

De magie van Theory U

Het zijn magische momenten wanneer de theorie blijkt te werken. Directieleden van een hotelketen uit verschillende landen die elkaar ineens als goede oude vrienden begrijpen en aanvoelen. Jos Rovers van Het Eerste Huis vertelt over de praktijktoets van Theory U, het vuistdikke werk van Otto Scharmer. Hij biedt deze ervaringen nu aan andere coaches en bedrijven aan.

Niet eerder hoorden we zo'n fraaie vergelijking over de mogelijkheden om organisaties fundamenteel te veranderen. "Als je aan het gras trekt, groeit het niet harder", zegt Jos Rovers (1966). Hij is partner in Het Eerste Huis, een organisatie die zich volledig heeft toegelegd op het praktisch toepassen van Theory U. Rovers trekt de beeldspraak door: "Een nieuwe leider weet dat. Al zijn tijdschema's en stappenplannen en andere managementtools zijn waardeloos wanneer hij niet een natuurlijke verbinding weet te maken binnen de werkorganisatie, wanneer hij niet rondloopt en praat en luistert. Doet hij dat, dan zal hij ontdekken dat ergens in de organisatie wél gras groeit. Leaderschap is dat je dáár gaat bijmesten en niet op dorre plekken in de schaduw."

Namens Het Eerste Huis begeleidde Rovers inmiddels tal van organisaties en durft daarom te stellen: Theory U is geen theorie meer, maar blijkt in de praktijk te werken. Heel goed zelfs. Hij vertelt over een internationale hotelketen waar de managers uit diverse landen in een vaste routine van ontmoetingen vastzaten. Dat betekende in de praktijk: heel veel vliegen. Zondagavonden inleveren. Een enorme belasting. Rovers: "Niemand sprak daarover. Dat deed je gewoon niet. Je moest bikkelen. Het was nu eenmaal *part of the job*. Iedereen had er moeite mee, maar erover beginnen zou betekenen dat je zwakte toont. Dus werd er nooit een gesprek gevoerd over de mogelijkheden om het internationale overleg wat praktischer in te richten. Ze kwamen er door deze blokkade niet eens aan toe om over Skype te beginnen."

Toepassing van Theory U bleek goud waard. De gezamenlijke afdeling naar het dal, het diepste punt van de U, bleek ook hier een zoektocht naar de vraag: wat is ons werkelijke wezen, ons echte zijn? Na dat met elkaar uitgesproken te hebben, was het niet meer zo moeilijk om alternatieven te bedenken. De kern van het werk was dus niet zo veel mogelijk vlieguren te maken, maar de hotelketen op een hoger plan te brengen. Rovers: "Het misverstand bestaat dat een organisatie in crisis moet zijn om tot fundamentele veranderingen te komen. Dan

zou er urgentie zijn. Daar zeg ik 'nee' op. Bij een crisis moet je er samen doorheen. Maar veranderingen kunnen ook vanuit een positief gevoel in een organisatie komen, vanuit een nog onbestemd gevoel van 'we willen iets, maar we krijgen het niet vastgepakt'. Om het in persoonlijke relaties te vertalen: je hoeft dit leerproces niet alleen aan te gaan wanneer er een enorme tegenslag in je privéleven is, maar ook wanneer er de wens is: ik wil dit leven ten volle leven."

Die situatie trof Rovers aan toen hij bij een onderwijsinstelling gevraagd werd te werken aan een nieuwe koers van de organisatie. De nieuwe directeur van de middelbare school Het Stormink in Deventer signaleerde dat het goed ging. Maar ook was er een onbestemd gevoel bij de onderwijsstaf: zouden we niet nog veel beter kunnen?

Rovers reisde af naar Deventer. Hij gelooft niet zo in 'bosdagen op de hei', maar wil op de werkplek zelf aan de slag. "Daar moet je de trein tot stilstand brengen. Vanuit een rijdende trein zie je niets echt goed. Even de organisatie tot rust laten komen, om in die vertraging samen de versnelling te vinden. In één dag tijd kwamen we tot de kern: wat is voor jou onderwijs? Dat was de verbinding tussen alle leerkrachten, de vraag waar iedereen altijd mee bezig is, maar niet samen over praat. Ze waren *flabbergasted*, stomverbaasd. Ze hadden zich blootgegeven, niet bang voor de wolven in het bos. Het bijzondere was: nu iedereen zich had uitgesproken, was er geen weg terug meer. Wat gezegd is, kun je nooit meer niet meer weten."

De angst voor het boze bos bleek bovendien ongegrond, toen Rovers ook een sessie met de leerlingen organiseerde. "Ook daar verbazing. Een groepje VWO-leerlingen gaf aan juist méér op school te willen zijn. Extra lessen te willen volgen in vakken die hen erg interesseerden. Ze konden precies aangeven welke vakken dat waren. Supergemotiveerd. Daar hadden de docenten helemaal niet op gerekend."

Eigenlijk, zo bekend Rovers, maakte hij persoonlijk eenzelfde ontwikkeling mee. Na zijn cum laude afgesloten studie be-



Zoals een skater een halfpipe neemt, zo leert Jos Rovers organisaties op het laagste punt de diepste waarden te hervinden, om die mee omhoog te nemen.

drijfskunde aan de Erasmus Universiteit, schoot hij als grote belofte snel door bij Interpolis en de Rabobank, waar hij de jongste onderdirecteur werd. "Maar toen ik tegen de 40 liep, kreeg ik de kriebels. Ik kan dit heel goed, maar ik leer hier niets meer van. Moet ik zo door tot mijn 65-ste? Moet ik nog 15 jaar wachten tot ik misschien kans maak om in de Raad van Bestuur te komen? Veel liever begon ik aan een studie Veranderkunde aan de VU, waar ik nu een dag per week doceer. Sturen op gedrag en handelen. Wat is je lust? Wat is je inspiratie? Wat is geluk? Wat is leven? Wat heb je echt nodig?" Vooral de persoonlijke kennismaking met de Amerikanen Peter Senge, Joseph Jaworski en de Duitser Otto Scharmer opende nieuwe deuren in zijn bewustzijn. Het zijn managementgoeroes die hij regelmatig belt, ontmoet of met wie hij zelfs samen reist. Het zijn gelegenheden om ook zijn eigen vragen te stellen, zaken waar hij tegenaan loopt. Tijdens zo'n autorit vroeg hij Senge hoe belangrijk cijfers en aantallen eigenlijk zijn, de gekke sturingselementen van managers om resultaten vast te leggen. Is meten eigenlijk wel weten? Senge vindt van niet, zo bleek. Rovers: "Ziekteverzuim kun je meten. Medewerkerstevredenheid ook, maar wat zegt het nu eigenlijk, wanneer je van het cijfer 7,4 naar 7,7 stijgt? Echt wezenlijke zaken als motivatie kun je niet vastleggen. Je kunt het hooguit in je eigen subjectieve woorden beschrijven. En dat is waar echt leiderschap nodig is. Iemand die luistert, inspireert en doelen omschrijft, het vergezicht schetst, het doel van de onderneming presenteert. En daarna vertrouwt op de collectieve intelligentie van de medewerkers om daar te komen." ■ jos.rovers@heteerstehuis.nl

Kan ik Theory U zelf leren?

Theory U is een proces dat bestaat uit vijf stappen. Vergelijk het met een ingrijpende gebeurtenis, waarbij iemand zich op het dieptepunt realiseert waar het in een mensenleven echt om gaat. Met die waarden en inzichten is het mogelijk uit het dal omhoog te komen, om verrijkt verder te gaan. De Theory U past dit toe op groepen, waar individuen tot een diep besef komen dat mensen door onzichtbare krachten verbonden zijn, vooral wanneer gezamenlijk aan een positief doel wordt gewerkt. "Pure magie, maar werkelijkheid", weet Rovers.

Jos Rovers en Thom Schouten van Het Eerste Huis hebben hun kennis en ervaringen met dit complexe proces omgezet in een praktisch cursusaanbod. Er is een tweedaags cursusaanbod voor collega-coaches, en een driedaagse praktijkcursus voor organisaties. Van 27 tot en met 30 mei geeft Rovers een vier dagen durende training: Transformational Presence voor Leaders en Coaches. De locatie: Landgoed Zonheuvel in Doorn.

Een maatschappelijke bijdrage van Het Eerste Huis is de inrichting van een website, waar de praktijkervaringen op worden gebundeld en gedeeld, zowel die van henzelf als die van andere coaches. www.heteerstehuis.nl
www.theoryuplein.nl