

Stephanie van Rossum

Lui Leiderschap & Krachtig Kaderen

CoResolve: Deep Democracy voor leiders

© Heart Media
Ockhuizerweg 16b
3455 RW Haarzuilens
www.heartmedia.nl

Mogelijk gemaakt door hét crowdfunding platform
voor boeken www.boekfunding.nl

Omslag: Carl de Vaal
Tekstcorrectie: Juliëtte Tews
Redacteur: Nienke van Oeveren
Schrijfbegeleiding: Denise Hulst
Illustraties: Stephanie van Rossum
Binnenwerk: Ferdinand Rusch, Formaat.nl

ISBN/EAN: 978 90 898 4040 0
NUR-code: 801
THEMA-code: KJM

Eerste druk, 2023

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, hetzij chemisch, elektronisch of mechanisch, of op welke andere wijze en/of door welk ander medium ook, of anderszins gekopieerd worden voor publiek of privé-gebruik – anders dan voor ‘eerlijk gebruik’ als korte citaten in artikelen en recensies – zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorg samengesteld. Noch de maker, noch de uitgever stelt zich echter aansprakelijk voor eventuele schade als gevolg van eventuele onjuistheden en/of onvolledigheden in deze uitgave.

Inhoud

Check-in	9
Voorwoord door Myrna Lewis	10
Inleiding	11
Deel 1	17
Hoofdstuk 1	
CoResolve – De basis	19
1.1 Leiderschap	19
1.2 De Lewismethode van Deep Democracy	23
1.3 De tools	26
1.4 Van inhoud naar proces	30
Hoofdstuk 2	
Vraag 1: Hoe creëer ik veiligheid in mijn team?	33
2.1 Een veilige werkomgeving	35
2.2 Onveiligheid herkennen	38
2.3 De gevolgen van een veilige werkomgeving	43
2.4 Jouw rol als leidinggevende	44
2.5 CoResolve-tools voor veiligheid	51
2.6 De casussen	64
2.7 Wat had jij als leider kunnen doen?	68
Hoofdstuk 3	
Vraag 2: Hoe ga ik constructief met weerstand om?	71
3.1 Weerstand	73
3.2 Weerstand herkennen	77
3.3 De gevolgen van weerstand	82
3.4 Omgaan met weerstand	86
3.5 Tools voor omgaan met weerstand	90

3.6 De casussen.....	98
3.7 Wat had jij als leider kunnen doen?.....	100

Hoofdstuk 4

Vraag 3: Hoe neem ik gedragen besluiten?.....	103
4.1 Een gedragen besluit.....	105
4.2 Gevolg van niet-gedragen besluiten.....	109
4.3 De juiste context creëren.....	113
4.4 Dialoogvormen voor gedragen besluiten.....	116
4.5 De casussen.....	131
4.6 Wat had jij als leider kunnen doen?.....	133

Deel 2..... 137

Hoofdstuk 5

Vraag 4: Hoe doorbreek ik vastgeroeste patronen?.....	139
5.1 Vastgeroeste patronen herkennen.....	141
5.2 Jouw rol als leidinggevende.....	152
5.3 Patronen doorbreken.....	156
5.4 De casussen.....	163
5.5 Wat had jij als leider kunnen doen?.....	167

Hoofdstuk 6

Vraag 5: Hoe benut ik de wijsheid van de menigte?.....	171
6.1 Wijsheid van de menigte.....	172
6.2 Betere besluiten en oplossingen.....	176
6.3 Collectieve wijsheid inzetten.....	182
6.4 De casussen.....	190
6.5 Wat had jij als leider kunnen doen?.....	192

Hoofdstuk 7

Vraag 6: Hoe stimuleer ik meer diversiteit en inclusie?	195
7.1 Diversiteit en inclusie	196
7.2 Diversiteit en inclusie in jouw team	201
7.3 Het belang	207
7.4 Aandachtspunten	208
7.5 Zorgen voor diversiteit en inclusie	215
7.6 De casus	219
7.7 Wat had jij als leider kunnen doen?	221

Hoofdstuk 8

Vraag 7: Hoe kan ik grenzen stellen én ruimte geven?	225
8.1 Ruimte binnen de grenzen	227
8.2 Adviezen	232
8.3 De casussen	239
8.4 Hart werken in plaats van hard werken	242

Check-out	245
Dank, dank, dank!	246
Over Stephanie van Rossum	248
Literatuur	250
Index	252

Check-in

Al vanaf september 2020 heb ik het verlangen om een boek te schrijven over de leiderschapsvariant van Deep Democracy: *CoResolve*. Maar eerst kwam dit en toen nog dat. Ik bleef het voor me uitschuiven, terwijl mijn verlangen groeide.

Tot eind vorig jaar. Toen heb ik het besluit genomen om te stoppen met een mooie interim-opdracht als verandermanager om tijd vrij te maken voor het schrijven. Om het nu ook écht te gaan doen. Ik vond het best een spannend proces. Over Deep Democracy is al het een en ander geschreven, waarom wil ik er een boek aan toevoegen? En over leiderschap is er nóg veel méér geschreven. Waar begin ik aan? En toch, door alle leiders die ik getraind en begeleid heb en door hun enthousiaste reacties voel ik dat dit boek ertoe doet. Mijn missie is om de liefde en bezieling in organisaties (weer) te laten stromen. Zowel het gedachtegoed als alle tools van *CoResolve* dragen daaraan bij. Daarom dit boek.

Hoewel ik dit boek alleen schrijf, refereer ik veelal aan casussen waarin ik samengewerkt heb met onder andere Linda Pieters, met wie ik *CoResolvers* oorspronkelijk opgericht heb. Wanneer ik spreek over *wij* in het boek, dan refereer ik aan onze samenwerking en wat wij daarin tegenkomen. Andere ‘wij’s’ staan voor ‘wij van...’ als in ‘zo doen wij dat binnen Deep Democracy’.

Ooit zij iemand tegen me: ‘Delen is vermenigvuldigen.’ Ik word elke keer zo blij wanneer ik samen met anderen het gedachtegoed van Deep Democracy en *CoResolve* kan verspreiden. En met een boek kan ik nog meer mensen, nog meer leiders bereiken. Een andere reden waarom ik dit boek ben gaan schrijven. *Spread the word!*

Voorwoord

door Myrna Lewis

We nemen allemaal de leiderschapsrol op ons in relatie tot onszelf, ons gezin, ons werk, onze gemeenschap en de samenleving. Het boek reflecteert mijn visie op de manier waarop de concepten en instrumenten van Lewis Deep Democracy en CoResolve verspreid kunnen worden: eenvoudig, gebruiksvriendelijk en gemakkelijk te volgen, zodat iedereen die het leest een ander begrip krijgt van de rol van een leider en hen kan helpen enkele van de nuttige hulpmiddelen over te nemen.

Stephanie van Rossum ken ik als vriendin en collega. Ik heb de eer gehad haar te trainen in de gevorderde niveaus van Lewis Deep Democracy. Ik ben blij dat iemand met haar ervaring en toewijding aan *empowerment* van anderen de tijd heeft genomen om dit geweldige boek te schrijven.

Ik ben Stephanie dankbaar voor haar bijdrage aan het bevorderen van samenwerking, innovatie en de groei van leidinggevenden. En voor haar bijdrage aan het verlichten van de rol van leidinggeven. Doordat elke leider persoonlijke veranderingen doorvoert, zal de collectieve, energetische verandering de broodnodige verschuiving van het wereldleiderschap naar meer samenwerking en het delen van de leiderschapsrol teweegbrengen.

Ik raad je ten zeerste aan dit goedgeschreven boek te lezen, zodat je je eigen leiderschapsrol kunt vervullen op een manier die de leiderschapsrol bij anderen helpt te ontwikkelen en daarmee deze wereld een betere plek maakt.

Myrna Lewis, mei 2023

Grondlegger van de Deep Democracy Methode

Auteur van het boek *Deep Democracy, een levenswerk*, 2023

Inleiding

Als kind ben ik opgegroeid in een onveilige omgeving: mijn vader was alcoholverslaafd en daardoor 'afwezig'. Ook werd ik gepest van mijn negende tot mijn zestiende. Het pesten op zich was al traumatisch, maar wat ik veel erger vond, was dat docenten zich omdraaiden en deden alsof het pesten er niet was. Ik was op mezelf aangewezen en voelde me alleen.

Ik hoopte dat het leven beter zou worden naarmate ik ouder werd. Dan zouden de pesters volwassen en veel liever zijn voor elkaar. Dat viel tegen. Op het werk merkte ik dat we eigenlijk nog steeds die kinderen zijn op de speelplaats. Deze keer geen docenten, maar leidinggevenden die weggijken, afwezig zijn of leiderschapstaken uitbesteden. En medewerkers die elkaar het leven zuur maken door gebrek aan richting en kaders, door onduidelijke taken en verantwoordelijkheden, door autocratische of afwezige besluitvorming. Oftewel een onveilige werkomgeving.

Door het deels ontbreken van een betrouwbaar *oudersysteem* had ik niet zo'n hoge dunk van leidinggevenden. Tegelijkertijd had ik wel een beeld van hoe zij zouden moeten functioneren in hun rol van leider. Mijn verwachtingen lagen hoog. Alles wat ik gemist had, moesten zij compenseren. Ik had toen nog niet in de gaten dat ik mijn onvervulde *kindverlangens* op mijn omgeving projecteerde. Pas toen ik aan de slag gegaan ben met mijn persoonlijke ontwikkeling nadat ik vastgelopen was, werd mij dit duidelijk.

Toen ik zelf leidinggevende werd, legde ik de lat logischerwijs hoog. Ik verwachtte van mijzelf hetzelfde als wat ik van mijn eigen leidinggevenden verwachtte. Ik moest het goede voorbeeld geven, alles weten, alles onder controle hebben. Steeds harder ging ik werken. Zelfs de complimenten die ik kreeg, maakten dat ik nóg beter

mijn best ging doen. Ik had weinig oog voor mijn medewerkers en verwachtte veel van hen. Als zij het niet deden zoals ik dacht dat goed was, raakte ik geïrriteerd. Daardoor kon ik hen moeilijk zien als mens, laat staan horen. Tot ik vastliep. Ik kon geen leiderschap meer nemen over mijn eigen emoties en drijfveren en was op.

Met elkaar

In de jaren hierna ben ik blijven geloven dat het leven anders moest kunnen, maar ik wist niet hoe. En toen kwam *Deep Democracy* op mijn pad. Ik zie een goede vriend van ons nog zitten bij ons aan de keukentafel met een biertje in zijn hand. Hij straalde. Hij had nú toch een training gevolgd, zoiets had hij nog nóóit meegemaakt! Het was anders dan alles dat hij tot nu toe gehoord en gezien had. Zijn enthousiasme werkte aanstekelijk. Ik hing aan zijn lippen... Hij vertelde over alle stemmen horen in een team, over besluiten die je met elkaar neemt, over conflicten en pijlen gooien... 'Hoe heet deze training?' vroeg ik nieuwsgierig. 'De Lewis Deep Democracy-training,' zei hij. Ik begreep er weinig van, maar mijn interesse was gewekt; dit zou wel eens het antwoord kunnen zijn op mijn hoe-vraag!

Vanaf 2017 heb ik mij volop verdiept in Deep Democracy. Het heeft mijn leven rijker gemaakt. Het heeft de manier waarop ik mijn diverse rollen invul, ingrijpend veranderd. Ik ben een betere programmamanager geworden, een betere trainer, facilitator en begeleider, een betere vriendin, echtgenote en moeder. Ik zie en hoor meer. Ik vertrouw meer op anderen. Ik doe het allemaal veel minder in mijn eentje én ik werk minder hard.

Dat gun ik jou ook! Daarom dit boek. Om jou als leidinggevende die tools aan te reiken die jou helpen om een betere leider te worden zonder dat je harder gaat werken. Om je te leren hoe jij als leider een veilige werkomgeving kunt creëren en je een zienswijze te geven die jou helpt om het volle potentieel in je team te benutten zonder grenzeloos te worden.

Veel Deep Democracy-trainingen en -boeken zijn gericht op hoe je deze methode toepast vanuit een neutrale rol zoals een facilitator. Maar hoe doe je dat wanneer je niet neutraal bent omdat je leidinggevende bent, wanneer je wel degelijk een agenda hebt, een eigen mening of visie hebt en een resultaat te behalen hebt?

CoResolve is de leiderschapsvariant van Deep Democracy en helpt je juist om vanuit een 'niet neutrale rol' zowel jouw eigen mening te delen én om alle stemmen te horen en het potentieel te gebruiken van jouw team. Ik geloof erin dat de methodiek het beste tot zijn recht komt als jij weet hoe je als leider deze kunt toepassen in je dagelijkse praktijk. Dat je de tools en visie kunt verankeren zodat het een tweede natuur wordt. Daarvoor moet je wel weten wat Deep Democracy is.

Deep Democracy en CoResolve

Misschien heb je al gehoord over Deep Democracy, misschien nog nooit. Democratie wordt vaak geassocieerd met politiek. Deep Democracy gaat daar niet over. Het gaat over:

- vrijmoedig spreken;
- openhartig luisteren;
- conflicten aangaan om er als team beter van te worden;
- meerderheidsbesluiten nemen met toevoeging van de wijsheid van de minderheid.

Nadat ik in 2017 in alle vier de levels van de Lewis Deep Democracy-methode opgeleid was, merkte ik dat het toepassen hiervan in mijn rol als programmamanager of projectleider nog niet zo eenvoudig was. Ik worstelde met mijn neutraliteit. Om alle stemmen te horen en te vertrouwen op de wijsheid van anderen, is enige neutraliteit noodzakelijk. Maar ik had een doel te behalen. Ik ging voor resultaat en was ingehuurd voor mijn expertise. Wat deed ik daar dan mee? Ik zag deze worsteling bij veel leidinggevendenden in de sessies die ik begeleidde.

Hoewel de instrumenten van Lewis Deep Democracy behoorlijk concreet waren, moet het voor leidinggevendenden direct toepasbaar zijn. En dat is wat CoResolve doet.

‘CoResolve concentreert zich op de rol van neutraliteit door middel van de “neutraliteitsdans”. Met deze methode geeft de leidinggevende duidelijk zijn mening en faciliteert door een veilige ruimte te creëren vervolgens anderen om zich te uiten’, aldus Myrna in haar boek *Deep Democracy, een levenswerk* (2023). De CoResolve-tools zijn vergelijkbaar met de Deep Democracy-tools, maar dan nog verder vertaald naar de setting van jou als leider.

Met dit boek wil ik het gewicht verminderen dat op je schouders als leider ligt. Ik laat je zien hoe je lui kunt zijn als leider. Hoe je jouw mens-zijn vol kunt laten zien. Zonder je leiderschap te verliezen of weg te geven. Je hebt de moeite genomen om dit boek te pakken. Dus misschien herken je deze druk en ben je nieuwsgierig naar lui leiderschap? Voel je je aangesproken als leider? Of ben je nieuwsgierig naar de combinatie van leiderschap en Deep Democracy? Of allemaal. Ik hoop dat dit boek je nieuwe en andere inzichten geeft.

Krachtig kaderen

Vanuit het gedachtegoed van Deep Democracy lijkt het erop alsof je vanaf nu iedereen maar alle ruimte moet geven. Alsof je als leider geen eigen besluiten meer neemt. Niets is minder waar. Binnen Deep Democracy ben je steeds bezig om veiligheid te creëren en als iets daarvoor belangrijk is, is het wel helderheid en duidelijkheid. Dit doe je door het geven van kaders.

Het klinkt zo eenvoudig, maar deze kaders ontbreken vaak of we besteden ze uit. Dan leggen we ze bij de laag boven ons of in het team zelf. Daarmee geven we ons eigen leiderschap weg. Na het lezen van dit boek herken je waar je meer en duidelijker te kaderen hebt en heb je handvatten hoe dit te doen. Je leert het evenwicht tussen lui leiderschap en krachtig kaderen!

Leeswijzer

Je kunt het boek uiteraard gewoon van voor naar achteren lezen. Je kunt ook de vraag kiezen die voor jou het meest prangend is en daarmee beginnen. De Deep Democracy-theorie zit in elk hoofdstuk verweven. De eerste vier hoofdstukken uit deel 1 geven je het fundament van CoResolve; de hoofdstukken in deel 2 helpen je om het gedachtegoed beter te begrijpen en toe te passen.

In mijn trainings- en begeleidingstrajecten, kom ik vaak dezelfde thema's en vraagstukken tegen waar leidinggevendenden mee worstelen. Ik heb deze vertaald naar de zeven meestgestelde vragen waar ik in dit boek antwoord op geef:

1. Hoe creëer ik veiligheid binnen mijn team?
2. Hoe ga ik constructief met weerstand om?
3. Hoe neem ik gedragen besluiten?
4. Hoe doorbreek ik vastgeroeste patronen?
5. Hoe benut ik de wijsheid van de menigte?
6. Hoe stimuleer ik diversiteit en inclusie?
7. Hoe kan ik grenzen stellen én ruimte geven?

Bij elke vraag sta ik stil bij het probleem, welke rol jij als leidinggevende hier mogelijk in speelt en ga ik in op het antwoord. Bij elke vraag krijg je handvatten om zelf met het thema om te gaan.

Ik start elk hoofdstuk met een of twee casussen. Aan het einde van het hoofdstuk leg ik uit wat ik in die casus gedaan heb, welke van de tools, die in het hoofdstuk staan, ik gehanteerd heb en wat het effect was. Tot slot vertel ik wat jij vanuit je rol zelf kunt doen in soortgelijke situaties. QR-codes verwijzen naar artikelen, oefeningen en andere media voor een verdere verdieping. Doe er je voordeel mee.

Ik ben geneigd om in de hij-vorm te schrijven, maar hier bedoel ik net zo goed *zij* en *hen*. Deep Democracy gaat immers over inclusie,

het insluiten van alle stemmen. Dus is het zeker niet mijn bedoeling om personen of groepen uit te sluiten. Voel je vrij om elke persoonsvorm te vertalen naar hoe het voor jou past.

In mijn trainingen spreek ik vaak over het verschil maken. 'Al maken jullie elke dag maar 1 procent meer het verschil, dan verandert de wereld op termijn enorm.' Als een schip dat langzaam van koers verandert. Dát hoop ik met dit boek te bereiken. Mijn wens is dat jij na het lezen van dit boek net dát beetje anders doet waardoor je op langere termijn kunt spreken van een écht veilige werkomgeving waarin ieders potentieel volop benut wordt!

Ik wens je veel lees- en leerplezier.

Stephanie van Rossum

Deel 1

Hoofdstuk 1 - **CoResolve – De basis**

Hoofdstuk 2 - **Vraag 1:**
Hoe creëer ik veiligheid in mijn team?

Hoofdstuk 3 - **Vraag 2:**
Hoe ga ik constructief met weerstand om?

Hoofdstuk 4 - **Vraag 3:**
Hoe neem ik gedragen besluiten?