

Inhoud

Introductie	7
Voorwoord	9
Inleiding	13
1 De eerste opdracht & het leerzonemodel	15
2 Een leukere werkomgeving, bestemming bereikt	19
3 Tegenstellingen uitvergroten	22
4 Ranking: wat levert punten op?	25
5 Jezelf als instrument inzetten	29
5.1 Spiegelen	30
6 Uitzoomen	36
7 De methodes	40
7.1 Bridging	41
7.2 Warming-up	42
7.3 Praktische opdracht: eigenwaarde versterken	45
7.4 Samenwerking en afspraken	46
8 Lessen uit mijn leven	49
8.1 Sankofa	53
9 Deep Democracy: de achtergrond	59
9.1 Deep Democracy, de Lewis-methode	61
10 Deep Democracy: de theorie	67
10.1 De wijsheid van de minderheid	67
10.2 De ijsberg	73
10.3 Vissen en haaien en de sabotagelijijn	77
10.4 Roltheorie	85
10.5 Groter en kleiner dan een individu	86

11	Deep Democracy: de praktijk	90
11.1	Metaskills	91
11.2	Hulpvraag: de zorginstelling	94
11.3	De vijf stappen	95
11.4	Gesprek op voeten	100
11.5	Het weerbericht	106
12	De systemische bril	110
12.1	De achtergrond	110
12.2	De theorie	114
12.3	Systemisch advies in de praktijk	117
13	De bril van de corporate antropoloog	119
13.1	Corporate antropologie: toepasbaarheid en theorie	120
13.2	Besluitvorming	122
13.3	Corporate antropologie in de praktijk	124
14	Leiderschap: theorieën en inspiratie	127
14.1	Mindell en leiderschap	128
14.2	De veldtheorie van Lewin	129
14.3	De piramide van Lencioni	130
14.4	Leiderschap binnen de systeemdynamiek	134
15	Mijn visie op leiderschap in de twintigste eeuw	136
15.1	De zes cruciale facetten van leiderschap	138
15.2	Leiderschap: de praktijk	142
16	Hoe het allemaal samenkomt	145
	Verder lezen	151
	Dankjewel	153
	Verder leren	155
	Heart Media Groep en Boekfunding	157

Introductie

Ik ben vereerd dat ik het boek van Sacha Beets *Wat niet gezegd wordt* mag introduceren. Sacha was ooit een studente van mij en nu een collega. Ze is mijn leermeester geworden door haar kennis te delen in dit boek. Ik ben gefascineerd en verlicht door haar ideeën. Ik ben trots en dankbaar op Sacha voor het integreren van Lewis Deep Democracy met haar eigen ervaring en andere theorieën en methoden, waardoor de LDD methode verder wordt ontwikkeld.

Ik heb inzichten verworven in de kritische vraag naar leiderschap in de 21ste eeuw als gevolg van haar vermenging van verschillende denkrichtingen. Haar praktische en pragmatische aanpassing en gebruik van theorieën gaf me een nieuwe lens. Haar interessante case studies stelden me in staat om dieper te “kijken” en de verschillende praktijkmethoden te waarderen. In het bijzonder genoot ik van haar schrijfstijl omdat het me hielp me te verbinden en het gevoel te geven dat ik met haar op reis was. Voor iedereen die geïnteresseerd is in het beoefenen van Lewis’ Deep Democracy of ideeën wil opdoen over hoe je het je eigen kunt maken, is dit boek een MUST READ.

Myrna Lewis, grondlegger van *Deep Democracy* en auteur van het boek *In de NEE*

Voorwoord

We besteden er een groot deel van onze tijd aan. Misschien wel meer dan aan welke andere bezigheid ook. Jaren van onze levens steken we erin: ons werk. Des te pijnlijker is het dat werk vaak wordt gezien als iets wat nou eenmaal moet. Als het meezit, haal je er af en toe bevrediging uit. Als het tegenzit - en geloof me, voor schrikbarend veel mensen zit het tegen - is werk puur een middel. Een manier om in je levensonderhoud te voorzien, een bezigheid die je in staat stelt om écht leuke dingen te doen.

Dat heb ik altijd zonde en verdrietig gevonden. En vooral onnodig. Ik heb zelf altijd met veel plezier gewerkt, in heel verschillende rollen en sectoren. Al die perspectieven en omstandigheden hebben me twee dingen duidelijk gemaakt:

- Er gaat veel mis in werksituaties, tussen leidinggevend en medewerkers, maar ook tussen welwillende collega's. De kloof tussen idealen en praktijk is vaak groot. Geen wonder dat werk vaak als een vermoeiende verplichting voelt.
- Het goede nieuws: het kan veel beter. Op allerlei manieren en terreinen. Op het gebied van communicatie, samenwerking, leiderschap, conflicten oplossen en omgaan met verschillen.

Toen ik in 2013 mijn carrière omgooide en begon als zelfstandig ondernemer, wist ik natuurlijk niet precies wat die stap me zou brengen. Of wat ik er zelf van zou leren. Ik wist wel dat ik me niet

tot één methode, filosofie of branche zou beperken. Dat zit niet in mijn persoonlijkheid. Ik ben ervan overtuigd dat een brede, veelzijdige blik voor de krachtigste en meest effectieve oplossingen zorgt.

In die overtuiging bleek ik gelukkig niet alleen te staan. Als adviseur heb ik inmiddels in allerlei organisaties gewerkt en heb ik allerlei soorten mensen met allerlei achtergronden getraind. Veel van hen zeiden baat te hebben bij die brede en veelzijdige blik, en bij de openheid waar ik in al mijn opdrachten naar streef.

De afgelopen tijd kreeg ik steeds vaker de vraag om de lessen die ik deel in trainingen op papier te zetten. Sommige mensen met wie ik heb gewerkt, doelden op de lessen die specifiek gericht zijn op werksituaties. Anderen op de lessen die breder toepasbaar zijn, ook in het privéleven. Sommigen doelden op allebei. De beste lessen zijn misschien wel altijd op én buiten het werk toepasbaar.

Ook na afloop van de trainingen die ik geef over Deep Democracy krijg ik vaak de vraag hoe de filosofie werkt in de praktijk. Mensen geven bijvoorbeeld aan dat ze benieuwd zijn naar nog meer voorbeelden en toepassingen, of dat ze meer willen weten over de theorieën achter de tools en technieken. Of ze willen wat ik ze op de training heb verteld nog eens op hun gemak kunnen teruglezen, omdat ze er verder mee willen.

Dat vind ik een groot compliment. Maar het is ook spannend dat ik nu, na best wat aarzelingen, aan het schrijven begin. Want er zijn al zo veel inspirerende, indrukwekkende boeken, vol aansprekende ideeën en technieken. Boeken waar ikzelf ongelooflijk veel van heb geleerd en waar ik nog altijd vol bewondering over ben. Ik heb me regelmatig afgevraagd: wat zou ik aan dat rijke aanbod kunnen toevoegen?

Nu heb ik dus toch de stoute schoenen aangetrokken. Een

aansporing die ik mezelf en mensen in mijn omgeving vaak voorhou, is: 'make it happen'. Ook als een uitdaging intimiderend groot lijkt. Juist dan. En ik bedacht me ook dat er weliswaar heel veel inspirerende boeken zijn, maar nog niet zoveel waarin al mijn favoriete methoden en filosofieën worden gecombineerd, vanuit een persoonlijke en praktisch toepasbare invalshoek. Bovendien zijn lang niet alle inspirerende boeken even toegankelijk. Zelfs de meest boeiende theorieën en inzichten worden vaak nogal droog en schools gepresenteerd.

In dit boek heb ik geprobeerd alles wat ik als manager, adviseur en procesbegeleider heb geleerd op een aansprekende manier samen te vatten. Niet alleen als een verzameling ideeën, maar ook als een persoonlijk verhaal. Ik deel onder meer mijn belangrijkste inzichten uit Deep Democracy, maar ook die uit de organisatie-antropologie en de systemische benadering, en tegen het slot beschrijf ik een onderwerp waarin vrijwel al mijn interesses samenkomen: de rol van de leider.

Bij het schrijven heb ik steeds gezocht naar een soepele combinatie van theorie en praktijk, van achtergrondinformatie en concrete adviezen. Zo hoop ik duidelijk te maken wat er volgens mij regelmatig misgaat in werksituaties en in groepen, én hoe dat beter kan. Hoe we het met zijn allen in beweging kunnen brengen.

De verschillende ideeën en methoden die ik bespreek, sluiten elkaar zeker niet uit. De bedoeling is juist dat ze elkaar versterken. Ik geloof erg in 'en/en'. Dat betekent voor mij ook dat niemand alleen maar het een of het ander is. Niemand is alleen maar exclusief van het werk of van het leven daarbuiten. Niemand is puur de ene rol of de andere, de ene mening of de andere. Ikzelf natuurlijk ook niet. Daarom deel ik mijn ideeën graag tegen de achtergrond van persoonlijke ervaringen en perspectieven.

Want ook die spelen een cruciale rol bij het vormen van je voorkeuren en je principes.

Ik schakel dus steeds heen en weer tussen privé en zakelijk, met de hoop mensen te inspireren om uit alles wat je meemaakt vanaf je vroegste jeugd - goede en minder goede ervaringen, leuke en minder leuke herinneringen - de waarde te halen, en erop te reflecteren. Wat vind ik daar eigenlijk écht van, hoe heeft mij dat gevormd, en hoe kan ik ook de minder goede ervaringen omzetten naar iets goeds, iets nuttigs?

Door ook te laten zien hoe ik zelf gekomen ben waar ik nu sta, door te beschrijven waarom ik denk wat ik denk en voel wat ik voel, hoop ik mensen te inspireren om ook hun eigen levenslessen als waardevol te zien. En om die lessen vervolgens om te zetten in kwaliteiten; om in alle openheid te kunnen spreken en naar elkaar kunnen luisteren. Zo hoop ik mensen in organisaties in beweging te krijgen, en daarmee de wereld een klein beetje mooier en leuker te maken.

Als het goed is, kun je de lessen en ideeën uit dit boek niet alleen toepassen in je werk, maar ook in je privéleven en in allerlei sociale interacties: binnen je gezin, in vriendengroepen, met familieleden. Dat is in ieder geval wat ik zelf nog steeds elke dag probeer. Soms met vallen en opstaan, maar altijd met volle overtuiging, en uiteindelijk vrijwel altijd met plezier.

Sacha Beets-Elbers, Zeist, 4 maart 2022

Inleiding

Ik heb lang nagedacht over de vraag voor wie ik dit boek schrijf. Ik ben tot de conclusie gekomen dat ik niet één bepaald type lezer voor ogen heb, en dat zou ook niet bij mij passen: ik streef altijd naar een brede, inclusieve blik. Daar hoort geen strikt afgebakende, eenduidige doelgroep bij.

Ik denk wél dat er binnen de - hopelijk - grote verscheidenheid aan mensen voor wie dit boek een inspiratiebron kan zijn, een paar gemeenschappelijke interesses bestaan. Met dit boek richt ik me tot iedereen die graag een authentiek verhaal wil lezen over hoe je privéleven, je familieachtergrond, maar ook je opleiding en werk je vormen. Hoe al die ervaringen maken dat je bent wie je bent en doet wat je doet. Voor mijzelf heeft het behoorlijk lang geduurd voor ik op het punt terechtkwam waar ik nu ben. Ik heb niet bepaald de kortste, de meest comfortabele of gebruikelijke weg genomen. Dat heb ik een tijd lang als een handicap gezien. Een tekortkoming. Inmiddels zie ik het voor wat het is: een kracht. Een grote meerwaarde. Die kijk op het eigen leven gun ik al mijn lezers ook, en ik hoop dat mijn ideeën, ervaringen en zeker ook mijn praktische handreikingen daarbij kunnen helpen.

Want dit is geen puur theoretisch boek. Verre van. Naast een toegankelijk overzicht van de theorieën die mij het sterkst hebben gegrepen en het meest hebben geboden, heb ik ook een soort Hoe-boek willen schrijven. Daarom wissel ik de meer verhalende of theoretische stukken ook steeds af met praktische voorbeelden en handvatten. Die kunnen bijvoorbeeld van waarde zijn voor leiders, maar ook voor trainers en facilitators, en eigenlijk voor

iedereen die geïnteresseerd is in de vraag hoe je vanuit verschillende perspectieven organisaties in beweging kunt krijgen.

Voor de in totaal dertig kernachtige adviezen die ik het hele boek door in kaders heb uitgelicht, geldt eigenlijk hetzelfde. Het zijn lessen die leiders kunnen toepassen in werksituaties, maar het overgrote deel van de lessen kan ook bruikbaar en inspirerend zijn voor iedereen die zich interesseert voor verandering binnen organisaties (ik spreek in dit verband ook graag van beweging). Want organisatieverandering raakt aan leiderschapsvraagstukken, maar ook aan vraagstukken over samenwerking en communicatie. Kortom, aan alles waar ik als adviseur beweging in wil brengen.

Je kunt voor de term ‘adviseur’ overigens ook procesbegeleider, coach, trainer of facilitator invullen. Om het leesbaar en overzichtelijk te houden gebruik ik overal ‘adviseur’.

1

De eerste opdracht & het leerzonemodel

Ze hadden alles geprobeerd. Urenlange collectieve besprekingen en individuele evaluaties; anonieme enquêtes en informele onderzoeken; kostbare teambuildingsuitjes en trainingen; opbouwende kritiek en scherpe discussies; handreikingen van bovenaf en alle ruimte om van binnenuit zélf veranderingen door te voeren.

Het hielp allemaal niks. Volgens de manager liep haar acht-koppige projectgroep zeker vijf jaar achter op de rest van de organisatie. De minder mondige teamleden voelden zich onveilig en kropen in hun schulp. Ze durfden zich niet uit te spreken in vergaderingen maar lieten hun onvrede blijken via lange mails, die binnen de kortste keren ontaardden in felle welles-nietes-discussies. Vervolgens ontkenden de betrokkenen dat er een probleem was, waardoor het probleem niet alleen groter werd, maar ook nog eens onmogelijk om aan te pakken.

Het pijnlijke contrast met de reputatie van de overkoepelende organisatie maakte de problemen extra wrang. Al decennialang combineerde de internationale hulpverlener idealen met resultaten, en hart voor kwetsbaren met know-how en efficiëntie. Intern kreeg de projectgroep dat maar niet voor elkaar, alle goede wil van de gedreven en invoelende leidinggevende ten spijt.

De sfeer bleef slecht.

De resultaten teleurstellend.

Wat samenwerking had moeten zijn, was in de praktijk meer een vorm van tegenwerking. Onderlinge competitie in plaats

van wederzijdse steun. Weggestopte onvrede in plaats van open overleg. En met elke nieuwe vergadering raakte de oplossing verder uit zicht.

Kortom: het was een puinhoop binnen de projectgroep, een hoofdpijndossier voor alle medewerkers, een werkveld vol explosieve gevoeligheden. Een situatie waarin krachtig ingrijpen hoog nodig was, maar een nét verkeerde aanpak funest kon zijn.

Het was mijn allereerste opdracht als zelfstandig ondernemer. Ik deed wat ik tot dan toe eigenlijk mijn hele leven had gedaan, bij zowat élk uitdagend, misschien wel té uitdagend voorstel: ik zei meteen enthousiast 'ja'.

Niet veel later gebeurde er iets wat me ook bij eerdere geaccepteerde uitdagingen regelmatig was overkomen. Eenmaal thuis, in alle rust, kwam pas het besef van de moeilijkheid naar boven. De grootte van de uitdaging. En ja, daar was-ie hoor: de gedachte 'hoe dan'? Hoe ga ik dit aanpakken?

Had ik de ervaring?

Nee.

Had ik de overtuiging dat ik het kon?

Op dat moment: niet echt.

Zag ik misschien al een begin van de oplossing voor me? Een eerste stap?

Niks.

Moest ik ze dan toch maar afbellen? 'Sorry, maar nu ik er nog eens in alle rust over nadenk...'

Natuurlijk niet!

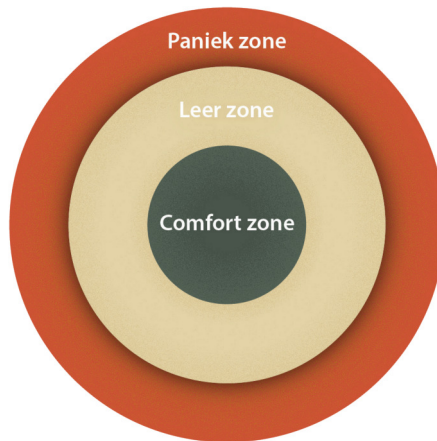
Ik ademde diep in en uit, sprak mezelf in gedachten toe. Mijn houding in het leven en dus ook in het werk is vaak: als je de benodigde ervaring of de absolute overtuiging nog niet hebt, dan doe je maar alsof. Vroeg of laat komt die overtuiging dan vanzelf.

Net als de ervaring. *Fake it till you make it*. Geen idee hoe, maar ik regel het. *Make it happen* - ik noemde het al.

Die houding heeft me veel gebracht. Jezelf strekken biedt enorm veel mogelijkheden. Je kunt altijd meer dan je denkt. En als je altijd in je *comfort zone* blijft, als je de vaardigheden blijft toepassen die je al beheerst, gaat het misschien niet snel fout, maar leer je ook niet veel nieuws. In die zone zit weinig beweging.

Aan de andere kant: als je te lang blijft werken in een situatie die in korte tijd heel veel nieuwe vaardigheden van je vraagt - de *panic zone* - kan het ook fout gaan. Het kan bijvoorbeeld leiden tot burn-outklachten.

De Duitse pedagoog Tom Senninger gaf deze stadia van leren en zelfontwikkeling weer in het leerzonemodel.



Figuur 1. Leerzonemodel van Tom Senninger

Tussen de *comfort zone* en de *panic zone* - de zone waarin je niet kunt terugvallen op je oude vaardigheden en je niet genoeg tijd hebt om je de nieuwe vaardigheden eigen te maken - zit de *stretch*

zone, oftewel de leerzone. In die zone probeer je nieuwe dingen, maak je fouten en behaal je successen, en ga je uiteindelijk vooruit, soms met vallen en opstaan. In de *stretch zone* ontstaan de mogelijkheden. Dáár zit de ontwikkeling, de innovatie, de creatie.

Als ik eerlijk ben heeft mijn leergierige houding me soms ook best wat gekost. Het is me niet altijd gelukt om binnen die *stretch zone* te blijven. Ik vind het niet altijd makkelijk om mezelf af te remmen, en ik ben regelmatig mijn eigen grenzen overgegaan, ben te lang in de *panic zone* gebleven. Soms ontdekte ik pas veel te laat dat mijn grenzen ver achter me lagen en dat ik veel te veel werk en verantwoordelijkheid op me had genomen. Dat kan behoorlijk confronterend - en soms zelfs gevaarlijk - zijn.

Bij deze uitdaging bestond dat risico ook. De kunst was dus: de opdracht met volle inzet aangaan, zonder mezelf uit het oog te verliezen.

Les 1:

In de *stretch zone* zit de beweging en de ontwikkeling.

