevens een wezenlijke relatie te leggen met alles om hen heen: zichzelf, anderen en de wereld. In dat proces blijkt het mogelijk grenzen die normaal gesproken tussen mensen aanwezig zijn te doorbreken en een groep als een enkel intellect te laten functioneren. Daarmee is Theory U ook een model dat mogelijkheden biedt bij het bouwen van betekenisvolle groepen (zowel tijdelijke projectgroepen als vaste teams). Het doorlopen van de U maakt het mogelijk met zo'n groep een diepgaande verandering te realiseren, gericht op de belangen van het collectief.

Het model sluit daarmee aan bij de huidige situatie: door de grotere complexiteit zijn een andere visie, anders handelen en ander leiderschap nodig. Voor het ontwikkelen daarvan kan een U-proces doorlopen worden, waarin leiderschap de centrale focus is. Bij het aanpakken van complexe vragen is de betreffende vraag leidend en is persoonlijk leiderschap een voorwaarde om het U-proces succesvol te doorlopen (De Haan & Beerends, 2012).

### ***Ontstaan***

Het U-proces is als eerste beschreven door Glasl en Lemson (1968). Zij beschrijven een werkwijze met een U-vorm, bestaande uit drie niveaus (een technisch-instrumentaal, sociaal en cultureel subsysteem) en zeven fasen. Deze zeven fasen gaan van start met observeren en het vormen van beelden, daarna vormen zich ideeën. Vervolgens worden wensen voor de toekomst

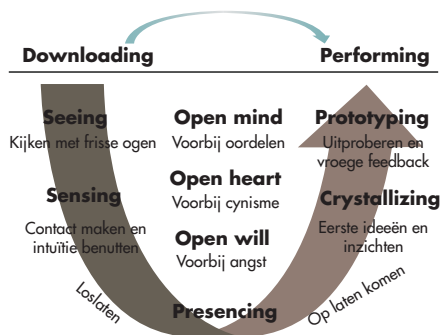
geformuleerd, om van daaruit te komen tot nieuwe inzichten en besluiten voor verandering of aanpak. (Deze fasen zijn in de huidige Theory U overigens nog steeds terug te vinden.) Glasl en Lemson baseerden zich op het werk van Rudolf Steiner (1959) die schreef over het transformeren van waarnemingen van de huidige stand van zaken, naar intuïtie als basis voor besluiten over de toekomst.

Senge en collega's (2006) verkenden dit proces verder en onderzochten welke fenomenen daarbij een rol spelen. Zij ontdekten een belangrijke fase in het U-proces: 'presencing' (een samenvoeging van 'presence' en 'sensing'), want na het observeren volgt een fase van aanwezig zijn en voorvoelen. Vanuit gesprekken over kwantumfysica met David Bohm (1980) en Brian Arthur (2009) konden zij beschrijven wat bij 'presencing' gebeurt. Als we de wereld beschouwen als zowel een expliciete orde (alle afzonderlijke objecten om ons heen) als een impliciete orde (waarbij alles wat leeft holistisch met elkaar verbonden is, zoals in de kwantumfysica wordt verondersteld), is het ook mogelijk om die (wereld)orden beide waar te nemen (Zajonc, 2010). De eerste met onze zintuigen en de tweede met onze intuïtie of ons 'gevoel'. Dit gezamenlijk doen en daarover uitwisselen, versterkt dat proces.

### ***Theory U volgens Scharmer***

Scharmer bouwde het U-proces verder uit (2009). Vanuit het MIT te Boston past hij Theory U toe in diverse projecten over de hele wereld. Figuur 1 geeft een overzicht van het model.

Met 'downloading' bedoelt Scharmer dat we vaak beperkt waarnemen en daarbij te snel interpreteren, doordat we zoeken naar bevestiging in plaats van weerlegging



**Figuur 1** Theory U-model.

(Popper, 2002). We kopiëren oude kennis van onszelf en/of anderen en schieten zo snel mogelijk naar het oplossen van de kwestie ('performing'). Het systeem dat in onze hersenen de emoties reguleert, verdraagt geen onzekerheid of gebrek aan controle (Frijda, 2001); zo vermijden we angst en ervaren rust.

Zolang deze probleemaanpak het gewenste resultaat heeft, is er niet zoveel aan de hand. Zodra we echter meer van hetzelfde creëren en problemen niet wezenlijk oplossen, wordt er iets anders gevraagd. Scharmer verwijst daarbij naar de belangrijke vraagstukken van deze tijd die duiden op verregaande vormen van afscheiding.

- *Ecologische scheiding van onszelf en de natuur.* We verbruiken momenteel anderhalf keer de bronnen die onze natuur zelf aanlevert zonder de noodzakelijke balans te verstoren, waardoor we onze planeet uitputten.
- *Sociale scheiding van onszelf en anderen.* Er is een groot verschil tussen arm en rijk: 10 procent van de wereldbevolking heeft net zoveel materieel bezit als de overige 90 procent tezamen.
- *Spirituele scheiding van onszelf en met onszelf.* Dit is te zien in burn-out en de

pressie. Er overlijden driemaal zoveel mensen door zelfmoord dan door moord of oorlog (en daarbij komen tien tot twintig keer zoveel suicidepogingen).

Scharmer ontwierp, om het proces van afgescheidenheid te beschrijven, een omgekeerde U (zie figuur 2). Deze Upper-U maakt duidelijk hoe wij de verbinding kunnen verliezen en door 'downloading' niet tot 'performing' maar tot destructie komen.

### Stappen in het U-proces

De genoemde afgescheidenheid vraagt om (hernieuwde) verbinding en dat is wat de stappen van het U-proces beogen en creëren. Het U-proces is immers gebaseerd op het inzicht dat alles in wezen met elkaar verbonden is. Het begint met aandachtig waarnemen, door daar de tijd voor te nemen en oordelen op te schorten. Waarnemingen kunnen collectieve waarnemingen worden, bijvoorbeeld door deze in dialoog te verbinden. Daarbij kun je samen, open en zonder cynisme onderzoeken wat er is en wat er mogelijk is. Vervolgens is er de stap van het loslaten: het werkelijk niet weten. Hierbij is men aanwezig in de situatie en probeert de eerste kiemen van de



**Figuur 2** Upper-U.

toekomst waar te nemen. Onder in de U vindt men daarom stilte, maar ook chaos; daar ontstaan nieuwe inzichten. Het is belangrijk daartoe angst te leren loslaten. Kloosterboer (2011), die onderzoek deed naar de toepasbaarheid van Theory U bij strategieontwikkeling en leerprocessen in organisaties, nuanceert dit overigens met zijn model, waarin angst wordt gezien als een te onderkennen emotie die ook kan behoeven voor misstappen.

De volgende stap in het U-proces is om, zodra zich nieuwe inzichten aandienen, daar vorm aan te geven en deze ook direct uit te proberen. Dit doet men door vanuit de impuls van het inzicht te handelen ('acting in an instant') of door mogelijke modellen of plannen bij te ontwikkelen en deze te toetsen in de praktijk ('fail early'). Vervolgens begint daar als het ware weer een nieuwe U. Het U-proces is dus een circulair proces dat gaandeweg de onderzochte thema's en vraagstukken steeds verder verdiept en uitbouwt. In elke fase bevinden zich meteen weer alle stappen van datzelfde proces. Waarnemen behelst 'presence' en 'presence' omvat weer open waarnemen, enzovoort.

**PERSOONLIJKE ONTWIKKELING** Bij het doorlopen van een U-proces zijn de deelnemers het instrument waarmee gewerkt wordt. Dat vraagt betrokkenen persoonlijk leiderschap en eigenaarschap nemen over het eigen gedrag en de consequenties daarvan; om volledig in de eigen zone van invloed staan (Covey, 2006) en uit de comfortzone durven stappen om jezelf te ontwikkelen. Dit is een proces waarbij iemand als het ware bouwt aan de brug waarover hij loopt. Dit moet vaak eerst ontwikkeld worden, voordat een vraag-

stuk aangepakt kan worden met behulp van het U-proces (alleen of met een groep). Dat is ook de visie van Joseph Jaworski (2011), een van de grondleggers van Theory U en medeauteur van *Presence* (2006), die zich toelegde op de ontwikkeling van leiderschap.

Die ontwikkeling van persoonlijk leiderschap begint met het verlangen betekenis te hebben, en met moed en inzet om een zoektocht aan te gaan, inclusief een confrontatie met jezelf. Daarnaast wordt de bereidheid gevraagd zich een aantal vaardigheden eigen te maken, zoals anders leren waarnemen, de eigen aannamen onderzoeken, oordelen opschorten, verbinding zoeken met anderen en eigen angsten onder ogen zien en kunnen verdragen - in feite allemaal zaken die wij persoonlijk leiderschap kunnen noemen.

Onder in de U stelt Scharmer een aantal essentiële en fundamentele vragen: *a* wie ben ik ten diepste (wat is het hoogste potentieel dat ik in mij heb) en *b* wat is mijn missie in dit leven (wat heb ik hier te doen en waarom ben ik hier)? Deze vragen geven een verbinding met wat mensen wezenlijk zijn en willen. Daarmee kunnen zij in beweging komen vanuit intrinsieke wensen en verlangens. Deze verdieping maakt dat we meer open kunnen staan voor wat er is aan talenten, verlangens en drijfveren (of 'roeping') en tevens voor wat er mogelijk is. Mensen worden daardoor in de fase van 'presencing' een instrument voor de toekomst die zich wil manifesteren.

**TEAMS BOUWEN** Peter Senge, een andere grondlegger, legde zich toe op het toepassen van het U-proces bij het creëren van lerende organisaties (Senge, 1990). Nu ver-

anderingen een constante geworden zijn, is het niet meer voldoende om te organiseren op basis van beheersing en controle. Het alternatief is organiseren op basis van interne sturing, zelforganisatie en gezamenlijk leren en creëren: de lerende organisatie. De elementen die Senge definieert om dit mogelijk te maken zijn persoonlijk leiderschap, mentale modellen, gezamenlijke visie, teamleren en kijken naar organisaties vanuit systeemdenken. Ook hij zoekt dus een fundament van persoonlijk leiderschap, als basis voor samen leren en ontwikkelen.

In een groep samenwerken aan complexe vraagstukken vraagt om groepscompetenties. Allereerst een gezamenlijke focus, voor kader en richting: wat is de vraag en wat is het gezamenlijk belang? Daartoe moet men gezamenlijk eigenaarschap (leren) nemen, zowel voor het resultaat als voor het proces. Vanuit de gedachte: hier wil ieder van ons zijn steentje aan bijdragen vanuit een intrinsieke wens, een eigen missie en vermogen; daarom gaan we elkaar nieuwsgierig bevragen, elkaar feedback geven, afspraken maken en elkaar aanspreken.

Groepen kunnen, net als individuen, ontwikkelingsstadia doorlopen. Naarmate een groep zich tot een team ontwikkelt, op een gezonde en effectieve manier, kunnen teamleden steeds beter en zelfstandiger samenwerken. Door een team te coachen, is het mogelijk de ontwikkeling ervan positief te beïnvloeden (Lingsma e.a., 2001). Zo kan een team interactiepatronen leren waarnemen en effectueren (Kloosterboer, 2013). Groepen moeten dus, naast een helder doel en eigenaarschap, een aantal groepscompetenties ontwikkelen: communiceren en luisteren, feedback uitwissel-

en, onderhandelen en resultaatgericht werken. Ook hierbij biedt Theory U een handvat, in de vorm van de vier niveaus van communiceren, die lopen van beleefdheidsgesprekken, via debat en dialoog, naar contact maken vanuit diepe verbondenheid met het geheel. Door oefening is het mogelijk groepen deze niveaus te leren herkennen en hanteren. Volgens Scharmer (2009) draait communicatie in het U-proces om verbindende interactie en actie vanuit een verbinding met het grotere geheel.

Groepen kunnen zich ontwikkelen tot een lerende groep, door interactiepatronen in het hier en nu te leren waarnemen (De Brabander, 2008). Zo worden zij een team dat effectiever is dan de optelsom van de individuele prestaties, door cocreatie en het gezamenlijk het hoofd te bieden aan complexe vraagstukken. Door te werken aan persoonlijk leiderschap en effectieve teams, kan men de wijsheid van mensen bundelen en benutten en vervolgens werken aan wezenlijke en duurzame innovatie.

**COMPLEXE VRAAGSTUKKEN** Organisaties die te maken hebben met complexe vraagstukken en in transitie zijn, redden het niet meer met incrementeel veranderen. Dat gaat immers uit van bestaande processen en structuren. Fundamenteel vernieuwen biedt meer kansen, dus niet een stukje van de puzzel eruit halen, maar de hele puzzel opnieuw leggen. Dat vraagt een frisse blik en de durf een blanco ontwerp te maken; kijken vanuit kansen. Het gaat om het bieden van een nieuw perspectief en het helpen creëren en realiseren van een nieuwe ambitie (Rotmans, 2013; Bessems, 2013; Gershon 2009). Op deze manier innoveren kan echter al-

leen met persoonlijk leiderschap en teamleren; hierin investeren maakt het verschil tussen verbeteren en echt vernieuwen (De Haan & Beerends, 2012). Een dergelijk proces vraagt om trajecten waarin diverse U-processen doorlopen worden en waarin je, vanuit voortschrijdend inzicht, steeds flexibel kunt schakelen en aansluiten op nieuwe informatie, veranderingen en inzichten (De Haan & Beerends, 2012).

Een dergelijk proces vraagt ook om een helder contract met de bestuurders, waardoor er ruimte ontstaat om een verandergroep in te richten die werkelijk vrij kan kijken en denken, om een rol te spelen in de transformaties en wat daarvoor nodig is. In deze groep zijn sleutelfiguren van belang, zodat de groep gezamenlijk invloed kan nemen en verandering kan helpen implementeren. De verandergroep heeft wortels in de bestaande organisatie(s) en is daarmee een belangrijk schakelpunt voor informatie-uitwisseling. De groep is bovendien vrij om van buiten naar binnen te kunnen denken en nieuwe wegen te zoeken. Ze richt een traject met diverse bouwstenen in, om samen een reis door de U te kunnen maken. Deze stappen kunnen met voortschrijdend inzicht worden aangepast en bijgesteld. Zo is elke stap een U-bocht die leidt naar een volgende U-bocht, waarmee een spiraal van verandering kan ontstaan.

Een dergelijk traject omvat, in min of meer willekeurige volgorde, de volgende bouwstenen (De Haan & Beerends, 2012).

- Aanscherpen van de vraag (bijvoorbeeld met een open dialoog en/of observatiesessies).
- Bedoeling en context van de organisatie verhelderen ('why'; Sinek, 2011), belanghebbenden verbinden, eventuele

oude emoties uit de weg ruimen en de gezamenlijke focus helder krijgen, waarbij alle belangen worden gediend (bijvoorbeeld door veldonderzoek, interviews, dialoog of 'large-scale interventions', zoals Future Search).

- Ontwikkelen van persoonlijk leiderschap van de deelnemers.
- Ontwikkelen van vaardigheden (zoals luisteren en oordeelloos observeren), leren dialooginterviews te houden.
- Vervolgonderzoek (bijvoorbeeld andere organisaties/stakeholders bezoeken).
- Terugtrekken, stilte en 'presence' opzoeken en nieuwe kiemen ontdekken (bijvoorbeeld in natuursessies, 'presence theatre', Qigong, meditatie, werken met opstellingen, dialoog).
- Prototypen ontwikkelen en presenteren.
- Uitproberen en evalueren.

Op deze manier kunnen in cocreatie werkelijk nieuwe inzichten ontstaan en komt er verbinding tussen betrokkenen, hun missies en het belang van het geheel. Groepen nemen gezamenlijk eigenaarschap voor het vraagstuk, het proces om stappen te maken in het vraagstuk en de resultaten. Met name dit laatste is een belangrijke succesfactor voor het behalen van resultaten en het realiseren van gedragen vernieuwingen. Van een begeleider/facilitator van een dergelijk traject vraagt het allereerst persoonlijk leiderschap en daarnaast kennis en vaardigheden voor het bouwen van teams (teamcoaching). De begeleider bevindt zich als organisatiecoach wat betreft skills en focus op het snijvlak van adviseur en coach (Van den Boomen & Van Jaarsveld, 2010).

Heldere contractering moet de eerste zorg



van de begeleider zijn, waarbij men eigenaarschap laat waar het hoort, zorgt voor een heldere vraag en focus (zonder deze meteen dicht te timmeren vanuit 'downloading') en werkt aan en vanuit wederzijds vertrouwen. Vanwege de circulaire visie van het U-proces is kennis en vaardigheid vanuit systeemdenken cruciaal. Het is onmogelijk het trajectdesign geheel van te voren te doen. Dat leidt tot spanning wat betreft tijd, middelen en budget en vraagt om een transparante relatie tussen opdrachtgever en -nemer. In het traject dienen beiden 'aan boord' te zijn, vanuit eigen verantwoordelijkheden en expertisen en door in cocreatie te werken.

Aansluiten bij de actuele situatie is ook een vereiste; dit kan de wens van de begeleider om bij te dragen aan grotere veranderingen onder druk zetten. Ook dit vraagt persoonlijk leiderschap van de begeleider: wie ben ik en wat is mijn missie? Maar ook: wat is hier mogelijk en welke kiem dient zich aan voor een volgende

stap? Zodra moeten en willen vanuit de ego-energie opduikt, is er geen sprake meer van een U-proces. Het gaat dus om zoeken en balanceren tussen verlangen, actie en overgave.

**TOT BESLUIT** Werken met Theory U biedt een mooie sleutel naar diepgaande transformatie, maar vraagt veel: verbondenheid met jezelf, anderen en het geheel. En dat vereist weer persoonlijk leiderschap, teamleren en visie. Werken vanuit dit gedachtegoed kost tijd en er is lef voor nodig om de toekomst met nieuwe ogen te bezien, vanuit het besef dat we het weten maar ook (nog) niet weten. Werken met Theory U levert echter veel op, zoals persoonlijk leiderschap en teamleren, waarmee het oplevert wat het tegelijk ook vraagt. Daarnaast biedt het verbondenheid, zingeving, inspiratie en vernieuwende, duurzame antwoorden. En die zijn hard nodig in deze tijd.



## LITERATUUR

- Beerends, E. (2010). Toepassing van organisatieopstellingen. Zoeken naar een nieuwe directeur-bestuurder als aanleiding. In F. van den Boomen & J. van Jaarsveld (red.), *Organisatiecoaching in de praktijk. Leren verlangen naar de zee*. Neer: Kloosterhof.
- Beerends, E. & Haan, E. de (2011). Organisatiecoaching. In S. van Ass (red.), *Het coachingsmethodenboek, voor en door topcoaches*. Amsterdam: Boom/Nelissen.
- Bohm, D. (1980). *Wholeness and the implicate order*. New York: Routledge
- Boomen, F. van den & Jaarsveld, J. van (2011). *Organisatiecoaching in de praktijk*. Neer: Kloosterhof.
- Brabander, R. de & Meijgaard, van I. (2008). *Coaching leiderschap* (cd). Schiedam: Mainpress.
- Brian Arthur, W. (2009). *The nature of technology, what it is and how it evolves*. New York: Simon & Schuster.
- Briskin, A., Erikson, S., Ott, J. & Callanan, T. (2009). *The power of collective wisdom*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Covey, S. (2006). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.
- Dijksterhuis, A. (2010). *Het slimme onbewuste: denken met gevoel*. Amsterdam: Bert Bakker.

- Frijda, N. (2001). *De emoties*. Amsterdam: Prometheus.
- Gershon, D. (2009). *Social change 2.0*. New York: High point/Chelsea Green.
- Haan, de E. & Beerends E. (2012). *Organisatieontwikkeling met Theory U*. Amsterdam: Boom.
- Jaworski, J. (2011). *Source*. San Francisco: Berett-Koehler.
- Jaworski, J. (1998). *Synchroniciteit: de innerlijke weg naar leiderschap*. San Francisco: Berett-Koehler.
- Kloosterboer, P. (2011). *Expeditie naar waarde, strategie ontdekken met professionals* (dissertatie). Den Haag: SDU.
- Kloosterboer, P. (2013). *Organisatiecoaching: potentieel van professionals ontketenen*. *Tijdschrift voor Coaching*, 9, 67-74.
- Lingsma, M., Bolung, M. & Brabander, de, R. (2001). *Werkboek teamcoaching - en nu echt aan de slag*. Soest: Nelissen.
- Lingsma, M. e.a. (2008). *Team in beeld* (dvd). Utrecht: Multimedia Coach.
- Milton, J.P. (2005). *Qi gong for long life. Cultivate longevity*. Louisville: Sounds True.
- Popper, K.R. (2002). *De groei van kennis*. Amsterdam: Boom.
- Rotmans, J. (2012). *In het oog van de orkaan. Nederland in transitie*. Boxtel: Aeneas.
- Scharmer, O.C. (2009). *Theory U*. Zeist: Christoffor.
- Schuijt, L. (1999). *De kracht van bezieling*. Schiedam: Scriptum.
- Senge, P.M. (1990). *De vijfde discipline: de kunst en praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum.
- Senge, P.M., Scharmer, O., Jaworski, J. & Flowers, B.S. (2006). *Presence: een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties*. Den Haag: Academic Service.
- Shadyac, T. (2011). *I am, you have the power to change the world* (dvd). Los Angeles: Shady Acres.
- Sinek, S. (2011). *Start with why. How great leaders inspire everyone to take action*. Londen: Penguin.
- Steiner, R. (1978). *Goethean science*. Liverpool: Mercury Press.
- Zajonc, A. (2009). *Meditatie*. Amsterdam: Christoffor.