

# ‘Theorie U’ & programmamanagement

*‘A match made in heaven?’*

PGM-Open, 7 februari 2013  
Ernst Harting

# Ambities vandaag



- ↪ Essentie van het U-proces
- ↪ Link met de kern van programmamanagement
- ↪ Uitwisselen van ervaringen
- ↪ Contouren van (gedeeltelijke) implementatie

# Drie soorten aanpakken van veranderingen\*

1. 'Reizen' (ontwerpen) - Blauwdruk + spoorboekje
2. 'Trekken' (ontwikkelen) – Gezamenlijk leerproces
3. 'Methodische ontdekkingsreis' – Synthese

\* Kloosterboer (2011), *Expeditie naar Waarde*

# Context: werken in programma's

- Tijdelijk samenwerkingsverband
- Open systeem
- Visie- en commitment-gedreven
- Gericht op het realiseren van doelen
- Gevormd door voortschrijdend inzicht
- Instrumenten: projecten, routines, improvisaties

# (Programma)leiderschap

‘Het succes van een interventie hangt af van de innerlijke toestand van de leider.’

- Bill O'Brien, voormalig CEO  
Hanover Insurance

# (Programma)leiderschap

‘...het vormen en verschuiven van hoe individuen en groepen aandacht hebben voor en vervolgens antwoorden op een situatie.’

- Otto Scharmer



# Vier niveaus van luisteren

**LUISTEREN 1: downloaden** .....> **herbevestigen**  
*uit gewoonte* oordelen uit gewoonte van bestaande oordelen en gewoontes

**LUISTEREN 2: precies luisteren**  
*van buitenaf* verschillen ..... **Open Mind** .....> **weerleggen**  
opmerken met nieuwe info

Stem van het oordeel

**LUISTEREN 3: empathisch luisteren**  
*van binnenuit* ..... **Open Hart** .....> **emotionele verbinding**  
zien door de ogen van de ander

Stem van het cynisme

**LUISTEREN 4: genererend luisteren**  
*vanuit de bron* vanuit de toekomst ..... **Open Wil** .....> **toekomstig geheel**  
die zich wil onvouwen verschuiving van identiteit naar het authentieke zelf

Stem van de angst

# Leiderschap

‘To facilitate the shift to functioning from the future that wants to emerge.’

- Otto Scharmer





# Niveaus van omgaan met verandering



# 3 bewegingen op de U-curve

**Downloaden**

**Observeer,  
observeer,  
observeer**

**Handel in het  
moment**

**Trek je terug en reflecteer:  
Sta het innerlijk weten toe zich te  
ontvouwen**

# U Proces: 1 proces, 5 stappen

## 1. Co-initiating:

ontdek gedeelde intentie

STOP. Luister naar anderen en  
wat het leven je vraagt te doen

## 2. Co-sensing:

observeer, observeer, observeer

verbind je met mensen en plekken  
om het systeem als geheel te begrijpen

## 3. Presencing:

verbind je met de bron van inspiratie en wil

zoek de stilte op en sta het innerlijk weten toe zich te ontvouwen

Wie is mijn Zelf? Wat is mijn Werk?

## 5. Co-evolving:

het nieuwe vastleggen in ecosystemen

handelend vanuit het geheel

## 4. Co-creating:

prototype het nieuwe

de toekomst exploreren door te doen

# Spannende thema's en vragen



1. De relatie met de persoonlijke ontwikkeling van de hoofdrolspelers. 'Nou...'
2. Het uitgangspunt van 'de toekomst die zich aandient' en niet ontworpen kan worden. '???'
3. De 'introverte beweging' links op de curve 'En dus...?'
4. De 'stemmen van oordeel, cynisme, en angst' 'Stil, of...?'
5. Het moment van 'loslaten' en de toekomst toelaten '!!!'
6. Prototyping als ontwikkelinstrument. 'Hoe?'

# Wanneer en wat kan Theorie U bijdragen aan Programmamanagement?

- Als uitgangspunten, aanpak en methoden aansluiten bij wat de hoofdrolspelers en hun organisaties aan kunnen (en willen)
- Levert 'Theorie U' concepten, taal en instrumenten om het veranderingsproces te faciliteren.

Shadowing  
Deep dive  
Observe  
Checklist  
analysis  
dialogue  
peer coaching  
journaling  
interviews  
formation  
stakeholder  
journaling  
interviews  
formation  
Foundation  
workshop  
intentions setting  
Stakeholder  
mindfulness  
check in  
Learning journeys  
day  
actieplanning  
case clinics  
observe  
kernteam  
core team  
Meditatie  
stiltewandeling  
prototyping

# Literatuur

C. Otto Scharmer, *Theorie U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Christofoor, 2010.

Senge, P., Jaworski, J. en Scharmer, O., *Presence. Een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties*. Academic Service, 2011

Jaworski, J. en Senge, P., *Synchroniciteit. De innerlijke weg naar leiderschap*. Indigo, 2011.